

приймати раціональних управлінських рішень та здійснювати альтернативний вибір [2, с.34]. Їх поведінка стає наперед запрограмованою, завдяки дії вдалих стимулів та інформаційному переважанню.

Досліджуючи надлишкове стимулювання слід відзначити наступне. Не усі категорії працівників здатні його відчувати. Зокрема, у працівників із сильною внутрішньою мотивацією до професійного зростання, створення додаткового стимулювання погіршує досягнення та результати праці. І навпаки, у працівників із незначною внутрішньою мотивацією надмірне стимулювання збільшує прагнення працівників до діяльності [3]. У даному контексті проблемним питанням стає визначення рівня внутрішньої мотивації працівників.

Під внутрішньою мотивацією у науковій літературі розуміють прагнення працівника виконати певну діяльність, що виникає внаслідок його психофізіологічних особливостей, менталітету, рівня освіти, кваліфікації, професійних навичок, віку, сімейного стану, а не стимулів зовнішнього середовища впливу на нього.

Визначення рівня внутрішньої мотивації можна здійснити, зосередившись на двох основних його рівнях: високому та низькому. Високий рівень внутрішньої мотивації працівників означає можливість зниження рівня їх стимулювання зі сторони керівництва підприємством в умовах інноваційної діяльності і навпаки.

Їх значення пропонуємо поставити у залежність від двох параметрів впливу на трудову діяльність працівників: істотність внутрішньої винагороди для працівника (задоволення соціальних потреб, можливість самовираження, задоволення від спілкування тощо) і рівня задоволення потреб. Кожний із них може набувати трьох значень: високого, середнього і низького. Визначення рівня внутрішньої мотивації у залежності від отриманого рівня досліджуваних параметрів слід здійснювати за допомогою спеціально розробленої матриці. Оцінювання ж стану обох чинників рекомендованої матриці доцільно здійснити самими працівниками у процесі їх атестації чи експертного оцінювання (опитування, анкетування, співбесіди тощо).

1. Кузьмін О.Є. *Основи менеджменту: Підручник. Вид. 2-ге, вип. 1 доп.* / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник – К.: „Академвидав”, 2007. – 464 с.,

2. Траут Дж. *Траут про стратегію: прорватись у свідомість та підкорити ринки/ Траут Джек:[пер. с англ. Л. Савицької].* – 2006. – 170 с.,

3. Полиця А.М. *Стимулювання професійного розвитку працівників.* [<http://www.masters.donntu.edu.ua/2013/iem/polytsia/diss/indexu.htm>].

**Ровенець Т.О.**

к.е.н., ст. викладач

Національний університет водного господарства  
та природокористування

## **ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ЗДІЙСНЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТОРГІВЛІ**

Соціалізація ринкової економіки породжує нові вимоги до суб'єктів господарювання, перш за все, пов'язані з підвищенням ролі працівників як соціальних ресурсів а також з потребою постійного відтворення даного виду ресурсів. Це вимагає суттєвого удосконалення інформаційного забезпечення управління соціальними витратами підприємства.

У проведенні якісного аналізу важливу роль відіграє не тільки максимально повне та достовірне інформаційне забезпечення, але й вміння застосовувати відповідні методики обробки отриманих даних, їх перетворення та передання з метою прийняття

рішень на відповідний рівень управління. Водночас, дані фінансового та статистичного обліку як інформаційне джерело аналізу соціальних витрат підприємства є лише частково корисними для прийняття управлінських рішень. За таких умов особливо актуальною стає проблема переходу від традиційних підходів реєстрації фактів господарської діяльності підприємств до створення ефективних управлінських систем накопичення та опрацювання інформації [1, с. 163].

Для прийняття управлінських рішень інформаційно-аналітичне забезпечення повинно ґрунтуватися на поєднанні як облікових, так й інших даних, серед яких все більшого значення набувають дані спеціальних обстежень та дані управлінського обліку [1, с. 164].

Ефективне управління соціальними витратами підприємств торгівлі потребує: по-перше, створення повного інформаційного забезпечення, яке поєднуватиме сукупність внутрішніх та зовнішніх, облікових даних, а також даних необлікового характеру; по-друге, використання системи аналітичних показників, яка забезпечуватиме як кількісну, так і якісну оцінку соціальних витрат і враховуватиме різні аспекти, які можуть впливати на напрямки та масштаби соціальної політики підприємства; по-третє, отримані результати аналізу соціальних витрат повинні давати можливість прийняття обґрунтованих стратегічних рішень різним користувачам.

Для дослідження соціальних витрат підприємства, їх відповідності індивідуальним потребам працівників та ефективності необхідною є достатня сукупність даних і відповідні способи їх опрацювання, що являє собою інформаційне забезпечення аналізу соціальних витрат. В ході аналізу соціальних витрат підприємства інформаційне забезпечення повинне поєднувати зовнішні (матеріали в періодичних виданнях, результати анкетування, оцінки експертів, Інтернет-ресурси та інша інформація, сформована за межами підприємства) і внутрішні джерела інформації (дані бухгалтерського, статистичного та податкового обліку, звітність підприємства, організаційно-розпорядчі документи, управлінська звітність тощо) [2, с. 335].

За результатами дослідження вітчизняних підприємств торгівлі нами було підтверджено недостатність інформаційного забезпечення, необхідного для проведення аналізу соціальних витрат. З метою розширення та узагальнення інформації про соціальні витрати для потреб внутрішніх і зовнішніх користувачів а також підвищення якості та оперативності прийняття управлінських рішень щодо здійснення соціальних витрат доцільно запроваджувати ряд форм внутрішньої звітності, наприклад, звіт про виконання бюджету соціальних витрат за статтями або звіт про соціальні витрати, а також наводити інформацію про соціальні витрати підприємства окремим розділом у Примітках до річної фінансової звітності [3, с. 249].

З метою забезпечення інформаційного підґрунтя прийняття управлінських рішень щодо здійснення соціальних витрат вважаємо за доцільне використовувати систему аналітичних показників, які дозволять комплексно охарактеризувати соціальні витрати підприємства, тобто включатимуть як кількісні, так і якісні показники. Кількісні показники є базою для дослідження динаміки соціальних витрат підприємства та їх структури (наприклад, сума соціальних витрат в розрахунку на одного працюючого; частка соціальних витрат і-го виду у загальній сумі соціальних витрат; частка витрат на соціальну програму у загальній сумі соціальних витрат; частка соціальних витрат в собівартості реалізованих товарів). Якісні показники дозволять виявити рівень значимості окремих соціальних витрат для задоволення індивідуальних потреб працівників та рівень соціальної захищеності працівників підприємства (наприклад, якісний індекс соціальних витрат для і-го підприємства; рівень значимості і-го виду соціальних витрат в індивідуальних потребах працівників; ступінь задоволеності працівників соціальними витратами і-го виду; загальний коефіцієнт соціальної захищеності). В системі показників для проведення аналізу соціальних витрат торговельних підприємств особливе місце займають показники ефективності, зокрема економічна ефективність соціальних витрат; рентабельність соціальних витрат; коефіцієнт окупності соціальних витрат; коефіцієнт покриття соціальних витрат [2, с. 336].

Прийняття управлінських рішень щодо здійснення або оптимізації соціальних витрат підприємств торгівлі на сьогодні повинно враховувати концепцію потреб Маслоу, яка дозволяє в умовах обмеженості ресурсів збалансувати інтереси роботодавців та працівників. Дана концепція передбачає, що мотивація людей визначається широким спектром їх внутрішніх потреб, виявити які можна шляхом моніторингу індивідуальних потреб працівників підприємства щодо видів соціальних витрат. Інформаційною базою для оцінки факторів соціальної захищеності і визначення потреб працівників слугуватимуть результати опитування, яке доцільно проводити за допомогою анкет. За результатами опитування потрібно провести оцінку значимості статей соціальних витрат для персоналу шляхом ранжування за десятибальною шкалою і визначити ступінь задоволення індивідуальних потреб працівників, який дозволить виявити “вузькі місця” в соціальній політиці підприємства та прийняти відповідні управлінські рішення [2, с. 337].

Отже, можна стверджувати, що соціальні витрати торговельного підприємства повинні бути, перш за все, націлені на підвищення мотивації працівників до належного виконання функціональних обов'язків шляхом збалансування їхніх потреб у соціальному захисті та стратегічних цілей підприємства. Запорукою прийняття оперативних та ефективних управлінських рішень щодо здійснення соціальних витрат є повне та якісне інформаційно-аналітичне забезпечення.

1. Сопко В.В. *Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу: [підручник] / В.В. Сопко, В.П. Завгородній – К.: КНЕУ, 2004. – 412 с.*

2. Стрибулевич Т.О. *Методика аналізу соціальних витрат підприємств торгівлі / Т.О. Стрибулевич // Економічний аналіз: зб. наук. праць. каф. ек. аналізу ТНЕУ – Вип. 8. – Тернопіль: Економічна думка, 2011. – С. 333-337.*

3. Стрибулевич Т.О. *Управлінська звітність підприємств торгівлі: проблеми та перспективи розвитку / Т.О. Стрибулевич, О.М. Кияшко // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування: зб. наук. праць. Серія “Економічні науки”. Вип. 3(55). – Рівне: НУВГП, 2011. – С. 247-253.*

**Рябкова О.В.**  
аспірант

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

В сучасних умовах бурхливого розвитку, високого ступеня невизначеності та обмеженості ресурсів одним з шляхів успішного розвитку підприємства є управління проектами. Не дивлячись на розвиток інструментів та технік управління проектами частка проектів, що закінчилися успішно є незначною, лише 32% (за даними досліджень компанії Standish Group) [1]. Основні причини невдач проектів очевидні: це відсутність або не постійність управління проектом, невідповідність проекту стратегії підприємства, незрозумілість цілей проекту команді проекту, відсутність або недостатність комунікацій між членами команди проекту [2].

Для успішного виконання проекту недостатньо ініціювання та гарного планування проекту. Необхідно обов'язково під час реалізації проекту забезпечити щоденне добре налагоджене управління проектом. Регулярне відстеження стану управління проектом дасть змогу: попередити виникнення помилок в управлінні проектом; підвищити ефективність проекту; порівняти стан управління різними проектами на одному підприємстві.