

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.23

**Рябик Г.Є.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та управління підприємством  
*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара*  
**Долгій Р.С.**, магістр  
*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара*

## ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Рябик Г.Є., Долгій Р.С. Дослідження проблем сучасної системи планування діяльності вітчизняних підприємств.** У статті розглянуто чинники, що зумовлюють необхідність планування. Досліджено тенденції сучасного планування на вітчизняних підприємствах. Установлено основні недоліки та причини недосконалості сучасного планування на підприємстві. На підставі аналізу наукових робіт запропоновано рекомендації щодо вдосконалення системи планування на підприємствах.

**Ключові слова:** планування, стратегічне планування, динамізм зовнішнього середовища, мінливість, групи економічного впливу, зони економічного впливу.

**Рябик А.Е., Долгий Р.С. Исследование проблем современной системы планирования деятельности отечественных предприятий.** В статье рассмотрены факторы, обуславливающие необходимость планирования. Исследованы тенденции современного планирования на отечественных предприятиях. Установлены основные недостатки и причины несовершенства современного планирования на предприятии. На основании анализа научных работ предложены рекомендации по совершенствованию системы планирования на предприятиях.

**Ключевые слова:** планирование, стратегическое планирование, динамизм внешней среды, изменчивость, группы экономического влияния, зоны экономического влияния.

**Ryabik G.E., Dolgij R.S. Research of the modern problems in the planning system of national enterprises.** The article examines the factors that cause the necessity for planning and there are studied the trends of the modern planning for national enterprises with revealing the major problems and the causes in the modern planning at the enterprises. On the basis of scientific work within the researching the problem, there are proposed recommendations for improving the planning system of national enterprises.

**Keywords:** planning, strategic planning, dynamism of environment, variability, groups of economic influence, economic influence zones.

**Постановка проблеми.** Планування сьогодні займає провідне місце в системі управління. Воно покликане координувати діяльність як окремих організацій (підприємств, фірм), так і економічної системи у цілому для ефективного їх функціонування. Зародки наукових підходів до планування простежуються ще в 20-х роках ХХ ст. У часи існування в нашій країні централізованої планової економічної системи перед науковцями постали конкретні цілі: розробка та впровадження теоретико-методичних підходів до планування на загальнодержавному рівні. Такий підхід передбачав повну відсутність планування в рамках окремих господарств. Активний розвиток науки планування припадає на період виникнення та стрімкого розвитку комп'ютеризації (початок 60-х років ХХ ст.). Науковці розробляють та ефективно впроваджують у планово-економічну систему новітні

методи планування. Цей період вважається розквітом планування за радянських часів, коли був накопичений могутній досвід централізованого планування.

Розвал могутньої держави СРСР і утворення незалежних держав істотно вплинуло на процеси планування в Україні. Переформатування економічного простору в нашій країні негативно вплинуло на процес планування, він практично зупинився. Національні виробники стикнулися з великою проблемою – ведення виробничо-господарської та збутової діяльності на власні розсуд і ризик, не маючи власного досвіду планування, постаючи перед могутніми в даному питанні іноземними підприємствами. Поступово інтеграційні процеси змусили українських підприємців-товаровиробників переосмислити значущість планування та почати розробку власних підходів та методів у даному аспекті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Останнім часом проблеми ефективного планування діяльності вітчизняних підприємств активно досліджуються сучасними науковцями, оскільки наявні теорії планування виявилися неадаптованими до рухливого зовнішнього середовища. Значний внесок у дослідження проблем планування на вітчизняних підприємствах та в удосконалення системи планування зробили Р.Л. Акофф, Ю.А. Єгупов, І.Б. Олексів, В.П. Пономаренко, З. Шершньова, О. Ястремська та ін.

Аналіз значної кількості наукових праць із цього питання дасть змогу встановити сучасні тенденції у плануванні діяльності українських підприємств та згрупувати основні проблеми неефективності сучасних систем планування для надання рекомендацій щодо його вдосконалення.

**Постановка завдання.** Мета даної статті – дослідження тенденцій сучасного планування на вітчизняних підприємствах, встановлення проблем неефективності планування та пошук шляхів його вдосконалення.

**Виклад основних результатів.** В економічній літературі існує велика кількість тлумачень категорії «планування». На думку Р. Акофа, планування – це процес практичного втілення стратегії, який полягає у прийнятті конкретних рішень, що дають змогу забезпечити ефективне функціонування і розвиток організації в майбутньому, зменшити їх невизначеність [1].

Планування є процесом розробки й ухвалення цільових установок кількісного й якісного характеру і визначення шляхів найефективнішого їх досягнення, тому планування в широкому розумінні означає ухвалення на основі систематичної підготовки управлінських рішень, пов'язаних із майбутніми подіями на підприємстві. У цьому значенні планування є систематичним формуванням майбутнього підприємства й охоплює процес розробки й ухвалення планів.

Необхідність розробки планів зумовлена багатьма чинниками, головними з яких, на думку автора, є:

- невизначеність майбутнього;
- організуюча роль плану;
- економічні наслідки ухвалених рішень.

У науковій економічній літературі нині виділяють такі типи планування:

– *директивне планування*, яке панувало за часів існування СРСР в умовах адміністративно-командної економічної системи;

– *індикативне планування*, яке характерне для змішаного типу економічної системи і передбачає розробку рекомендацій, спрямованих на створення таких умов, які б стали мотивом для виконання поставлених завдань;

– *системне планування*, в основі якого лежить системний підхід до управління внутрішньо фірмовими бізнес-процесами;

– *аполітичне планування*, яке передбачає пошук такого компромісного рішення, що дало б змогу досягти згоди між суб'єктами господарювання задля досягнення кращого результату;

– *стратегічне планування*, яке передбачає концентрацію зусиль та ресурсів на вирішення найважливіших глобальних проблем;

– *тактичне планування* як інструмент реалізації довготривалих планів.

Планова діяльність більшості українських підприємств різних галузей економіки на сучасному етапі не відповідає умовам їх функціонування. У процесі аналізу планової діяльності підприємств науковцями встановлено основні недоліки:

1) відсутність планово-економічної служби підприємства;

2) фрагментарність реалізації планування, тобто охоплення функцією планування тільки деяких елементів і підсистем об'єкта господарювання;

3) орієнтація планування переважно на поточні напрями діяльності;

4) перевага короткострокового планування за фінансовими показниками;

5) планування заходів, які спрямовані на створення нових напрямів діяльності, здійснюється як відповідна реакція на дії конкурентів, що згодом знижує ефект від реалізації цих заходів;

6) відсутність стратегічного підходу до планування.

Недостатня ефективність планування діяльності підприємств зумовлена двома основними причинами:

– невідповідністю реальної системи планування діяльності підприємства формалізованій системі;

– недостатньою розробленістю формалізованих засобів планування діяльності підприємства в ринкових умовах.

На нашу думку, складність планування в сучасних наддинамічних умовах зумовлена низкою проблем. Однією з них є визначення правильного критерію, який буде взято за основу в процесі планування і який буде відбивати домінуючу цінність для власників підприємств і відповідати всім їхнім очікуванням. Наступна проблема пов'язана з мінливістю зовнішнього середовища, динамічністю інтеграційних світогосподарських процесів та складністю передбачення всіх майбутніх можливостей і загроз.

Зазначені проблеми суттєво ускладнюють розробку ефективної універсальної методики ефективного планування. Науковці, пропонуючи етапи реалізації процесу планування, наполягають на важливості правильного визначення саме критерію оцінки планів.

Багато науковців наполягають на провідній ролі саме стратегічного планування в системі управління підприємством і вважають, що стратегічне планування дає змогу розробити специфічну, унікальну стратегію, яка враховуватиме можливості та загрози для підприємства, його слабкі та сильні

місця. Р. Акофф, І. Ансофф [1] та інші дослідники вважають, що реалізація індивідуально розробленої стратегії, яка враховує внутрішньофірмову специфіку та інші важливі чинники діяльності, неодмінно веде підприємство до реалізації його місії.

Класики менеджменту до переваг стратегічного планування відносять:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього». Підприємство, яке обізнане у своїх майбутніх перспективах, впевненіше здійснює свою діяльність, оскільки знає, до яких можливих наслідків вона приведе;

- можливість урахувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитися на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки. Це дає змогу детально вивчити поточний стан справ на підприємстві для уникнення можливих негативних наслідків;

- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

- можливість полегшити роботу щодо забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;

- можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;

- створення середовища, що сприяє активному керівництву і протидіє тенденціям, які можуть призвести лише до пасивного реагування на зміну ситуації;

- можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;

- можливість установа системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації й окремих її підсистем до змін;

- створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей. Заздалегідь спланований хід дій дасть змогу заручитися підтримкою аудиторії, яка допоможе досягти бажаних цілей у майбутньому.

Прихильниками стратегічного планування є З. Шершньова, Г. Мінцберг, М. Мескон та багато інших учених.

Але є й супротивники впровадження процесу планування лише в ракурсі стратегічного планування. На їхню думку, ефективність стратегічного планування не може бути максимальною через активну рухливість економічного простору України, непередбачуваність політичної та економічної ситуації в країні, нестабільність міжфірмових зв'язків. Описані процеси неможливо досконало вивчити та передбачити їх для попередження ризиків, що з ними пов'язані.

На думку Є.В. Кіяшко [3], стратегічне планування як одна з методологій стратегічного підходу має обмежену сферу застосування і не придатна до умов турбулентного середовища. Науковець зазначає, що нині певний досвід розробки стратегічного плану мають більше 40% українських підприємств. Проте, на жаль, воно не має чіткого алгоритму розробки і реалізації, конкретно визначеного інструментарію, вимагає значних витрат часу та ресурсів і не завжди забезпечує отримання очікуваного результату і саме тому заслуговує на детальне дослідження.

Так, І.Б. Олексів [5] указав на неефективність концепції суто стратегічного планування в нинішніх умовах. Грунтуючись на дослідженнях авторитетних науковців, він зазначив, що багато підприємств (не тільки українських, а й іноземних) виявилися не готовими до світової фінансової кризи і не мають чіткого плану дій в екстремальних умовах, тому слід зосередитися на розробці нових підходів до планування, нових показників результативності господарювання з урахуванням критичних ситуацій.

Результати досліджень науковців S. Makridakis та M. Hibon [6], які тривали близько двадцяти років, підтверджують, що майбутні очікування завжди істотно відрізняються від теперішнього стану об'єкта планування і ще більше – від минулого стану, тому відомі методи стратегічного планування не адаптовані для складання прогнозів на тривалу перспективу, оскільки вони не враховують реальний рівень невизначеності як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Аналізуючи літературні джерела, нами встановлено, що формування ефективної системи планування конкурентоспроможності підприємства вимагає передусім використання системного підходу, який дає змогу врахувати індивідуальні особливості підприємства, що становлять його позитивні відмінності від інших учасників ринку, а також визначити шляхи розширення кола та зміцнення конкурентних переваг [5].

**Висновки.** Системний підхід повинен урахувати значимість як стратегічного, так і тактичного планування. При цьому під час розробки стратегічних планів слід досконало вивчати групи економічного впливу (ГЕВ) та зони економічного впливу (ЗЕВ), щоб передбачити зміни у взаємовідносинах підприємства з даними об'єктами. Слід проводити постійний моніторинг економічного простору для виявлення можливості появи нових ГЕВ, які по-новому впливатимуть на господарські зв'язки учасників ринку. Для підвищення ефективності планування на тривалу перспективу слід складати прогнози, в основу яких для більшої точності доречно покласти декілька статистичних методів.

Для підвищення ефективності тактичного планування слід урахувати інтереси ГЕВ в короткотермінових планах і тенденції останніх років.

## Список літератури:

1. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации / Р.Л. Акофф ; пер. с англ. – М. : Сирин, 2002. – 256 с.
2. Ступов Ю.А. Системний підхід до планування ресурсного забезпечення виробничої програми підприємства / Ю.А. Ступов // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 10. – С. 126–137.
3. Кіяшко Є.В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах / Є.В. Кіяшко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – С. 174–178.
4. Норкіна О.М. Сучасні методичні підходи до формування системи внутріфірмового планування / О.М. Норкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 1. – С. 41–45.
5. Олексів І.Б. Сучасні аспекти планування діяльності підприємства: основні тенденції та шляхи вдосконалення / І.Б. Олексів // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – № 8. – С. 217–220.
6. Makridakis S. The M3-Competition: results, conclusions and implication / S. Makridakis, M. Hibon // International Journal of Forecasting. – 2000. – P. 451–476.

УДК 331.215.53

Слепян Е.В., к. е. н., доцент  
кафедри економіки підприємства  
Запорізька державна інженерна академія  
Белова Ю., магістрант  
Запорізька державна інженерна академія

### СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Слепян Е.В., Белова Ю. Аналіз системи оплати праці на підприємстві та її вплив на ефективність господарської діяльності.** У статті розглянуто різні системи оцінки й оплати праці, висвітлено сторони застосування різних систем та їхній вплив на ефективність господарської діяльності підприємства. Визначено структурні елементи організаційно-економічного механізму ефективної системи оплати праці, а також проаналізовано стратегію формування ефективної системи оплати праці.

**Ключові слова:** оплата праці, оцінка оплати праці, ефективність, механізм, мотивація, стимулювання, продуктивність.

**Слепян Е.В., Белова Ю. Анализ системы оплаты труда на предприятии и ее влияние на эффективность хозяйственной деятельности.** В статье рассмотрены различные системы оценки и оплаты труда, освещены стороны применения различных систем и их влияние на эффективность хозяйственной деятельности предприятия. Определены структурные элементы организационно-экономического механизма эффективной системы оплаты труда, а также проанализирована стратегия формирования эффективной системы оплаты труда.

**Ключевые слова:** оплата труда, оценка оплаты труда, эффективность, механизм, мотивация, стимулирование, производительность.

**Slepyan.E., Belova Y. Analysis of the wage system in the enterprise and its impact on the efficiency of business.** The paper considers different system of evaluation and remuneration, side covers the use of different systems and their effect on economic activity. The author examined the structural elements of the organizational and economic mechanism of effective wage system, and analyzed the strategy of forming an effective system of remuneration.

**Keywords:** pay, wage assessment, effectiveness, mechanism, motivation, incentives, performance.

**Постановка проблеми.** Сьогодні одним із головних завдань наукової спільноти є вирішення проблем та пошук оптимальних рішень стосовно ефективного функціонування вітчизняної економіки. Якщо людина зацікавлена у праці та її результатах, вона найкращим чином використовує знання, кваліфікацію, досвід, свій робочий час, ефективно застосовує технічні засоби, ощадливо витрачає матеріальні ресурси, проявляє творчу ініціативу, бере

активну участь у різних новаціях. Проте за слабких матеріальних стимулів і хороші умови діяльності не здатні створити сильної трудової мотивації.

На сьогоднішній день актуальним питанням постає проведення аналізу системи оплати праці на підприємствах, оскільки саме за допомогою оплати праці здійснюється взаємозв'язок трудових та всіх інших показників господарської діяльності. На підприємстві вона має велике соціально-еконо-