

УДК 658.23

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

**А. М. Сильман**

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня 2 курсу

спеціальності «Менеджмент»,

навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Науковий керівник – к.т.н., доцент Ф. Д. Швець

*Національний університет водного господарства та природокористування,  
м. Рівне, Україна*

**У статті розглянуто сучасні виклики, що стоять перед підприємствами у процесі планування їхньої діяльності. Зосереджуючись на взаємодії із змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі, авторка аналізує вплив невизначеності, техніко-технологічного розвитку, політичних та економічних факторів на планування. Стаття висвітлює необхідність активної адаптації підприємств до змін та ідентифікує ключові проблеми, як-от недостатня реакція на зміни, ризики та вплив організаційної культури на ефективність планування.**

**Ключові слова:** менеджмент, планування, підприємство, адаптація, ризики.

**The article examines the modern challenges faced by enterprises in the process of planning their activities. Focusing on the interaction with changes in the external and internal environment, the author analyzes the impact of uncertainty, technical and technological development, political and economic factors on planning. The article highlights the need for active adaptation of enterprises to changes and identifies key problems, such as insufficient response to changes, risks and the impact of organizational culture on planning efficiency.**

**Keywords:** management, planning, enterprise, adaptation, risks.

Сучасне підприємство представляє собою складну виробничо-господарську систему, що взаємодіє з різноманітними учасниками ринкових відносин. Ці відносини впливають як на конкретну фірму, так і на клієнтів, постачальників, посередників, конкурентів та інших співучасників ринку, з якими підприємство підтримує прямі чи непрямі зв'язки. Співпраця учасників ринку в умовах війни, економічної, політичної та соціальної нестабільності, коли рівень невизначеності значно зростає, істотно ускладнюються процеси планування діяльності підприємств.

**Аналіз основних досліджень.** Діяльність підприємств та їх планування викликали значний інтерес у вчених як в Україні, так і за кордоном. Базові особливості цього процесу розглядалися в численних працях відомих науковців, серед яких Р. Акофф, В. В. Іванова, Г. М. Тарасюк, Д. Хан, Х. Хунгенберг та інші. Зміни в економічних взаєминах на різних рівнях значно впливають на організацію бізнес-процесів підприємств. Тому необхідно виявляти та аналізувати сучасні виклики, що виникають під дією динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Метою дослідження** є вивчення актуальних проблем при організації планування підприємств та їх нівелювання. Завдання включають аналіз найбільш вагомих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, ідентифікацію породжених цими факторами проблемних питань у плануванні, а також дослідження їхнього впливу на ефективність діяльності сучасних підприємств.

**Планування діяльності підприємства** – це встановлення цілей і шляхів їх досягнення на основі ресурсів та інформації про майбутні події, з урахуванням можливостей і проблем через розробку планових документів [1].

Ефективне планування виявляється критичним для підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку. Однак, висока ступінь невизначеності та непередбачуваності в зовнішньому та внутрішньому середовищі створюють труднощі у процесі планування. Макросередовище, охоплюючи політичні, економічні, соціальні, технологічні, міжнародні та екологічні аспекти, безпосередньо впливає на діяльність підприємств, примушуючи їх адаптуватися до цих факторів (табл. 1).

Таблиця 1

**Фактори макросередовища підприємства**

Фактори	Характеристика факторів
Політичні	Політична система та стабільність держави. Державний вплив та регулювання діяльності підприємств.
Економічні	Система оподаткування та стабільність національної валюти (впливають на фінансовий клімат для підприємства). Рівень зайнятості та економічна підтримка галузей. Додатково, важливо враховувати інфляцію та рівень процентних ставок.
Соціальні	Демографічні зміни та соціальна напруга. Рівень освітнього рівня та кваліфікація робочої сили визначають доступність висококваліфікованої робочої сили.
Технологічні	Темпи розвитку технологій та науково-технічні вимоги. Інновації та конкурентоспроможність продукції.
Міжнародні	Міжнародний поділ праці та вплив міжнародних організацій. Зміни в політичному та економічному курсі країн-партнерів (можуть вплинути на міжнародні операції підприємства).
Екологічні	Забруднення навколишнього середовища та екологічна політика впливають на діяльність підприємства, особливо в галузях, пов'язаних із збереженням природних ресурсів або виробництвом екологічно чистих товарів. Вплив стану екології на виробництво може визначати споживчі вподобання та репутацію бренду.

Мікросередовище підприємства представляє собою галузеві та ринкові обставини ведення бізнесу, що формуються через взаємодію з постачальниками, посередниками, споживачами та конкурентами в конкретних галузях і ринкових ситуаціях (табл. 2).

Таблиця 2

**Базові конкурентні фактори мікросередовища підприємства**

Конкретні сили	Опис впливу конкурентних факторів
Постачальники	Вплив постачальників на умови співпраці. Надійність та якість постачання сировини. Вартість та доступність ресурсів.
Споживачі	Зміни в уподобаннях та попиті споживачів. Можливість споживачів впливати на ціни та якість.
Найвні конкуренти	Конкуренція за ціною, якістю та обслуговуванням. Використання слабких сторін конкурентів.
Товари заміники	Привабливість цін та якості товарів-замінників. Зниження витрат при переключенні на альтернативи.

Потенційні конкуренти	Загроза виникнення нових конкурентів на ринку може походити від підприємств, що активно працюють на схожих географічних ринках і мають потенціал для розширення на нові території. Також, диверсифіковані компанії, які продовжують стратегію різноманітності та діють у технологічно та організаційно пов'язаних галузях, можуть стати конкурентами. Споживачі виробничо-технічної продукції, які можуть організувати власне виробництво, постачальники сировинних ресурсів, здатні до переробки та виробництва кінцевої продукції, а також невеликі підприємства, які отримують підтримку від держави або великих компаній, можуть швидко перетворитися на сильних конкурентів.
-----------------------	---

Науковцями розглянуто численні фактори, що впливають на підприємства. У таблицях 1 та 2 представлені основні зовнішні та внутрішні чинники, що можуть призвести до труднощів у плануванні діяльності підприємств. Таким чином, проблеми під час планування є результатом взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства (рисунок).

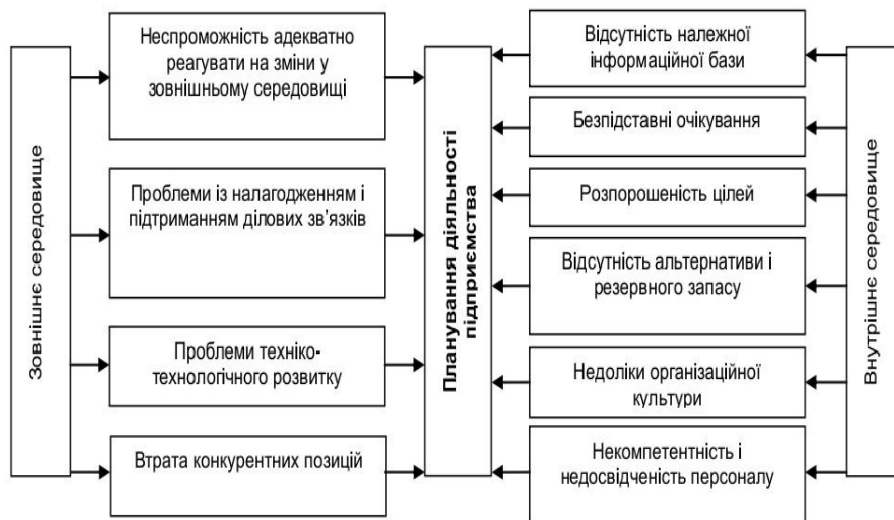


Рисунок. Проблеми планування діяльності підприємств

Нестабільність зовнішнього середовища створює труднощі для точного планування діяльності підприємства. Недостатньо швидка реакція на зміни призводить до втрати можливостей або непередбачених проблем. Поширення диверсифікації й децентралізації стає причиною проблем у налагодженні ділових зв'язків та пошуку нових ресурсів [2].

У плануванні також важливо враховувати техніко-технологічний розвиток, оскільки підприємства, які не враховують інновацій, можуть втратити конкурентні переваги. Посилення конкурентної боротьби вимагає постійного перегляду стратегій та планів для досягнення запланованих результатів. Загальні проблеми включають втрату конкурентних позицій, відсутність належної інформаційної бази, розпорошеність цілей та некомпетентність персоналу. Необхідність оперативно реагувати на зміни та ефективно пристосовуватися до нових умов стає ключовим елементом успішного планування діяльності підприємств. Проблеми планування виникають не лише через вплив зовнішнього середовища, але й через внутрішні фактори підприємства. Ключовим елементом ефективного планування є наявність достовірної інформації. Недостовірна або застаріла інформація може призвести до невдачі в досягненні цілей, втрати ринкової частки та навіть банкрутства [3].

Проведений нами аналіз результатів досліджень науковців, що займалися питаннями особливостей планування діяльності підприємств показав, що відсутність альтернатив та несистемний розрахунок резерву ускладнюють вирішення непередбачених питань та можуть

породити додаткові проблеми при непередбачених обставинах. Ризики пов'язані як з неочікуваними подіями, так і з помилками працівників. Важливо розуміти, що не можна передбачити все, оскільки можуть виникнути форс-мажорні обставини, не пов'язані із планом чи діяльністю підприємства. Саме тому важливо мати резервні можливості для непередбачуваних обставин, враховуючи можливі додаткові витрати, втрати чи збитки. Розрахунок додаткових ресурсів та альтернативних джерел для досягнення цілей є важливим елементом планування. Необхідно також враховувати часові резерви та імовірність додаткових витрат для успішної реалізації проєктів. Крім зазначених аспектів, важливо враховувати технологічні та інноваційні чинники у плануванні діяльності підприємств. Швидкий розвиток технологій безпосередньо впливає на бізнес-процеси та вимагає адаптації стратегій підприємств до середовища. Впровадження новітніх технологій може сприяти більш ефективному вирішенню завдань та підвищенню конкурентоспроможності, однак впровадження інновацій потребує значної уваги щодо подолання опору працівників нововведенням. Потрібно створювати таку культуру управління, яка б заохочувала персонал до активної участі у розвитку підприємства. Також доцільно впроваджувати програми змін, які мають враховувати індивідуальні особливості та переконання персоналу. Залучення співробітників до процесу ухвалення рішень та врахування їхнього досвіду сприяє підвищенню їх інтересу та позитивного ставлення до впроваджуваних змін.

Проведені нами дослідження також показали, що недоліки організаційної культури негативно впливають на планування діяльності підприємств через проблеми у комунікації та обміні інформацією. Не ефективні комунікативні процеси між структурними підрозділами та рівнями управління призводять до розбіжностей у цілях і планах.

Особливої уваги заслуговує рівень компетентності та досвіду персоналу, який суттєво впливає на ефективність планування. Управлінський персонал та керівники на всіх рівнях повинні знати особливості діяльності підприємства та розуміти актуальні проблеми. Формування команди з урахуванням кваліфікації та обізнаності сприяє правильному розумінню майбутніх процесів та їх впливу на реалізацію стратегії підприємства. Негативне ставлення управлінського персоналу до змін та неспроможність генерувати нові ідеї стають перешкодою для ефективного планування. Керівники повинні заохочувати працівників до творчого підходу та розвитку нових пропозицій для успішного планування та досягнення результатів в сучасних умовах.

Отже, при плануванні діяльності підприємства, ефективна взаємодія з партнерами, постачальниками, клієнтами та іншими стейкхолдерами суттєво впливає на успішність реалізації цих планів. Конкуренція визначає складність стратегічних рішень, тоді як партнерство та співпраця забезпечують ресурси і можливості для розвитку. Взаємодія з клієнтами визначає конкурентоспроможність продуктів чи послуг, а з постачальниками – стабільність постачання. Внутрішні комунікації також грають ключову роль у вдалому впровадженні стратегій.

**Таким чином**, планування діяльності вітчизняних підприємств має бути спрямоване на чітке визначення завдань з встановленням конкретних термінів. Крім того, важливо правильно розподілити ці завдання між конкретними відділами, відповідальними особами та виконавцями, забезпечуючи ефективну діяльність та успішний розвиток підприємства. Розуміння основних проблем, що виникають під час планування, та їх врахування на різних етапах дозволяє уникнути помилок і досягти важливої мети – успішної, стабільної та конкурентоспроможної роботи підприємств.

1. Костецька Н. І. Теоретичні основи планування діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 1(30). С. 91–96. 2. Костецька Н. І. Актуальні проблеми планування діяльності підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 1(38). С. 74–80. 3. Іванова В. В., Сидоренко-Мельник Г. М., Фастовець А. А., Юрко І. В. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку : монографія. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2008. 157 с.