

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ”

20

року

## Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Аналіз ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства

Виконав(-ла): студент (-ка) IV курсу, групи МЕНз-18

Спеціальності (напряму підготовки) 073 «Менеджмент»

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Баутіна Наталія Романівна

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник: д.е.н., проф, зав. кафедри УФЕБ Попова О.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент: зав. каф. ЕОО, д.е.н., проф. Подлужна Н.О.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормо-контролер доц. каф. УФЕБ, к.е.н. Василишина Л.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

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

Студент

(підпис)

Луцьк – 2022 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь бакалавр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_/Попова О.Ю./

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_ 20\_\_ року

## **ЗАВДАННЯ**

### **НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Баутіній Наталії Романівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Аналіз ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства

керівник роботи : Попова Ольга Юріївна, д.е.н., проф., зав. кафедри УФЕБ

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „05” 05 2022р. № 178

2. Строк подання студентом роботи: 12 червня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи: інформація періодичних джерел, нормативно-правових актів, статистична звітність.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичне підґрунтя оцінювання ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства

Розділ 2. Науково-методичне забезпечення аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства

Розділ 3. Рекомендації щодо підвищення ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)

Роздатковий матеріал

## 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ         | Прізвище, ініціали та посада консультанта     | Підпис, дата   |                  |
|----------------|-----------------------------------------------|----------------|------------------|
|                |                                               | завдання видав | завдання прийняв |
| ВСТУП          | Попова О.Ю., проф., д.е.н., зав. кафедри УФЕБ |                |                  |
| Розділ 1.      | Попова О.Ю., проф., д.е.н., зав. кафедри УФЕБ |                |                  |
| Розділ 2.      | Попова О.Ю., проф., д.е.н., зав. кафедри УФЕБ |                |                  |
| Розділ 3.      | Попова О.Ю., проф., д.е.н., зав. кафедри УФЕБ |                |                  |
| ВИСНОВКИ       | Попова О.Ю., проф., д.е.н., зав. кафедри УФЕБ |                |                  |
| Нормо-контроль | Василишина Л.М., к.е.н., доц. кафедри УФЕБ    |                |                  |

7. Дата видачі завдання 05.05.2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів<br>випускної кваліфікаційної роботи                                                              | Строк<br>виконання<br>етапів роботи | Примітка |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------|
| 1     | Вибір теми та її затвердження                                                                                 | 05.05.22 р                          |          |
| 2     | Розділ 1. Теоретичне підґрунтя оцінювання ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства        | 12.05.22 р                          |          |
| 3     | Розділ 2. Науково-методичне забезпечення аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства | 22.05.22 р                          |          |
| 4     | Розділ 3. Рекомендації щодо підвищення ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства           | 31.05.22 р                          |          |
| 5     | Написання вступу, висновків та рекомендацій.                                                                  | 08.06.22 р                          |          |
| 6     | Оформлення та подання роботи керівникові на рецензування                                                      | 11.06.22 р                          |          |

Студент

(підпис)

Баугіна Н.Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Попова О.Ю.

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Баутіна Н.Р. Аналіз ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2022.

Метою випускної кваліфікаційної роботи бакалавра сформульовано наступну: розвиток інструментарію аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства, що дозволяє сформувати керівництву підприємства результативне систему HRменеджменту в умовах розвинення ринкових умов господарювання. Розкрито економічне наповнення мотивації управлінського персоналу підприємства. Обґрунтовано систему ключових характеристик ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства. Надано розширене трактування інструментарію аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства. Наведено загальне науково-методичне забезпечення аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства. Проведено оцінку у підприємства та динаміки руху персоналу на підприємстві; розроблено рекомендації щодо підвищення якості аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства.

Ключові слова: аналіз, ефективність, мотивація, управлінський персонал, підприємство

## ANNOTATION

Bautina N.R. Analyzing the effectiveness of motivation of management staff at the enterprise / Graduation thesis for the bachelor's degree by specialty 073 "Management". – DonNTU, Lutsk, 2022.

The purpose of the final qualifying work of the bachelor is formulated as follows: development of tools for analyzing the effectiveness of motivation of management staff, which allows to form an effective management system HR management in the development of market conditions. The economic content of motivation of the management staff of the enterprise is revealed. The system of key characteristics of motivation of the enterprise management personnel is substantiated. An expanded interpretation of the tools for analyzing the effectiveness of motivation of management personnel of the enterprise. The general scientific and methodical support of the analysis of efficiency of motivation of the administrative personnel of the enterprise is resulted. An assessment of the enterprise and the dynamics of staff movement at the enterprise; developed recommendations for improving the quality of analysis of the effectiveness of motivation of management staff of the enterprise.

Key words: analysis, efficiency, motivation, managerial staff, enterprise

## ЗМІСТ

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                               | 6  |
| РОЗДІЛ 1. Теоретичне підґрунтя оцінювання ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства .....        | 9  |
| 1.1. Економічне наповнення мотивації управлінського персоналу підприємства .....                                    | 9  |
| 1.2. Показники ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства.....                                    | 15 |
| 1.3. Інструментарій аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства .....                      | 21 |
| РОЗДІЛ 2. Науково-методичне забезпечення аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства ..... | 26 |
| 2.1. Оцінка фінансового стану підприємства.....                                                                     | 26 |
| 2.2. Оцінка численності працівників підприємства .....                                                              | 34 |
| 2.3. Діагностика ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства.....                                  | 37 |
| РОЗДІЛ 3. Рекомендації щодо підвищення ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства .....           | 44 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                       | 48 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....                                                                                 | 49 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                        | 53 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управлінський персонал підприємства – це будівельні блоки організації. Фінансово-економічний успіх залежить від ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства. Співробітники колективно сприятимуть економічному зростанню підприємства, коли вони мотивовані. Вважається, що мотивація управлінського персоналу підприємства — це рівень енергії, відданості та творчості, які працівники компанії привносять у свою управлінську діяльність. Незалежно від того, яким є фінансово-економічний стан підприємства, його фінансовий результат, пошук способів мотивації управлінського персоналу завжди є центральним фокусом зусиль та рішень з боку керівництва та власників підприємства. Мотивація та реалізація управлінського персоналу стають центральним пунктом нагляду за HRменеджментом, оскільки зрозуміло, що людський капітал та його фінансово-економічні характеристики свідчать про потенціал і наявні конкурентні переваги на ринку.

Завданням керівництва є створення ідеального клімату для мотивації управлінського персоналу, при цьому управлінський персонал чітко бачить наслідки своїх зобов'язань; введення швидко та помітно. Крім того, безпомилкова і ефективна винагорода може означати утримання висококваліфікованих представників управлінського персоналу. Тому нагальним завданням теоретико-методичного значення є розвинення інструментарію аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства.

**Мета і задачі дослідження.** Метою випускної кваліфікаційної роботи бакалавра сформульовано наступну: розвиток інструментарію аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства, що

дозволяє сформувати керівництву підприємства результативне систему HRменеджменту в умовах розвинення ринкових умов господарювання.

Відповідно до мети дослідження завдання наступні:

- розкрити економічне наповнення мотивації управлінського персоналу підприємства;
- обґрунтувати систему ключових характеристик ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства;
- надати розширене трактування інструментарію аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства;
- навести загальне науково-методичне забезпечення аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства;
- провести оцінку техніко-економічних параметрів фінансового стану підприємства;
- реалізувати задачу оцінки стану та динаміки руху персоналу на підприємстві;
- розробити пріоритетні стратегічні орієнтири щодо підвищення якості аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства.

Об'єкт дослідження є таке: організаційній та економічні характеристики мотивації управлінського персоналу підприємства.

Предмет дослідження – пріоритетні стратегічні орієнтири щодо підвищення якості аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства.

**Методи дослідження** – системний підхід, основні положення загальної економічної теорії, загальні методи наукового дослідження (аналіз, синтез, узагальнення, індукція, дедукція), емпіричні методи (аналіз статистичної бази офіційних даних, інтерв'ю, опитування, контрольних питань, метод статистичного опрацювання, метод екстраполяції).

**Науковий результат, що отримано у випускній кваліфікаційній роботі, полягає у такому:** розвинуто та удосконалено складові інструментарію аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства, що дозволяє сформувати керівництву підприємства результативне систему HRменеджменту в умовах розвинення ринкових умов господарювання..

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у розробці пріоритетні стратегічні орієнтири щодо підвищення якості аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства, що дозволяє сформувати результативну систему HRменеджменту в умовах розвинення ринкових умов господарювання.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Економічне наповнення мотивації управлінського персоналу підприємства

Мотивація управлінського персоналу — це схильність до навмисного виконання особливих, занедбаних вимог і бажання досягти, а також внутрішня сила, яка спонукає працівників досягати індивідуальних ієрархічних цілей. Чоловік підштовхується, пам'ятаючи про кінцеву мету досягти своїх власних цілей і, крім того, авторитетних цілей. Чим більше переконаний працівник, тим більша ймовірність того, що він матиме авторитетну відповідальність і відзначиться в колективі підприємства. Мотивація управлінського персоналу, тобто стратегії стимулювання роботи управлінського персоналу, є природним внутрішнім поштовхом для просування життєво важливих зусиль і активності до інструментів управління, пов'язаних з бізнесом. Мотивацію широко можна охарактеризувати як «розумові сили, які визначають поведінку людини в асоціації, рівень напруження людини та рівень її винахідливості». Аналогічно, «мотивацію можна розглядати як прагнення витратити життєві сили для досягнення мети або винагороди. Мотивацію на роботі характеризують як «сукупність процедур, які впливають на хвилювання, витривалість та дотримання практик, що мають відношення до робочих умов».



Рисунок 1.1 – Види мотивації персоналу [1-5]

Працівники, які працюють за рухом, є основою для досягнення асоціації, оскільки переконані працівники здебільшого отримують більшу прибуток від виконаної роботи. Найважливішим фактором, який контролює керівник, є його чи її зв'язок із кожним працівником. Другим найважливішим фактором у здатності керівника розбудити співробітників є створення робочого місця та ієрархічної культури, які виховують мотивацію та відданість працівникам. Ця робоча культура складається з області, в якій до співробітників довіряють, до них ставляться як до дорослих, а не під керуванням мікроорганізмів. Співробітники наділені якостями, баченням, місією та ключовою стратегією, в рамках якої вони необхідні для досягнення своєї роботи. Вони отримують листування про відвідування, до

них підходять з повагою та повагою, і вони вносять свій внесок у кожну особливість роботи, яку вони забезпечують. Їх закликають говорити про те, що вони погоджуються, беручи участь у вирішенні проблеми для свого клієнта. Асоціація також довіряє їм найпривабливіші та основні дані, пов'язані з грошовими коштами, тому їх не застають зненацька бізнесові проблеми.

Якщо мотивації класифікувати відповідно до «мотивів» або відчутної мети, для досягнення якої люди працюють, то мотивацію можна поділити на три групи: фізичну, соціальну, освітню та психічну (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Види мотивації

Джерело: складено за [15-20]

Психологічні мотивації Психологічні мотивації відносяться до групи мотивацій, пов'язаних із задоволенням біологічних потреб людини, таких як голод, спрага тощо, у професійному середовищі, необхідних працівникам до основних вимог, таких як безпека та правильне харчування. Кажуть, що вплив мотивації на поведінку особистості має зворотний зв'язок із задоволенням цих потреб. Коли працівники організацій зайняті підготовкою

своїх основних вимог, вони мають менше можливостей для задоволення потреб, які є набагато важливішими, а отже, вони менш інноваційні та менш здатні виконувати свої завдання.

Соціальна мотивація Соціальна мотивація відноситься до сукупності мотивацій, які задовольняють їхню потребу співпрацювати або приймати індивіда іншими людьми. При такому визначенні, прийняття працівника іншими колегами і як члена свого суспільства він задовольняє його соціальні мотиви. Наявність хороших партнерів і бажаного, доброзичливого керівника, ввічливих і добрих і відповідних професійних посад задовольняють соціальні потреби людей на робочому місці. Існують два фактори впливу соціальної мотивації на поведінку співробітників: рівень задоволення, який працівники відчують на своєму робочому місці, і рівень їхніх побажань щодо вибору цілей у житті та виконання повсякденної діяльності, можуть мати багато відмінностей. Рівень бажання індивідів змінюється в різний час відповідно до їх нездатності досягти своїх цілей і під впливом їхнього ставлення до своєї ситуації в майбутньому та оцінки свого становища в групі, до якої вони належать.

Психологічні мотивації. Психологічні мотивації призначені лише для людей і на відміну від фізіологічних мотивацій (у деяких випадках соціальних мотивацій), тому людина просто має психологічні мотиви. Цілі та мотивації пов'язані з індивідуальними цінностями і досягнення цих цілей або мотивації можуть задовольнити фізичні та соціальні потреби індивідів. Наприклад, працівник, який без будь-яких очікувань чи заохочень готовий робити правильну справу лише тому, що він/вона хоче виконувати правильну роботу для інших.

Освітні мотиви Освіта є одним із основних стовпів і важливою для досягнення соціального, культурного, політичного та економічного розвитку. Якщо програми підготовки кадрів не будуть адаптовані до потреб у сфері охорони здоров'я та лікування, вони не зможуть забезпечити

здоров'я громади, щоб люди вели соціально та економічно продуктивне життя, і дуже важливо мати мотивацію для навчання цієї робочої сили.

Мотивація - це цілеспрямована характеристика, яка допомагає людині досягти поставлених цілей. Це спонукає людину наполегливо працювати над досягненням своїх цілей. Керівник повинен мати правильні лідерські якості, щоб впливати на мотивацію. Однак конкретного плану мотивації не існує.

Як лідер, людина має відкритий погляд на людську природу. Знання різних потреб підлеглих, безумовно, полегшить процес прийняття рішень.

І працівник, і керівник повинні володіти лідерськими та мотиваційними рисами. Ефективний лідер повинен мати ґрунтовні знання про мотиваційні фактори інших. Він повинен розуміти основні потреби співробітників, однолітків і свого начальства. Лідерство використовується як засіб мотивації інших.

Нижче наведено важливі рекомендації, які окреслюють основний погляд на мотивацію:

1. Гармонізувати та узгодити підлеглі потреби з потребами організації. Як лідер, керівник повинен забезпечити, щоб бізнес мав ту саму мораль та етику, яку він прагне до своїх співробітників. Він повинен переконатися, що його підлеглі заохочуються та навчаються у спосіб, який відповідає потребам бізнесу.
2. Оцінка та винагорода є ключовими мотивами, які впливають на людину для досягнення бажаної мети. Нагородження за хорошу/виняткову поведінку невеликим знаком подяки, сертифікатом або листом може стати відмінним мотиватором. Якщо сертифікат надається особі, у ньому має бути зазначено конкретну дію або якість, за яку особа нагороджується.
3. Бути зразком для наслідування також є ключовим мотиватором, який впливає на людей у досягненні своїх цілей. Лідер повинен показувати

гарний приклад, щоб забезпечити своїх людей зростання та ефективно досягнення своїх цілей.

4. Заохочення людей до участі в плануванні та процедурі вирішення важливих питань не тільки мотивує їх, але й навчає тонкощам цих ключових факторів прийняття рішень. Більше того, це допоможе кожному краще зрозуміти свою роль в організації. Спілкування буде однозначним і неодмінно приверне визнання і вдячність з боку керівника.

5. Розвиток морального та командного духу, безумовно, має ключовий вплив на добробут організації. Метал або емоційний стан людини складає її моральну тканину. Дії та рішення керівника впливають на моральний дух його підлеглих. Тому він завжди повинен бути в курсі своїх рішень і діяльності. Командний дух - це душа організації. Керівник завжди повинен стежити за тим, щоб його підлеглі отримували задоволення від виконання своїх обов'язків у команді, і щоб вони були частиною планів організації.

6. Керівник повинен стати на місце підлеглих і дивитися на речі під кутом зору підлеглих. Він повинен співчувати їм у важкі часи. Співпереживання їхнім особистим проблемам робить їх сильніше ментально та емоційно.

7. Виконана значуща та складна робота виховує у співробітників почуття досягнення. Керівник повинен дати своїм працівникам відчуття, що вони виконують важливу роботу, необхідну для добробуту та успіху організації. Цей мотиваційний аспект спонукає їх до досягнення цілей [24-25].

Таким чином, з наведених вище визначень можна помітити, що мотивація загалом більш-менш пов'язана з факторами або подіями, які рухають, ведуть і спонукають до певних дій чи бездіяльності людини протягом певного періоду часу з огляду на переважаючі умови. Крім того, визначення свідчать про те, що потрібна «невидима сила», щоб спонукати людей щось робити у відповідь. Це також можна зробити з визначення, що наявність мотивованої робочої сили або створення середовища, в якому підтримується високий рівень мотивації, залишається проблемою для

сучасного керівництва. Ця проблема може впливати з того простого факту, що мотивація — це не фіксована риса, а скоріше динамічне явище, оскільки воно може змінюватися зі змінами особистих, психологічних, фінансових або соціальних факторів.

## 1.2 Показники ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства

Мотивація співробітників є ключем до успіху організації. Це рівень відданості, драйву та енергії, який працівники компанії щодня привносять у цю роль. Без цього компанії відчують зниження продуктивності, нижчі рівні випуску, і цілком ймовірно, що компанія також не досягне важливих цілей. Сильна мотивація з боку лідера або керівництва спонукає команду або компанію досягати своїх цілей. Демотивовані члени команди можуть поставити компанію під загрозу. Мотивовані та активно задіяні члени команди можуть підвищити загальну продуктивність організації. Якщо всі члени команди не однаково мотивовані, команді знадобиться більше часу та енергії для досягнення мети, ніж у команді з однаково мотивованими членами команди [27-30].

Але мотивація співробітників не завжди дається легко — це те, що керівники на робочих місцях повинні виховувати та контролювати.

Мотивація співробітників — це рівень відданості, енергії та інновацій, який персонал компанії має протягом робочого дня.

Підтримання та підвищення мотивації на робочому місці може стати проблемою для багатьох компаній, оскільки не кожне завдання буде цікавим. Тому підприємства повинні знайти способи залучити своїх співробітників.

Уявіть собі працівника, у якого трудова мотивація особливо низька. Вони, ймовірно, працюють повільніше, уникають завдань і проводять час за

телефонами. Але головне, вони не зосереджені і не вкладають жодної енергії в свою роботу.

Це не тільки витрачає ваші ресурси даремно, але може мати негативний вплив на інших співробітників, потенційно не дозволяючи всій компанії виконувати роботу за найвищими стандартами або досягати важливих цілей.

З іншого боку, мотивований працівник ентузіазм, енергійний і пишається своєю роботою. Вони швидко виконують завдання, вживають заходів і хочуть робити хорошу роботу як для себе, так і для компанії.

Мотивація — це слово, яке походить від слова «обґрунтування», яке має на увазі потреби, бажання, потреби або спонукання всередині людей. Це шлях до спонукання людей до діяльності для досягнення цілей. У визначенні робочих цілей психічними змінними, що надають перевагу поведінці населення в цілому, можуть бути прагнення до грошей, досягнення, визнання, виконання роботи, співробітництво тощо. Найважливішим елементом адміністрування є підготовка співробітників до виконання найкращих можливостей. У цьому плані роль піонера полягає в тому, щоб викликати ентузіазм щодо виконання робітників на їхній роботі.

Демотивуючими факторами можуть бути погані рамки та надмірне навантаження. Керівник повинен пристосуватися до труднощів зміни бізнес-структур, законного розподілу робочого навантаження та підтримувати коливання зайнятості з метою, щоб не викликала втома. Директор не повинен очікувати, що він/вона безпомилковий, а повинен гарантувати, що це так. дійсний. Іншим тестом може бути спосіб залучення та спонукання персоналу проявляти інтерес до базового керівництва. Згодом гарантія того, що персонал рухається і постійно надихається, є важливою частиною підтримки бізнесу. Залучений та оптимістичний персонал передає. Мотивація є життєво важливою у світлі того факту, що замінити персонал коштує дорожче, ніж утримувати його. Співробітникам

подобається відчувати себе потрібними та поважними, а також радувати їх результатам, щоб залишатися в асоціації. Враховуючи всі обставини, важливо продовжувати розвивати персонал. Це життєво важливий момент у вичерпанні потреб асоціації.

У сучасному зосередженому світі кожна асоціація бере участь у битві за перевагу. Щоб отримати це звання, адміністративна група асоціації повинна мати міцний зв'язок з працівниками. Такі міцні стосунки мають бути встановлені, коли працівники задоволені своїм спілкуванням.

Ефективна мотивація надає підприємству таких переваг (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Переваги ефективної мотивації управлінського персоналу підприємства

Систематизовано автором за [15]

Зростання рівня продуктивності праці. Застосування методів мотивації співробітників заохочує людей працювати продуктивно і призводить до кращих результатів прибутку. Однак мало хто знає, що продуктивний спосіб роботи також позитивно впливає на досвід співробітників, оскільки сприяє підвищенню задоволеності роботою.

Зростання обсягів інновацій. Мотивація співробітників винагородами та іншими перевагами сприяє розвитку культури інновацій. Коли співробітники відчують, що їх цінує та підтримує їхня організація, вони хочуть кинути виклик собі. Отже, важливість мотивації на робочому місці ніколи не слід недооцінювати, оскільки вона стимулює зростання. Більше того, менеджери, які усвідомлюють, які переваги мотивують їх команди, часто бачать найкращі результати.

Зменшення рівня прогулів та неефективного використання робочого часу. Роботодавці, які визнають важливість мотивації в управлінні, визнають, що лідери отримують найкраще від своїх команд, коли вони підтримують, а не критикують. Коли керівник піклується про навантаження та добробут своєї команди, рівень відсутності, як правило, нижчий, оскільки співробітники відчують менший стрес і перевантаження.

Зниження рівня плинності кадрів. Виплати співробітникам і мотивація йдуть рука об руку і разом сприяють винятково високим показникам утримання. Коли співробітники отримують бонуси, крім того, для заохочення, вони дуже мотивовані і навряд чи будуть шукати іншу роль. Особливо, якщо інші компанії не можуть відповідати своєму компенсаційному пакету.

Зростання ділової репутації та посилення конкурентних позицій. Організації, які розуміють, як підвищити мотивацію співробітників, часто забезпечують винятковий досвід співробітників і мають сильний внутрішній бренд. Однак це не відбувається за ніч. Сильний внутрішній бренд є результатом стратегій, керованих даними, які спираються на відгуки співробітників. Компанії з визнаними амбасадорами бренду, або іншими словами, щасливими та мотивованими співробітниками зберігають і залучають найкращі таланти.

Таблиця 1.1 - Фактори ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства

| №  | Фактор ефективності      | Сутність мотиваційних факторів                                                                |
|----|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Високий заробіток        | Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок          |
| 2  | Фізичні умови праці      | Потреба мати гідні умови праці та комфортне навколишнє середовище                             |
| 3  | Структурування роботи    | Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання           |
| 4  | Соціальні контакти       | Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами                        |
| 5  | Стійкі взаємовідносини   | Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег |
| 6  | Визнання                 | Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума                        |
| 7  | Прагнення до досягнень   | Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх                                          |
| 8  | Влада і впливовість      | Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості                            |
| 9  | Різноманітність і зміни  | Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій                             |
| 10 | Креативність             | Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей                           |
| 11 | Самовдосконалення        | Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості                                           |
| 12 | Цікава та корисна робота | Потреба мати суспільно корисну роботу                                                         |

Джерело: [11-13]

У дослідницькому дослідженні застосовувався підхід зручної вибірки, щоб визначити мотиваційні аспекти службовця в різних сервісних організаціях Бангладеш. У цьому дослідженні для збору даних використовується структурована анкета опитування, яка складається з контрольного списку з десяти цілеспрямованих мотивуючих факторів, і респондентам пропонується ранжувати мотивуючі фактори на основі важливості цих факторів, а потім їхнього сприйняття. У процесі ранжування використовується шкала від 1 до 10, в якій «1» позначає найбільш значущий мотивуючий фактор, а «10» позначає найменш значущий мотивуючий фактор. Респондентам також пропонується використовувати лише

ранжований номер для одного мотиваційного фактора, щоб уникнути дублювання рейтингу. Ці цілеспрямовані мотиваційні фактори були в основному прийняті таким чином:

1. Впевненість і безпека роботи
2. Кар'єрне зростання та просування на робочому місці
3. Якісне робоче середовище
4. Задовільна оплата та пакет страхування
5. Інноваційні та креативні завдання
6. Визнання та захоплення виконаною роботою
7. Посадова відповідальність
8. Справедливі та розумні організаційні правила та політика
9. Управлінська допомога у вирішенні проблем
10. Можливість розвивати нові робочі навички [30].

Результати дослідження показують, що не тільки фінансові вигоди, але й нефінансові вигоди були вирішальними як для чоловіків, так і для працівників служби. Для того, щоб активізувати та мотивувати робочу силу незалежно від походження, впевненість у роботі, краще робоче середовище, конкурентоспроможний пакет заробітної плати та інші відповідні додаткові переваги мають бути внесені в політику організації відповідно до результатів діяльності відповідних працівників. Тим не менш, результатів дослідження може бути недостатньо для вирішення питань мотивації, якщо відповідні організації сфери послуг не приймуть суттєвих ініціатив для задоволення потреб і потреб співробітників. У цьому випадку залучення співробітників та їхній відгук можуть мати вирішальне значення для формулювання ефективної мотиваційної програми.

### 1.3 Інструментарій аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства

Важко призначити метрику для вимірювання ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства. Єдиний справжній спосіб виміряти це – знати, як справді почуваються співробітники.

Річні опитування надто рідкісні, занадто важкі для вимірювання та занадто тривалі. До того моменту, коли ви запитаєте зворотній зв'язок під час щорічного опитування, працівники можуть жити з цими проблемами протягом року, і вони можуть мати згубний вплив на бізнес. Тому рекомендується використання ряду конфіденційних інструментів дослідження ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства.

Це можливо у межах проведення коротких й частих опитувань, а HR-управлінню буде легше швидко збирати та діяти на основі життєво важливих відгуків про те, що робить співробітників позитивним. Як бізнес-лідеру або співробітнику відділу персоналу, співробітникам може бути важко бути чесними під час особистих співбесід, тому конфіденційні запитання — чудовий спосіб отримати повну картину бізнесу.

Найкращі рішення відображатимуть результати мотивації управлінського персоналу підприємства на інформаційній панелі в режимі реального часу, що дозволить керівництву та власникам підприємства швидко вимірювати тенденції та виявляти проблеми, перш ніж вони переростуть у більші проблеми. Це також дає змогу зрозуміти, що мотивує співробітників і що, на їхню думку, може стримувати їх, щоб керівництво та власники підприємства могли швидко реалізувати рішення. Також є можливість регулярно перевіряти їх, щоб побачити, чи щось покращилося чи змінилося в рівні ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства.

Основні фокуси аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства представлені на рис. 1.4.

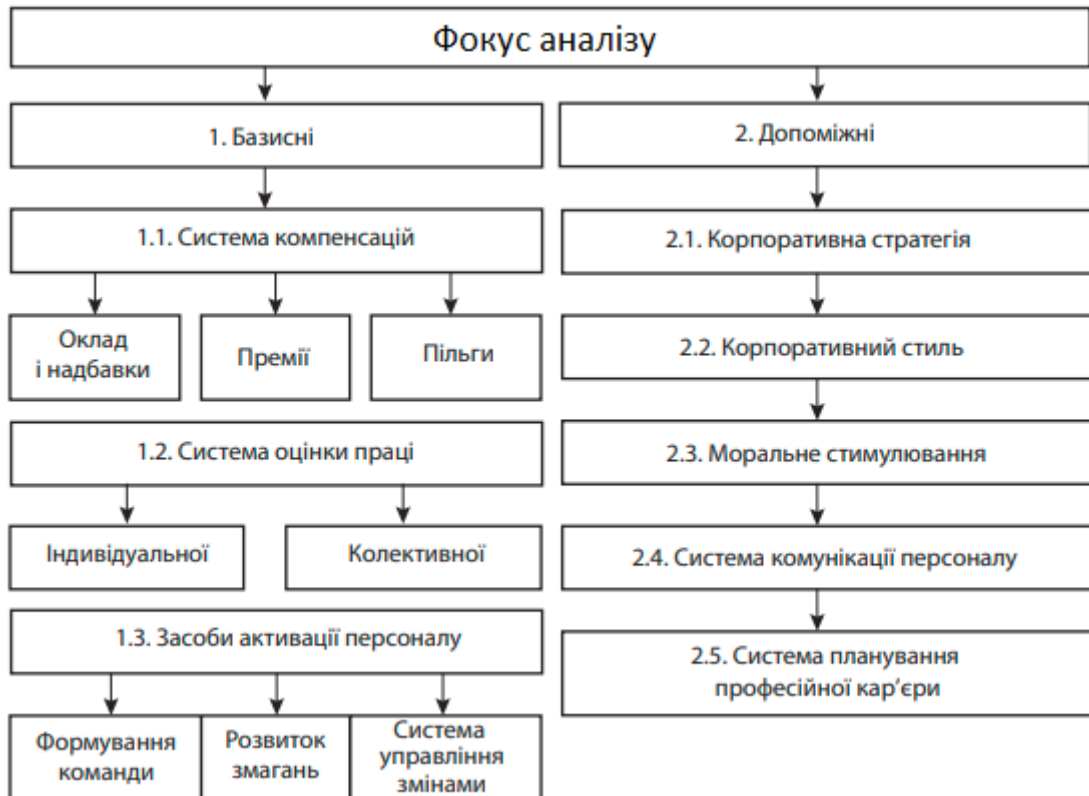


Рисунок 1.4 – Основні фокуси аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства [7-10]

Для коректного визначення інструментарію аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства доцільним є розгляд феномену мотивації з таких позицій.

Визначення 1: мотивація — це наслідування факторів або позиції, яка змушує індивіда виконувати конкретні дії в організації.

Визначення 2: за припущеннями мотивація зазвичай означає те, що створює енергію і веде її до стабільної поведінки. Коротше кажучи, це ступінь і напружена поведінка, які трапляються в поведінковому статусі людини.

Визначення 3: мотивація – це процес, який починається з вимоги або фізіологічного чи психологічного недоліку та причиною активації поведінки або до цілі, або до заохочувача.

Визначення 4: мотивація — це сукупність процесів, які стимулюють, орієнтують і підтримують поведінку людини на досягнення мети. Психологи досліджують мотивацію з двох наборів: інтенсивності та напрямку. Іншими словами, мотивація — це сукупність сил, які змушують людей займатися певною поведінкою, а не іншими (такими ж).

Визначення 5: мотивація в концепції інтересу і має тенденцію відчувати себе більш відданим роботі [15].

На рис. 1.5 представлено принципи системи аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу.

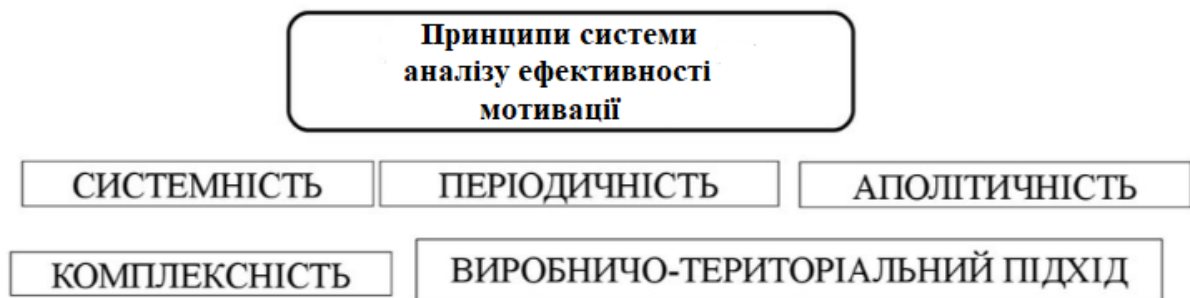


Рисунок 1.5 - Принципи системи аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу

Наведені на рис. 1.5 принципи системи аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу включають такі – системність, періодичність, аполітичність, комплексність, виробничо-територіальний підхід.

На рис. 1.6 представлено систему методів аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу. Наведена система заснована на врахуванні цінностей, які є значущими для співробітника та дотриманні

вимоги керованості мотиваційним процесом, що створює підґрунтя для підвищення ефективності мотивації управлінського персоналу та ефективності господарської діяльності підприємства у цілому.



Рисунок 1.6 - Система методів аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу

Слід зауважити, що базовим методом аналізу ефективності мотивації є кількісний. Для виявлення мотиваційних факторів необхідним є проведення описового дослідження, а для підтвердження за допомогою перевірки гіпотези використовувалися статистичні інструменти. Було зроблено висновок, що чотири мотиваційні фактори є основними, ніж інші фактори, що залишилися. Визначається загальна чисельність працівників підприємства. Дослідник включив лише тих працівників, які були доступні для участі в опитуванні. Для дослідження було використано зручний метод вибірки.

Аналіз ефективності мотивації управлінського персоналу базується як на первинних, так і на вторинних даних. Різні використані вторинні джерела включають книги та статті, які з'являлися в журналах. Первинні дані були зібрані за допомогою незамаскованої структурованої анкети. Дані, зібрані в цьому дослідженні, були за допомогою структурованого опитувальника. Для цього дослідження дослідник створив ретельно організовану анкету.

Існували чотири конструкції для запитань за шкалою Лайкерта, де респондентам задавали запитання, пов'язані з кожною конструкцією. Були зібрані індивідуальні відповіді співробітників і проаналізовані дані вибірки, щоб з'ясувати результат дослідження. Кількісні дані були зібрані від кожного співробітника, і кожна їх відповідь розглядалася як індивідуальне джерело даних. Для визначення та розуміння демографічного профілю респондентів у дослідженні використовувалася описова статистика. Дослідник хотів перевірити релевантність даних і результатів, отриманих за допомогою одного й різного гендерного профілю, профілю за освітою та мірою задоволеності. Аналогічно, середня оцінка була використана для визначення середнього значення розподілу цифр. Дослідник використав цей інструмент для порівняння різних наборів даних. Кореляційний аналіз використовувався для вивчення того, чи існують можливі зв'язки між змінними. Дослідження перевірило ступінь позитивного та негативного зв'язку, щоб прийти до висновку. Дослідник використав регресійний аналіз, щоб дослідити зв'язок і вплив між однією чи кількома ідентифікованими змінними одна на одну.

.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІАГНОСТИКИ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Оцінка фінансового стану підприємства

Фінансовий стан компанії можна розглядати як складне явище. Він описується змінними, що характеризують чотири основні сфери діяльності компанії: ліквідність, прибутковість, операційну ефективність та борг. Індикаторний аналіз, заснований на минулих даних і з використанням великої кількості фінансових показників, може неоднозначно описати фінансовий стан підприємства. Висновки, зроблені з аналізу окремих показників, можуть бути навіть суперечливими. З цієї причини використання інструментів індексного аналізу для оцінки фінансового стану підприємства має бути «належним чином збалансованим і доповненим іншими аналітичними інструментами».

Попередній аналіз основної фінансової звітності компанії, тобто балансу, звіту про прибутки та збитки та звіту про рух грошових коштів, дозволяє лише спрощено оцінити фінансовий стан об'єкта аудиту. Ретельне вивчення економічного та фінансового стану вимагає глибокого аналізу, включаючи порівняння результатів, досягнутих суб'єктом аудиту, з результатами, досягнутими конкурентами у галузі, а також віднесення результатів, досягнутих суб'єктом господарювання до сектору. цінності. Важливим елементом економічного та фінансового аналізу підприємств є також врахування нефінансової інформації, пов'язаної з функціонуванням суб'єкта контролю. Інструменти, що дозволяють оцінити фінансовий стан підприємств, використовуючи фінансові показники, розраховані на основі фінансової звітності, включають методи прогнозування загрози

банкрутства. Вони включають такі елементи фінансової оцінки, як фінансова ліквідність, операційна ефективність (ефективність використання активів), рівень заборгованості або рентабельність. У цих методів є свої переваги, але вони також не позбавлені недоліків. Метою дослідження статті є запропонувати метод оцінки фінансового стану підприємства на основі побудови синтетичного показника та за результатами цього методу скласти прогноз фінансового стану обраного суб'єкта господарювання.

У 2021 році обсяг підрядних робіт у договірних цінах із ПДВ, виконаний власними силами склав 1899 тис.грн., або 73% та 51% відповідно до рівня 2020 року та 2019 року, у тому числі на замовлення іноземних компаній виконано 635,7 тис.грн. Динаміка обсягу виконаних підрядних робіт представлена на рис.2.1, вона позитивна.

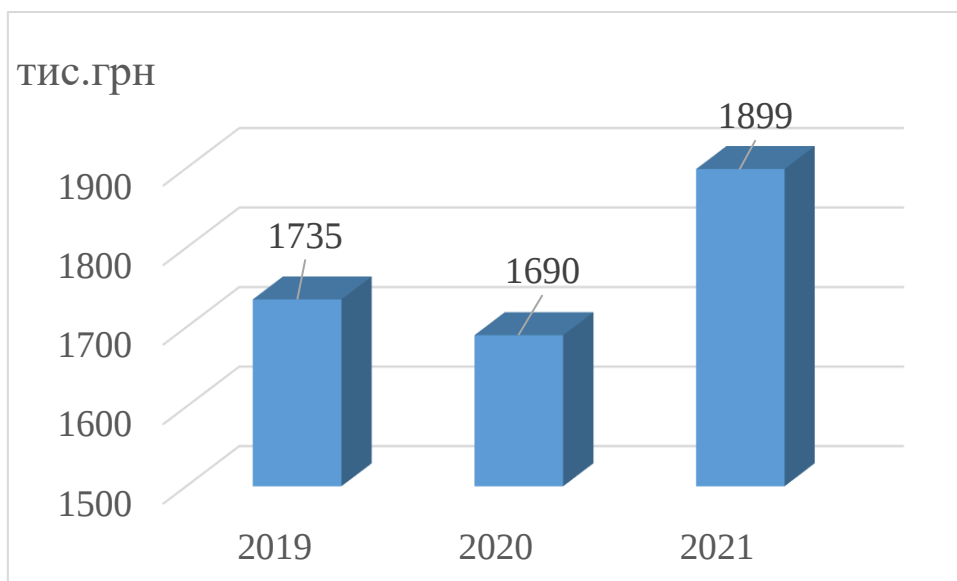


Рис. 2.1 Динаміка обсягу підрядних робіт у договірних цінах із ПДВ виконаного власними силами за період 2019-2021 рр

Продуктивність праці характеризує ефективність використання кадрів та управліського персоналу і підвищення даного показника є одним

із найважливіших завдань суспільного виробництва. Динаміка виробітку на 1 працівника наведена на рис. 2.2.

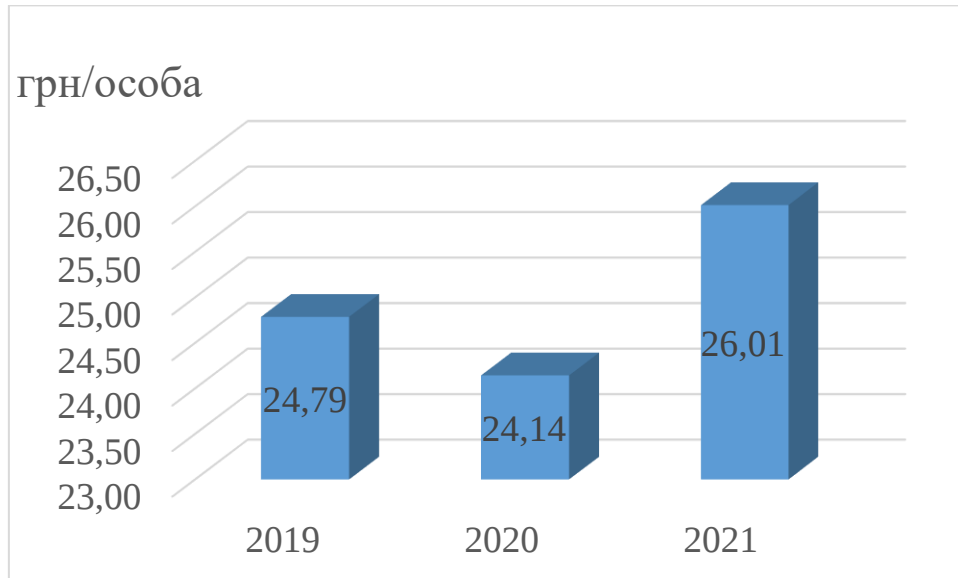


Рис. 2.2 Динаміка виробітку на 1 працівника за період 2019-2021 рр

Основі техніко-економічні показники, що висвітлюють господарську діяльність досліджуваного підприємства, висвітлено у табл. 2.1.

Джерелом даних є поточна фінансово-економічна звітність підприємства: баланс підприємства, звіт про фінансові результати.

Таблиця 2.1 – Фінансово-економічні показники діяльності підприємства

| Показники                                               | 2020   | 2021      |          |                    |                      | Темп зміни до попереднього року % |
|---------------------------------------------------------|--------|-----------|----------|--------------------|----------------------|-----------------------------------|
|                                                         |        | За планом | Фактично | Виконання плану, % | Абсолютне відхилення |                                   |
| 1. Вартість майна, тис. грн.                            | 879,1  | 900       | 898,2    | 0,998              | 19,1                 | 102,17                            |
| 2. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.              | 690    | 870       | 899      | 1,033333           | 209                  | 130,29                            |
| 3. Собівартість виконаних послуг, тис. грн.             | 520    | 670       | 679      | 1,013433           | 159                  | 130,58                            |
| 4. Фінансовий результат, тис. грн.                      | 170    | 200       | 220      | 0,0199             | 50                   | -0,29                             |
| 5. Середньооблікова чисельність працюючих, усього, осіб | 70     | 72        | 73       | 101,4              | 109                  | 130,86                            |
| у тому числі ПВП, осіб                                  | 60     | 61        | 61       | 100                | -59                  | -131,15                           |
| 6. Фонд оплати праці, усього, тис. грн.                 | 840000 | 864000    | 876000   | 100                | 168                  | 262,02                            |
| у тому числі відрахуванням, тис.грн.                    | 163800 | 168480    | 170820   | 100                | -227                 | -393,17                           |
| 7. Середньомісячна заробітна плата, грн.                | 15000  | 12500     | 15000    | 100                | 395                  | 655,18                            |
| 8. Дебіторська заборгованість, тис. грн.                | 721,6  |           | 732,7    |                    | -622                 | -1048,35                          |
| 9. Кредиторська заборгованість, тис. грн.               | 513,2  |           | 551,9    |                    | 1017                 | 1703,53                           |

Видно, що порівняно з 2021 роком величина необоротних активів у майні підприємства зросла на 13,6 процентних пункти.

Агрегований баланс досліджуваного підприємства (активи) наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 -Агрегований баланс підприємства.

| Статті балансу                       | 2020         |      | 2021         |       | Зміни        |                    |                 |                         |
|--------------------------------------|--------------|------|--------------|-------|--------------|--------------------|-----------------|-------------------------|
|                                      | тис.<br>грн. | %    | тис.<br>грн. | %     | тис.<br>грн. | Темп<br>росту<br>% | Структур<br>и % | Відсотков<br>их пунктів |
| Майно, разом                         | 2058,2       | 100  | 2417,4       | 100   | 359,2        | 17,45              | 100             | 0                       |
| 1. Необоротні активи                 | 1067,7       | 51,9 | 1064,4       | 44,03 | -3,3         | -0,31              | 60,89           | 12,6                    |
| 2. Оборотні активи                   | 990,5        | 48,1 | 1353         | 55,97 | 362,5        | 36,60              | 39,11           | -12,6                   |
| 2.1 Запаси                           | 90,2         | 4,4  | 210,1        | 8,69  | 119,9        | 132,93             | -3,81           | -3,6                    |
| 2.2 Дебіторська заборгованість       | 380,4        | 18,5 | 449,3        | 18,59 | 68,9         | 18,11              | -9,66           | -11,3                   |
| 2.3 Витрати майбутніх періодів       | 5,3          | 0,3  | 5,4          | 0,22  | 0,1          | 1,89               | 0,25            | 0                       |
| 2.4 Грошові кошти і їхні еквіваленти | 514,6        | 25,0 | 688,2        | 28,47 | 173,6        | 33,73              | 52,33           | 2,3                     |

Агрегований баланс досліджуваного підприємства (пасиви) наведено у табл. 2.2

Проведемо аналіз пасиву балансу на підставі даних агрегованого балансу, таблиця 2.3

Таблиця 2.3 – Динаміка статей пасиву балансу.

| Статті                                                       | 2020         |       | 2021         |       | Зміни                 |                    |                 |                  |
|--------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|-------|-----------------------|--------------------|-----------------|------------------|
|                                                              | тис.<br>грн. | %     | тис.<br>грн. | %     | тис.<br>грн.<br>(+/-) | Темп<br>росту<br>% | Структур<br>и % | %<br>пунк<br>тів |
| Джерела майна,<br>усього                                     | 2058,2       | 100   | 2417,4       | 100   | 359,2                 | 17,45              | 100             | 0                |
| 1. Власний капітал                                           | 1092,6       | 53,09 | 1779,6       | 73,62 | 687                   | 62,88              | 51,06           | -1               |
| 1.1 Статутний капітал                                        | 140          | 6,80  | 1040         | 43,02 | 900                   | 642,86             | -               | 0,96             |
| 1.2 Нерозподілений<br>прибуток                               | 552,6        | 26,85 | 739,6        | 30,59 | 187                   | 33,84              | 51,06           | -0,04            |
| 1.3 Інші джерела                                             | -            |       | -            |       |                       |                    | -               | -                |
| 2. Позиковий капітал                                         | 965,6        | 46,91 | 637,8        | 26,38 | -327,8                | -33,95             | 48,94           | 1                |
| 2.1 Довгострокові<br>зобов'язання                            | -            |       | -            |       |                       |                    | -               | -                |
| 2.2 Короткострокові<br>кредити й позики                      | -            |       | -            |       |                       |                    | -               | -                |
| 2.3 Кредиторська<br>заборгованість і поточні<br>зобов'язання | 965,6        | 46,91 | 637,8        | 26,38 | -327,8                | -33,95             | 48,94           | 1                |

Аналізуючи табл. 2.4 видно, що в коефіцієнти фінансової автономії спостерігаються незначні відхилення, а в інших показниках збільшення відносно початку року.

Таблиця 2.4 - Показники фінансової стабільності підприємства

| Показники                                                   | на початок року | на кінець року | Зміна |              |
|-------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|-------|--------------|
|                                                             |                 |                | +, -  | темп росту % |
| 1. Коефіцієнт фінансової автономії ( $K_{\text{авт.}}$ )    | 0,35            | 0,34           | -0,01 | -2,86        |
| 2. Коефіцієнт фінансової залежності ( $K_{\text{ф.зал.}}$ ) | 1,52            | 1,71           | 0,19  | 12,50        |
| 3. Коефіцієнт фінансового ризику ( $K_{\text{ф.р.}}$ )      | 0,62            | 0,73           | 0,11  | 17,74        |

Динаміка показників ринкової стабільності підприємства представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5- Динаміка показників ринкової стабільності підприємства

| Показники                                                                 | 2020 | 2021 | Зміна |              |
|---------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|--------------|
|                                                                           |      |      | +, -  | темп росту % |
| 1. Коефіцієнт маневреності власного капіталу                              | 0,53 | 0,77 | 0,24  | 45,28        |
| 2. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами запасів          | 4,78 | 4,77 | -0,01 | -0,21        |
| 3. Коефіцієнт виробничих фондів                                           | 0,34 | 0,41 | 0,07  | 20,59        |
| 4. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів                  | -    | -    |       |              |
| 5. Коефіцієнт автономії джерел формування запасів                         | 0,64 | 0,68 | 0,04  | 6,25         |
| 6. Коефіцієнт кредиторської заборгованості                                | 0,93 | 0,95 | 0,02  | 2,15         |
| 7. Коефіцієнт співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованостей | 0,69 | 0,69 | 0     | 0,00         |

Переважає більшість факторів впливає на стабільність підприємства. Тим не менш, компанія повинна звернути увагу на аналіз інформації про контрольовані фактори [3]. Сучасне середовище свідчить про зміни в бізнесі, а також про зміни рівня інформаційної потреби компанії.

Інформація – це ресурс, який допомагає орієнтуватися в умовах ринку. Дослідження показують, що менеджер витрачає в середньому 50-90% свого часу на пошук, аналіз та обмін інформацією [4]. Адекватність даних, здатність збирати потрібну інформацію, навички аналізу є критичними факторами успіху в бізнесі. Фактори успіху в бізнесі були класифіковані та оцінені численними вченими. У 1995 році Nuotary визначив інформаційний менеджмент як один із 8 ключових факторів успіху у галузях фармації та видавничої справи [5]. Інформаційний фактор був визнаний фактором успіху [6].

Фінансова стабільність підприємства може бути забезпечена виконанням наступних етапів управління інформацією:

- 1) визначення можливостей підприємства,
- 2) збір даних,
- 3) аналіз даних,
- 4) вибір критичних факторів успіху,
- 5) критичні факторний аналіз.

Зрозуміло, що вищезазначені етапи не є завершальними і після завершення всіх етапів підприємство має перейти до роботи заходів, спрямованих на покращення свого фінансового стану.

Понад будь-які сумніви, інформація дуже важлива для визначення критичних факторів успіху. Тут можна говорити про інформаційні системи та про якість інформації, навіть про фінансові дані. Для забезпечення фінансової стабільності компанія повинна підвищити рівень інформаційної компетентності в таких галузях, як: податкова компетентність і компетентність в податковій оптимізації, ціни на ресурси, в аспектах оцінки успіху проекту, а також в управлінні грошовими потоками, компетентність в бухгалтерії, і ведення фондового обліку, в ціноутворенні та оптимізації прибутку, компетентність у можливостях залучення позикового капіталу, у використанні ІТ та

оптимізації кількості та якості робочої сили.

## 2.2 Оцінка численності працівників підприємства

Динаміка середньооблікової численності наведена на рис. 2.3., вона також негативна.

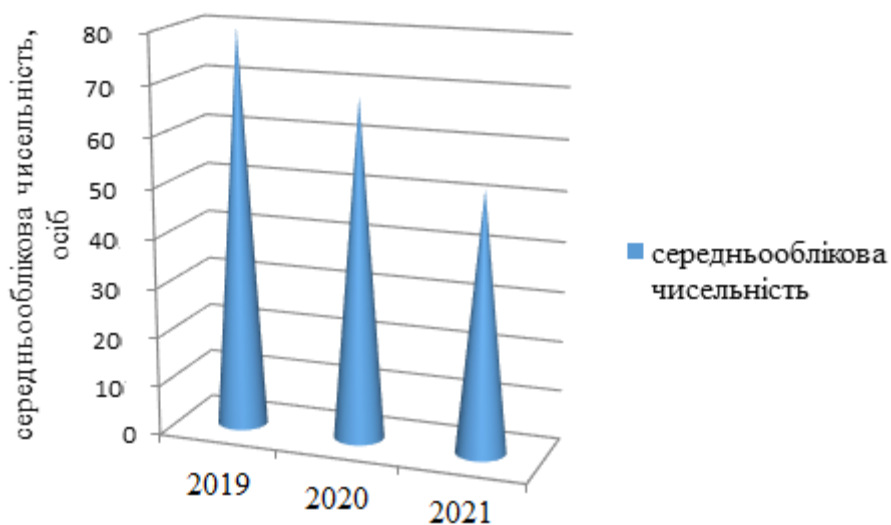


Рис. 2.3 Динаміка середньооблікової численності у 2019-2021 роках

Таким чином, обсяг виконаних підрядних робіт в 2021 році у порівнянні з 2019 роком зменшився на 34 тис. грн., у т.ч. за рахунок зниження виробітку на 1 співробітника – на 10,5 тис.грн., за рахунок зменшення численності співробітників – на 23,5 тис.грн.

Загальний обіг руху співробітників може розраховуватися як сума коефіцієнтів обігу з прийому та вибуття персоналу за формулою:

$$K_z = K_p + K_o - z, \quad (2.1)$$

де  $K_z$  – показник загального обігу, %;

Кп – показник обороту прийому, %;

Ко-з – показник обороту по звільненню, %.

Дані щодо руху численності співробітників наведені в таблиці 2.2. та на рис. 2.6.

Таблиця 2.6 - Дані про рух робочої сили за 2019-2021 р.р.

| № | Показники                                            | 2019р. | 2020р. | 2021р. |
|---|------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| 1 | Середньооблікова чисельність співробітників, люд.    | 72     | 70     | 73     |
| 2 | Прийнято, люд.                                       | 12     | 11     | 12     |
| 3 | Звільнено, люд.,<br>Зокрема у зв'язку з<br>плинністю | 4      | 2      | 2      |
| 4 | Коефіцієнт обороту з<br>прийому, % Кп                |        |        |        |
| 5 | Коефіцієнт обороту по<br>звільненню,% Кз             | 4      | 2      | 2      |
| 6 | Коефіцієнт загального<br>обігу, % Кз-о               | 16,7   | 15,7   | 16,4   |
| 7 | Коефіцієнт плинності<br>кадрів, % Кпк                | 5,6    | 2,9    | 2,7    |

Загальний обіг руху персоналу досить високий на підприємстві, складав у 2020 році 65% від середньооблікової чисельності, що негативно впливає на виробничий процес.

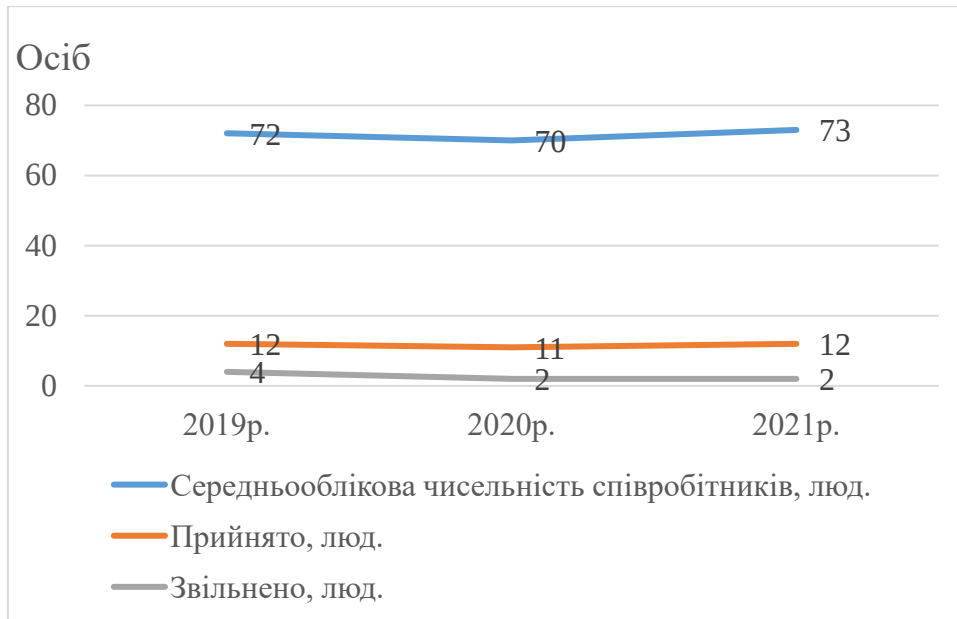


Рисунок 2.4 - Динаміка руху численності працівників за 2019-2021 рр.

Із отриманих даних видно, що в 2019-2021 р.р. на підприємстві фіксується більше звільнених ніж прийнятих на роботу співробітників. Більша частка вивільнених – це звільнені за причиною власного бажанням або внаслідок порушення дисципліни. Для підприємства це є небажаною тенденцією, оскільки призводить до витрат на додаткове залучення та наймання співробітників і їх підготовку.

### 2.3 Діагностика ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства

Анкета була розроблена для вимірювання впливу цих факторів на мотивацію серед цільової популяції. Незважаючи на важливість мотивації в управлінні людськими ресурсами, у текстильній інженерії було проведено обмежене дослідження. Тому автори вирішили розробити анкету на основі ефективних параметрів мотивації та особистісних характеристик. Анкета складається з 5 основних груп: винагорода, робоча група, робоче

середовище, задоволеність роботою та методи управління. Кожна група має свою власну підгрупу, яка наведена в таблиці 1. Відповіді на ці питання вимірювали за п'ятибальною шкалою Лайкерта. 2.2. Підприємство з збору даних одягу як зразок у текстильній промисловості було відповідним середовищем для цього дослідження. Кількість співробітників, які взяли участь у цьому опитуванні, становить близько 140. Відповідальність за розповсюдження анкети взяв на себе менеджер відділу одягу. Респондентів запевнили, що анкети будуть предметом дослідження, а індивідуальні відповіді не розголошуються [20].

Наприкінці збору даних 122 із 140 респондентів заповнили анкети, що дало відсоток відповідей 87%. На першому етапі вимірювали середнє та стандартне відхилення кожного питання. Дані, отримані від SPSS та excel, представлені в таблицях 1 і 2. Для кращого та достовірного результату респондентів аналізували на основі особистої інформації. Більшість респондентів (58%) були чоловіки, як показано на рис 2.5.

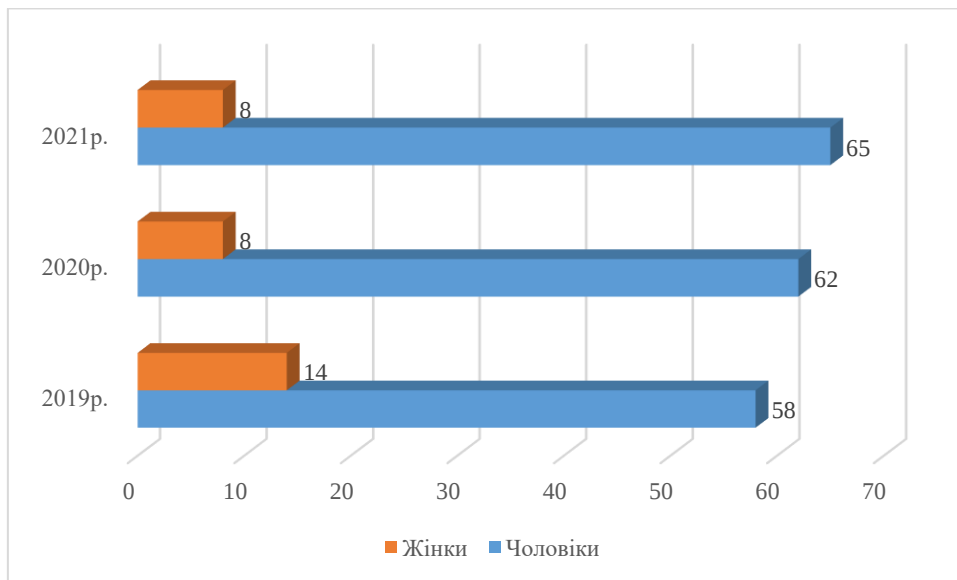


Рисунок 2.5 – Розподіл працівників за гендерною ознакою

На рисунку 2.6 показано, що середня оцінка задоволеності роботою склала 7,4 з 9 можливих балів. Цей висновок свідчить про те, що рівень задоволеності роботою був значно високим (77,1%).

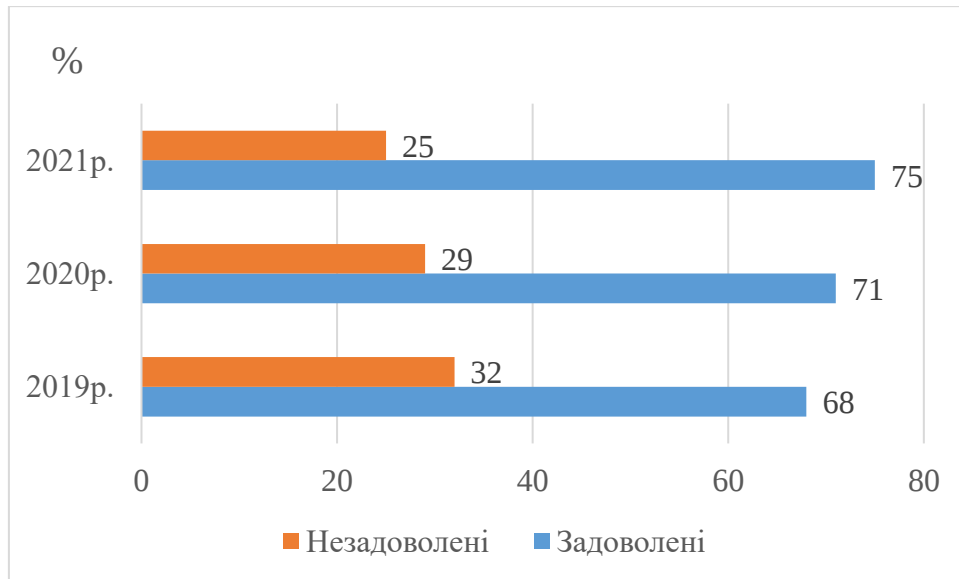


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни рівня задоволеності умовами праці

Більшість працівників мають дипломи, як показано на рис. 2.7.

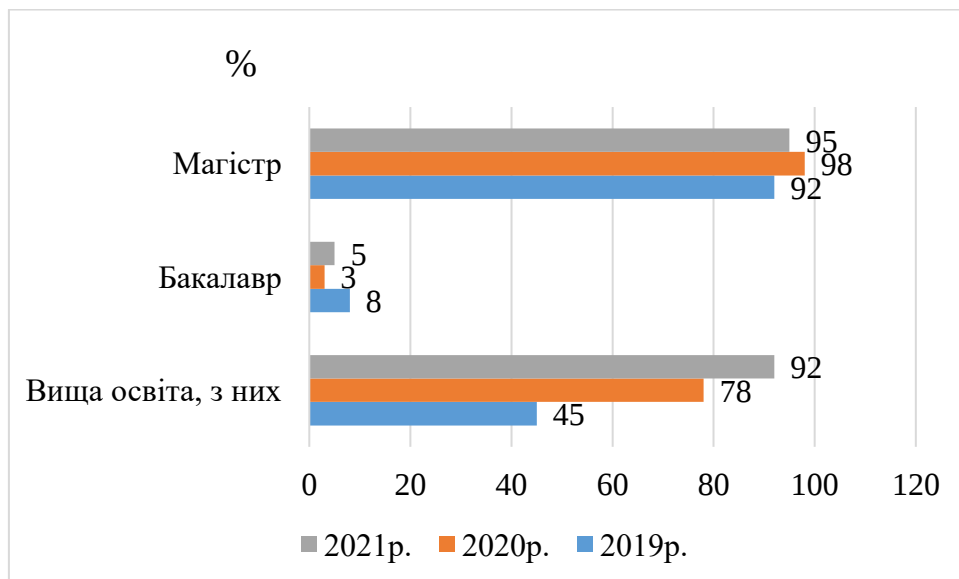


Рисунок 2.7 – Розподіл за рівнем освіти

Рівень їхньої освіти значною мірою різнився. У 2021 р. більшість співробітників (92%) мають диплом, з них 8% мають ступінь бакалавра, а 95% мають ступінь магістра. Ці рівні освіти вказують на те, що компанії, що займаються виготовленням одягу, потребують різноманітної робочої сили з різними навичками та знаннями. Значна кількість працівників навчалася в

галузі, яка не пов'язана з їхньою роботою, і менше 10% мають відповідні знання для виконання своїх обов'язків.

На рисунку 2.8 показаний рівень задоволеності заробітною платою працівників.

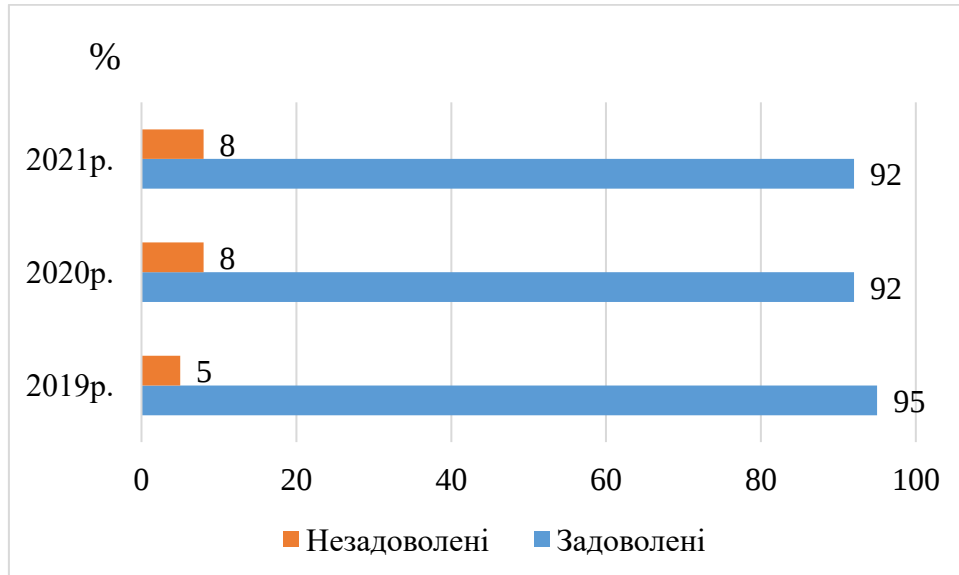


Рисунок 2.8 – Рівень задоволеності оплатою праці

Шляхом порівняння середньої статистичної інформації було з'ясовано, які фактори мають високий вплив на мотивацію (високе середнє показує велику згоду з теми, а низьке середнє означає, що важливість і згода стають нижчими).

Таблиця 2.7 показує, як порядок мотивації підгруп впливає на продуктивність.

Таблиця 2.7 - Ранжування факторів ефективної мотивації

| № | Фактори ефективної мотивації      | Ранг |
|---|-----------------------------------|------|
| 1 | Преміювання                       | 5    |
| 2 | Колектив та команда               | 3    |
| 3 | Ергономіка робочого місця         | 2    |
| 4 | Задоволеність робочими завданнями | 4    |
| 5 | Методи управлінського впливу      | 1    |

Необхідно змінити метод управління та використовувати нові методи для підвищення ефективності. Незважаючи на традиційні методи, сучасні стратегії розглядали людський ресурс як життєво важливий розділ у кожній організації. Взаємодія між працівниками та роботодавцями має бути змінена, оскільки більшість працівників вважають, що їхні характерні та особисті проблеми важливі для керівника. Крім того, роботодавці можуть знайти слабкі та сильні сторони своєї роботи, щоб краще їх вирішити. Підтримка ідеї та винаходу співробітника – це тема, на яку слід звертати більше уваги. У даному дослідженні цей фактор може зробити великий розвиток мотивації.

Дослідження показали, що добре поінформований співробітник більш мотивований, оскільки знає потреби компанії та свою відповідальність. Наявність переважного менеджера в будь-якій фірмі є ключовим фактором. З іншого боку, пропонується, щоб керівники повинні дозволяти персоналу вільно приймати рішення та робити вибір. Однією з основних складових для працівників є безпека роботи, яка може підвищити задоволення від роботи та мотивацію. Утримання найкращих талантів було важливим для організації. Щоб задовольнити потреби та мотивацію співробітників, системи преміювання повинні забезпечити пакет різних заохочень для кожної групи різних груп працівників. Зростання технологій та високий попит на якість спонукали роботодавців використовувати технічну та професійну працю, тому виникає потреба у створенні можливостей у сфері освіти. Створення привабливого соціального середовища має важливе значення для підвищення продуктивності. Крім того, слід враховувати наступне: підвищення заробітної плати, надання позики, надання належного догляду за хворобою на роботі, скорочення робочого часу, забезпечення легких умов виходу на пенсію, робоче середовище, сприяння позитивному робочому клімату, повага до культурного різноманіття.

Виявлено негативну кореляцію між заробітною платою та мотивацією, що вказує на те, що заробітна плата має менший вплив на мотивацію порівняно з іншими факторами, однак істотної кореляції з освітою з факторами мотивації не спостерігалось.

### РОЗДІЛ 3

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Питання мотивації передбачає фундаментальну зміну того, як ми думаємо про робочу силу та трудові відносини. Це означає досягати успіху, працюючи з людьми, мотивуючи їх та постійно покращуючи їхню продуктивність, а не постійну заміну та найм нових співробітників чи обмеження їхньої діяльності. Це означає розглядати робочу силу як джерело стратегічної переваги, а не лише як вартість, яку ми намагаємося мінімізувати або уникнути. Мотивована робоча сила — це потужний бізнес-актив, і на будь-якому робочому місці команда людей, які мотивовані, позитивно налаштовані та захоплені своєю роботою, значно впливає на атмосферу, якість роботи та рівень продуктивності.

Компанії, які розглядають цю різну точку зору, часто можуть успішно перевершити своїх конкурентів. Виявляється, краще працювати над покращенням умов праці, забезпечуючи відповідні компенсаційні та пільгові пакети чи інші стимули, і все для того, щоб утримати, а потім мотивувати вже найнятий персонал, а не звільняти непрацюючого працівника. Деякі компанії вирішують інвестувати в передові практики управління персоналом, такі як підбір та утримання персоналу, шляхом застосування конкретних інструментів і систем, і ще одним кроком буде визначення ефективної практики мотивації, яка продовжить і покращить цей процес залучення співробітників. Іншими словами, мотивація співробітників, реалізована в загальному управлінському процесі та синхронізована з іншими зусиллями, що їх докладають організації, може мати значний вплив на результативність компанії.

Застосовуючи ефективні інструменти та методи мотивації, а також створюючи мотивовану робочу силу, ми можемо сприяти вищому утриманню персоналу, що призводить до зниження витрат на працевлаштування, а також можемо мати вищий рівень продуктивності, більше інновацій та креативності, більший прибуток та кращу репутацію серед потенційних працівників, постачальників і клієнтів. Як стверджують фахівці роботодавці повинні прагнути задовольняти потреби своїх співробітників, щоб не втратити своїх талановитих і творчих професіоналів. інших організацій, що в кінцевому підсумку призвело б до перекидання прибутку та конкурентної переваги на конкурентів. Ті компанії, які вирішили б наймати та звільняти частіше, ніж присвячувати час і зусилля якості процесів набору, утримання та мотивації, швидше за все, програють битву на ринковому полі.

Звісно, у деяких галузях і підприємствах це може бути не так, де, наприклад, потрібно не так багато кваліфікованих робітників і навчання на робочому місці. Але, враховуючи те, як сьогодні йде технологічний і науковий розвиток, і як він впливає на бізнес у плані заміни некваліфікованої робочої сили новим складним обладнанням, вірогідніше, що ті, хто зберігає найкращі мізки та продуктивніші сили переможе на ринку. Зрештою, у випадках, «де конкурентна перевага через технологію, кращий продукт або бар'єри для входу неможлива, люди часто відрізняють успішну організацію від невдалої». У зв'язку з цим, мета більшості компаній полягає в тому, щоб знайти саме те, що рухає кожним співробітником, і створити систему винагород навколо представників управлінської ланки на підприємстві, використовуючи унікальний набір інтересів і цінностей кожної людини

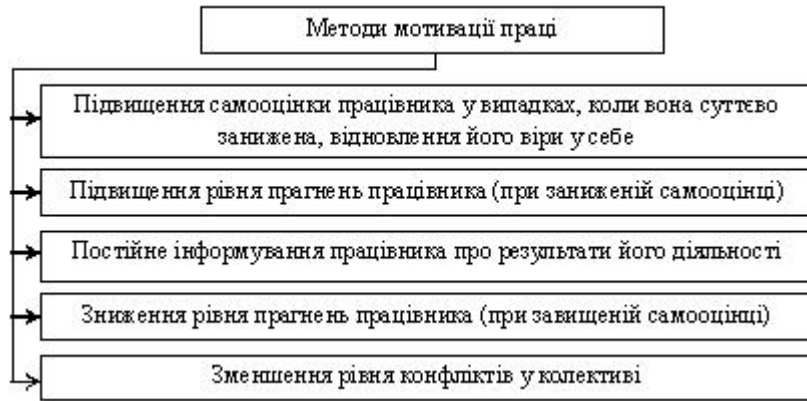


Рисунок 3.1 – Методи підвищення мотивації управлінських робітників  
Джерело [21-23]

Доцільним є використання двофакторної теорії Герцберга (1959), що пов'язана з теорією мотивації Маслоу (1943). Маслоу у своїй книзі виклав свою теорію мотивації. У своїй ієрархії потреб Маслоу стверджує, що існує щонайменше п'ять набір цілей, які називають базовими потребами.

1. Фізіологічні потреби: ці потреби безпосередньо пов'язані з виживанням особини або виду. Зазвичай це конкретні потреби, такі як їжа, одяг і сон. Відсутність цих потреб може призвести до того, що людина не зможе функціонувати в повному обсязі, тому фізіологічні потреби вважаються найважливішими, і їх необхідно задовольнити в першу чергу.

2. Потреби в безпеці. Цей тип потреб полягає в захисті від різних загроз, якщо потреби в безпеці людини відносно задоволені, їх потреби безпеки мають пріоритет і домінують у поведінці. За відсутності фізичної безпеки через війну, стихійне лихо, насильство в сім'ї, жорстоке поводження з дитинством люди можуть відчувати посттравматичний стресовий розлад. Відсутність економічної безпеки через безпеку через економічну кризу та відсутність можливостей для роботи, ці потреби в безпеці будуть проявлятися такими способами, як перевага безпеці роботи.

3. Соціальна потреба приналежності до групи: розкриває потребу соціального виміру особистості, яка потребує відчуття прихильності груп у

своїй сім'ї, роботі, близькості, дружбі та товаришах. Відповідно до Маслоу, людські потреби відчувати та мати почуття приналежності та бути прийнятими серед соціальних груп у житті, до якої вони вирішують належати чи до яких вони опинилися. Ці групи можуть бути великою чи маленькою, деякі великі групи можуть включати, релігійну групу, спільноту, працівники, професійні організації, спортивні команди або банди, а невеликі групи можуть включати любовні стосунки, членів сім'ї, наставників, колег та довірених осіб.

4. Потреби в повазі, повазі та довірі. Людина має потребу відчувати себе повагою, це включає потребу в самооцінці та самоповаги. Повага представляє типове людське бажання бути прийнятим і оціненим іншими. Люди зазвичай займаються професією чи хобі, щоб отримати визнання. Ці дії дають людині відчуття визнання або цінності.

5. Особистісний розвиток: за Маслоу, ця потреба має на меті вийти з стану чисто матеріального, щоб досягти реалізації. Цей рівень потреб — це бажання зробити все, що можна, і стати тим, чим можна бути.

## ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі вирішено наукове завдання щодо розвитку інструментарію аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства, що дозволяє сформулювати керівництву підприємства результативне систему HRменеджменту в умовах розвинення ринкових умов господарювання.

Відповідно до мети дослідження досягнуто вирішення таких завдань. У дипломній роботі розкрито економічне наповнення мотивації управлінського персоналу підприємства. Показано, що потенціал для мотивації співробітників добре працювати в організації і що це життєво важливе завдання для керівників. Визначено, що існує циркулярна кореляція з самовинагородженням між продуктивністю, задоволеністю та мотивацією працівника; працівник досягає високої продуктивності, отже, виникає внутрішнє задоволення, і працівник мотивується працювати добре в майбутньому. Зроблено висновок, що висока продуктивність може бути досягнута, коли організація надає певні робочі характеристики.

Обґрунтовано систему ключових характеристик ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства. співробітники можуть бути одночасно внутрішньо і зовнішньо мотивовані, щоб працювати дуже добре. Більшість робочих місць мотивовані як внутрішньо, так і зовні (Amabile, 1993). Ми також можемо зробити висновок, стверджуючи, що внутрішні фактори можуть або можуть сприяти більшій мірі мотивації співробітників, ніж зовнішні фактори. Багато дослідників обговорювали, що поодинокі зростання зовнішніх факторів не сприяє зростанню продуктивності. Дослідження показують, що для внутрішньої мотивації співробітників організація повинна досягти високих показників за п'ятьма характеристиками роботи; різноманітність навичок, ідентичність завдання, важливість завдання, автономія та зворотний зв'язок. З іншого боку, щоб

зовні мотивувати співробітників, організація повинна досягти високих показників у відданості керівникам і колегам, заробітній платі та безпеці роботи. Важливо, що менеджери забезпечують усі характеристики посади, оскільки це поступається місцем високій продуктивності співробітників. Тим не менш, слід обговорити, що ця кореляція не є нескінченною, можливо, що працівник не отримує задоволення від своєї діяльності, як зазвичай, або що одна з трьох психологічних стадій більше не доступна. Отже, організації повинні гарантувати, що результати постійно змінюються.

Надано розширене трактування інструментарію аналізу факторів ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства. Ці цілеспрямовані мотиваційні фактори були розділено на 10 груп: 1) впевненість і безпека роботи; 2) кар'єрне зростання та просування на робочому місці; 3) якісне робоче середовище; 4) задовільна оплата та пакет страхування; 5) інноваційні та креативні завдання; 6) визнання та захоплення виконаною роботою; 7) посадова відповідальність; 8) справедливі та розумні організаційні правила та політика; 9) управлінська допомога у вирішенні проблем; 10) можливість розвивати нові робочі навички.

У другому розділі дипломної роботи наведено загальне науково-методичне забезпечення аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства. Запропонований інструментарій включає метод опитування за шкалою Лайкерта. Здійснено опитування співробітників підприємства, їх розділено за гендерною ознакою, ознакою наявності вищої освіти та ступенем задоволення умовами праці та оплати праці.

З метою визначення фінансових можливостей удосконалення системи мотивації праці на підприємстві проведено оцінку техніко-економічних параметрів фінансового стану підприємства, реалізовано задачу оцінки стану та динаміки руху персоналу на підприємстві. За результатами дослідження встановлено, що основні фінансово-економічні параметри

господарської діяльності підприємства є задовільними, діюча система оплати праці на підприємстві сприяє стабілізації та розвитку персоналу, зокрема управлінського.

Розроблено пріоритетні стратегічні орієнтири щодо підвищення якості аналізу ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства. Показано, що застосовуючи ефективні інструменти та методи мотивації, а також створюючи мотивовану робочу силу, керівництво підприємства може сприяти вищому утриманню персоналу, що призводить до зниження витрат на працевлаштування, а також можемо мати вищий рівень продуктивності, більше інновацій та креативності, більший прибуток та кращу репутацію серед потенційних працівників, постачальників і клієнтів. Як стверджують фахівці роботодавці повинні прагнути задовольняти потреби своїх співробітників, щоб не втратити своїх талановитих і творчих професіоналів. інших організацій, що в кінцевому підсумку призвело б до перекидання прибутку та конкурентної переваги на конкурентів. Ті компанії, які вирішили б наймати та звільняти частіше, ніж присвячувати час і зусилля якості процесів ефективної мотивації управлінських кадрів, преміювання та розвитку, швидше за все, втратять конкурентні позиції на ринку та погіршать фінансово-економічні характеристики господарської діяльності у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Волошан К.В. Мотивація персоналу як засіб удосконалення системи управління підприємством. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-10.html>
2. Бала В.В., Мацак А.Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. № 3(3). С. 46–50.
3. Долішній І.М., Колодійчук А.В. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 20.5. С. 211-216.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручн. К.: КНЕУ, 2017. 337 с.
5. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. №15.5. С. 376–380.
6. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): моногр. К.: ІПК ДСЗУ, 2017. 155 с.
7. Акименко Н.В., Мамонтенко Н.С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2019. № 1. С. 364-370.
8. Клименко М. П., Філатова О. О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 5. С. 81–85.
9. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3. С. 58–61.
10. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2010. № 6. Т. 2. С. 178–181.

11. Бериславська Г. В., Крутій І. А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6, Т. 2. С. 217-220.

12. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

13. Маркова С.В., Чкан А.С., Шкрюбка С.В. Формування системи мотиваційних чинників персоналу в управління промисловим персоналом. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та управління*. 2017. Вип. №3 (08). С.172-178.

14. Why employee motivation is important and how to improve, measure and maintain it. URL: <https://www.perkbox.com/uk/resources/blog/why-employee-motivation-is-important-and-how-to-improve-measure-and-maintain-it>

15. Pakdel B. The Historical Context of Motivation and Analysis Theories Individual Motivation. *International Journal of Humanities and Social Science*. 2013. Vol. 3, No. 18. URL: [http://www.ijhssnet.com/journals/Vol\\_3\\_No\\_18\\_October\\_2013/23.pdf](http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_3_No_18_October_2013/23.pdf)

16. Машевська А.А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10175>

17. Галайда Т. О., Рябуха А. І., Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.

18. Іванечко П. М., Іванечко Ю. М. Адаптація європейської практики оподаткування: погляд на фонд оплати праці та спецрежими оподаткування. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2015. Вип. 1(2). С. 91-94.

19. Лаптев В. І. Теоретичні аспекти оплати праці в контексті ефективного мотивування персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2015. Вип. 1(1). С. 140-143.

20. Somayeh Alibakhshi, Naser Shams Gharene, Fatemeh Dadashian. Motivation analysis and its effect on productivity in clothing units. *The 11th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference The 14th Asia Pacific Regional Meeting of International Foundation for Production Research*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228399432\\_Motivation\\_analysis\\_and\\_its\\_effect\\_on\\_productivity\\_in\\_clothing\\_units](https://www.researchgate.net/publication/228399432_Motivation_analysis_and_its_effect_on_productivity_in_clothing_units)

21. Методи мотивації праці. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/1337/>

22. Лепьохіна І.О. Методи мотивації в управлінні підприємством. *Часопис економічних реформ*. 2011. №4. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Cher/2011\\_4/Lepechina.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Cher/2011_4/Lepechina.pdf)

23. Докторук Є.В. Застосування нестандартних методів мотивації. *Інноваційна економіка*. 2012. №7. С. 306-308.

24. Leadership and Motivation. URL: <https://www.managementstudyguide.com/leadership-motivation.htm>

25. Тибінка Г., Сікора О., Мартинюк Н. Іноземний досвід застосування різних систем оплати праці та можливості їх використання в Україні. *Аграрна економіка*. 2017. № 3-4, Т. 10. С. 120-126.

26. The Relationship between Motivation And Leadership. URL: <https://www.bizencyclopedia.com/article/the-relationship-between-motivation-and-leadership>

27. Сукач О. О. Взаємозв'язок мотивації персоналу та ефективності витрат на оплату праці. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2015. № 6. С. 154-159.

30. Md. Atikur Rahaman, Md. Julfikar ALI, H M Atif Wafik, Zahidur Rahman Mamoon, Md. Monwarul Islam. What Factors Do Motivate Employees at the Workplace? Evidence from Service Organizations. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2020. Vol 7 No 12. P. 515–521

**ДОДАТОК А**

В.о. декана факультету економіки та менеджменту

Катранжи Л.Л.

Студентки Баутіної Н.Р.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент

**З А Я В А**

Прошу затвердити тему дипломної роботи:

**Аналіз ефективності мотивації управлінського персоналу підприємства**

і призначити науковим керівником д.е.н., проф  
зав. кафедри УФЕБ Попову О.Ю.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_

Згода наукового керівника  
дипломної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри УФЕБ \_\_\_\_\_  
Тему дипломної роботи затвердити. Приказ № 178 „05” травня 2022 р.

Завідувач кафедри УФЕБ \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

О.Ю. Попова  
(П.І.Б.)

**ДОДАТОК Б**

## Перелік зауважень щодо оформлення роботи

| Означення документа | Документ | Умовна відмітка | Зміст зауваження |
|---------------------|----------|-----------------|------------------|
|                     |          |                 |                  |

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_