

УДК 658

Х.С. Передало, Р.З. Дарміць, І.С. Процик
 Національний університет “Львівська політехніка”

ПЛАНУВАННЯ ТА МОТИВУВАННЯ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

© Передало Х.С., Дарміць Р.З., Процик І.С., 2002

Розглянуті класифікаційні ознаки планування, їх мотиваційна дія на управлінців та можливість використання на вітчизняних підприємствах. Запропонований алгоритм аналізу планування.

Taxonomic signs of the planning, their motivations action and possibility of the use on domestic enterprise are considered. Offered algorithm analysis process of the planning.

Невизначеність та мінливість факторів макросередовища вимагає від підприємств різного профілю та форм власності детального прогнозування своєї майбутньої та поточної діяльності, врахування можливостей та загроз щодо подальшого розвитку та реалізації поставлених цілей, вміння приймати відповідні управлінські рішення. Добре відомо, що краще передбачити проблему та спланувати подальші дії щодо її усунення чи уникнення, ніж долати існуючі перепони та кожного часу відчувати страх перед появою нових проблем. Окрім того, існує відомий афоризм: „Планувати, чи бути планованим”[4]. Його зміст полягає в тому, що підприємство, яке не здійснює самостійно планування своєї виробничо-господарської діяльності, саме стає об’єктом планування, тобто хтось інший може взяти керівництво в свої руки та визначити напрямок подальшої його діяльності. Усе це посприяло тому, що керівництво підприємств особливу увагу стало приділяти безпосередньо процесам планування. У процесі започаткування та здійснення своєї діяльності будь-яка організація створює управлінський апарат для управління процесами постачання, виробництва та збуту продукції, а також – управління в усіх сферах діяльності (кадри, фінанси, інформація тощо). **Апарат управління** – це сукупність органів і підрозділів, що виконують різноманітні функції з підготовки до прийняття і організації виконання управлінських рішень в усіх сферах діяльності організації. Тому формування раціонального апарату, складовими якого є продумане планування та мотивування, виступає однією з умов ефективного функціонування організації, стабільності керівництва, запоруки подальших успіхів.

З погляду здійснення управлінських процесів на підприємстві планування є однією з перших функцій менеджменту. Згідно з визначенням багатьох науковців **планування** – це функція менеджменту; вид управлінської діяльності, спрямований на визначення перспективи і майбутнього стану організації [1, 4]. Проте існують й інші погляди щодо розуміння процесу планування: **планування** – це *набір дій*, які передбачають визначення цілей організації, параметрів взаємодії між завданнями, роботами і членами організації, розподіл ресурсів і вибір інших організаційно-технологічних, економічних, мотиваційних рішень, які забезпечують досягнення цілей організації [2]; **планування** – це *систематична підготовка* рішень до формування майбутнього стану підприємства [3]; **планування** – це *вміння* передбачати цілі організації, результати її діяльності і ресурси, необхідні для досягнення визначених цілей [4].

Здійснення процесу планування пов'язане з дотриманням нижченаведених принципів, які визначають характер і зміст планової діяльності підприємства. Перші чотири принципи були визначені ще А. Файолем, який назвав їх „...загальними рисами доброї програми дій”, п'ятий принцип доданий Р. Акоффом, інші запропоновані нами в процесі аналізу функції планування на підприємстві [2,3,4]:

- *єдність*. Розгляд процесу планування як системи, елементами якої є суб'єкти планування (керівники різних рівнів управління та плановики) та окремі його частини (обробка інформації, визначення цілей, розробка планів тощо), дозволяє забезпечити координацію їх дій як у вертикальному, так і у горизонтальному напрямках. Тобто плани, розроблені різними підрозділами та на різних ієрархічних рівнях повинні узгоджуватися між собою та забезпечувати досягнення єдиних цілей підприємства.

- *неперервність*. Цей принцип зумовлений тим, що кожне підприємство прагне працювати якнайдовше з врахуванням невизначеності майбутнього.

- *гнучкість*. Невизначеність зовнішнього середовища створює необхідність при потребі змінювати планові показники діяльності підприємства. Слід зауважити, що гнучкість забезпечується як під час складання плану, так і під час його реалізації.

- *точність*. Успіх організації, значною мірою залежить від того, наскільки точно враховані сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості і загрози з боку оточуючого середовища.

- *участь*. Кожен працівник підприємства бере безпосередню участь у розробленні або реалізації планів, не залежно від посади або виконуваних ним функцій. Тобто під час планування повинні бути задіяні усі члени колективу, на яких даний процес має безпосередній вплив.

- *цілеспрямованість*. Розроблені на підприємстві плани повинні бути спрямовані на досягнення цілей підприємства.

- *динамічність*. Плани потребують постійного коректування, враховуючи швидкозмінність факторів зовнішнього середовища організації.

- *несуперечливість*. Даний принцип тісно пов'язаний з принципом єдності, оскільки передбачає взаємоузгодженість різних видів планів, які реалізуються на підприємстві, беручи до уваги той факт, що плани так само можуть виступати елементами системи планування.

Існують різні види планування залежно від ознаки, за якою проводиться класифікація. Зазвичай, класифікуючи планування за певною ознакою, економісти та науковці виходили безпосередньо зі своїх фахових знань та об'єкту досліджень. Однак, на нашу думку, більшість із вказаних, здійснюються на підприємствах, незалежно від профілю діяльності. Окрім того, враховуючи факт, що планування здійснюється безпосередньо людьми і прямо впливає на роботу усіх членів колективу, ми наведемо, при можливості, паралель між типом планування та його мотиваційною дією на працівників, які задіяні в даному процесі.

Беручи до уваги філософську концепцію, планування поділяють на формальне, інкрементальне та системне [3].

Формальне планування базується на механістичних поглядах на майбутнє, коли результати або відомі, або перебувають в межах допустимих відхилень. При такому виді плануванні велике значення надається математичним та економічним методам розрахунку при прийнятті управлінських рішень і відносно нехтується людським фактором. За таких обставин, рівень застосування функції мотивування на підприємстві буде залежати від

особистості керівника та обраного ним стилю керівництва. Однак ігнорування людського фактора, на нашу думку, вказує на те, що мотиваційна дія при такому виді планування на досить низькому рівні. Повною протилежністю формальному плануванню є інкрементальне планування, яке характеризується довірою до людських знань, досвіду, інтуїції тощо. Різноманітність проблем та розуміння того, що існує багато шляхів їх вирішення, виключає можливість використовувати формальні моделі, а стимулює приймати ті рішення, які базувалися на обговоренні проблем, пошуку компромісів. Отриманий план ніколи не є оптимальним, а швидше прийнятним для всіх, хто бере участь у плануванні. Недоліком інкрементального планування є безсилість його учасників у розв'язанні нових, невідомих ще проблем. Системне планування поєднує характерні риси двох вищезгаданих попередніх видів планування; базується на безперервному навчанні, побудові альтернативних сценаріїв, орієнтації на майбутнє з врахуванням сьогодення, пошуку оптимального рішення.

У науковій економічній літературі виділяють і інші види планування. Їх класифікація здійснюється за такими ознаками [4]:

- 1) за ступенем невизначеності у плануванні;
- 2) за часовою орієнтацією ідей планування;
- 3) за горизонтом планування.

Розгляньмо детальніше кожну з цих класифікацій.

За першою ознакою систему планування поділяють на два підвиди. До першого підвиду належать такі системи планування, які діють у визначеному середовищі та оперують достовірною і повною інформацією. Їх називають детермінованими системами. Вони мають здебільшого теоретичний характер, оскільки всі підприємства, на яких здійснюється планування, перебувають у динамічно-змінному середовищі, де неможливо бути до кінця впевненим у майбутньому. Однак цей вид планування можливий на рівні підрозділу, оскільки інформація, якою оперує плановик при складанні планів, є більш достовірною та повною, а середовище – більш-менш стабільним. На нашу думку, мотиваційна дія даної системи планування є малою, оскільки всеохоплююча обізнаність та відсутність ризику може призвести до відсутності мотиву у плановиків удосконалювати свої здібності, збільшувати знання.

До другого підвиду належать системи планування, які називаються стохастичними або ймовірними. Можливі такі варіанти імовірнісних систем:

- планування, яке базується на жорстких зобов'язаннях;
- планування під особисту відповідальність;
- планування, яке пристосоване до випадкових обставин.

Планування, яке базується на жорстких зобов'язаннях, здійснюється в тому випадку, коли керівник є впевненим у результаті, тобто добре ознайомлений з ситуацією. Прикладом такого виду планування є підписання контракту з перевіреним партером. Його мотиваційну дію можна прирівняти до мотиваційної дії при детермінованій системі планування. Чітко визначена наперед ситуація не дозволяє працівникові повною мірою реалізувати свої здібності та вміння, або ж, навпаки, – виникає певний простір для маневру, раціональної імпровізації, творчості. Щодо використання мотивуючих засобів на підприємстві загалом, то їх рівень буде залежати, на нашу думку, від особистості керівника та стилю керівництва, який ним використовується. Другий варіант планування застосовується в тій ситуації, коли існує повна невизначеність. Цей вид найбільш притаманний для невеликих підприємств, з нескладною організаційною структурою управління, керівники яких ще не наділені

достатніми знаннями щодо стану довкілля. Рішення за такого виду приймаються інтуїтивні, на страх і ризик особи, яка здійснює планування. Третій варіант є найбільш оптимальний і найчастіше застосований на підприємствах, оскільки є проміжною стадією між першою та другою системами. Два вищезгадані види планування мають подібну між собою мотиваційну дію на працівників. Їх вплив особливо відчутний за умов наявності вторинних потреб у працівника, який здійснює дані види планування. В іншому випадку, за відсутності у керівника бажання брати на себе відповідальність, приймаючи рішення, рівень мотивації значно впаде, тобто виникне зворотний процес.

За часовою орієнтацією ідей планування поділяють на чотири види:

1. Реактивне планування (орієнтація на минуле). Характерною ознакою даного типу планування є те, що воно спирається на досвід минулих років, здійснюється знизу вгору та його представники з недовірою належить до будь-яких нововведень. На сьогоднішній день підприємствам з подібним підходом до планування було б важко вижити в епоху технічного прогресу, коли споживач вимагає все більш удосконаленого продукту. Недоліком даного типу є недотримання принципу участі, оскільки плануванням діяльності підприємства займаються виключно ті люди, які мають досвід роботи, тобто старше покоління. Отже, ігнорується досвід молодих працівників. Планова діяльність стає прерогативою вищого керівництва. Щодо задоволення потреб, то, в першу чергу, задовольняються потреби вищого керівництва, а вже пізніше, – звертається увага на потреби працівників нижчих рівнів управління.

2. Інактивне планування (інертний стан). Плановики за даною системою планування орієнтуються на сьогоднішній день. Їх не цікавить ані минулий досвід, ані майбутнє з позиції покращання стану підприємства. Основна ціль – зберегти існуючий стиль управління та ситуацію на підприємстві, яка вже склалася. Характерними особливостями даної системи є низький рівень застосування функції мотивування на підприємстві, тобто: слабка використання творчого потенціалу працівників; обмеження права на службову самостійність. Будь-які висловлювання проти організації та її цілей жорстко караються.

3. Преактивне планування. Орієнтоване здебільшого на майбутні зміни. Аналізуючи різні альтернативні рішення, плановики вибирають найоптимальніший варіант з економічного погляду. Планування здійснюється зверху до низу. Цілі організації зосереджені або на виживанні, або на рості організації, а не на збільшенні прибутку. При підготовці плану велика увага приділяється впливу зовнішнього середовища на підприємство. Щодо взаємозв'язку планування з мотиваційним фактором, то можна відзначити той факт, що при прийнятті управлінських рішень не завжди враховуються потреби працівників підприємства, якщо це не вигідно керівництву з позиції економічності. Однак існує можливість творчо розвиватися та удосконалюватися, тобто задовольняти свої вторинні потреби.

4. Інтерактивне планування. Базується на принципі участі. Характерною особливістю даної системи є максимальне використання всього творчого потенціалу працівників підприємства, а також прагнення впливати на зовнішнє середовище. Ціллю інтерактивного планування є проектування майбутнього. Ця система є найбільш поширеною у індустріально, а тепер – швидше, інформаційно, розвинутих у країнах.

Залежно від того, який час охоплює розроблений план, планування поділяють на три види:

1. Довготермінове планування. Даний вид планування охоплює період від 10 до 25 років. Однак слід пам'ятати, що існує відмінність між довгостроковим та стратегічним плануванням. В основі довгострокового виду планування покладений лише фактор часу. Стратегічне планування містить процес формування місії організації, визначення як довго - так і короткострокових цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища тощо.

2. Середньострокове планування. При цьому виді планування здійснюється конкретизація основних орієнтирів, розроблених при довготривалому плануванні. Термін, який охоплює даний вид планування, на сьогоднішній день, становить 3 роки. 5-річні плани належить тепер до довготривалих планів.

3. Короткотермінове планування. Розроблений план охоплює період від 1 до 3 років та містить конкретні способи використання ресурсів, які необхідні для досягнення цілей організації.

Взаємозв'язок видів планування, які класифікуються за горизонтом планування, з мотивуванням полягає в тому, що цілі, які визначені керівництвом, за допомогою певного механізму прямо чи опосередковано вплинуть на працівників зі сторони мотивації. Наприклад, збільшення обсягів реалізації спричинить збільшення величини доходів організації, що, своєю чергою, за рішенням керівництва, може вплинути на підвищенню рівня заробітної плати працівників підприємства.

За системою планів, які розробляються на підприємстві, планування поділяють на такі види [2]:

- стратегічне планування (охоплює період від 2 років і більше; плануються стратегічні цілі та управлінська політика);
- тактичне планування (розробка програм на більш короткий період часу з метою реалізації стратегічних цілей);
- поточне планування (розробка річних чи квартальних планів для конкретних підрозділів з чіткими часовими, ресурсними параметрами, роботами);
- оперативне планування (місячні, тижневі чи добові плани робіт).

Стратегічне планування, своєю чергою, поділяється на два етапи. Перший етап передбачає процес планування стратегії і дуже часто в літературних джерелах називається стратегічне планування; другий етап – планування реалізації стратегії, під яким розуміють оперативне (тактичне чи поточне) планування, оскільки при таких видах планування розробляються конкретні заходи щодо реалізації обраної стратегії розвитку підприємства.

Досліджуючи здійснення процесу планування в організації, нами запропоновано виділити такі види планування, які б класифікувалися за процесом здійснення планування: фактичне та інтуїтивне. Фактичне планування здійснюється за розробленою схемою планування на підприємстві, в процесі якого приймаються управлінські рішення в організації, та інтуїтивне, яке базується на інтуїції керівника, та передбачає недотримання ним чітко визначених етапів планування. За умови використання обох видів планування під час мотивування задовольняють як первинні, так і вторинні потреби працівників підприємства.

З метою кращого відображення взаємозв'язку функцій планування та мотивування, згрупуємо розглянуті нами види планування за різними класифікаційними ознаками з врахуванням їх мотиваційної дії та можливості використання на вітчизняних підприємствах, що відобразимо у таблиці.

Взаємозв'язок функцій планування та мотивування

Класифікаційна ознака	Вид планування	Мотиваційна дія	Можливість використання на вітчизняних підприємствах
1	2	3	4
За філософською концепцією	Формальне планування	Ігнорування людського фактора вказує на те, що мотивуюча дія є на досить низькому рівні. Однак можливе мотивування первинних потреб працівників підприємства	Використовувалося здебільшого в період планової економіки, коли рішення приймалося переважно на основі економічних розрахунків
	Інкрементальне планування	Мотивуються, в першу чергу, вторинні потреби працівників, оскільки великий акцент ставиться на їх досвіді роботи, інтуїції. Саме знання є визначальним фактором у прийнятті управлінських рішень	На сьогоднішній день люди все ще не є основним фактором на підприємстві, тому даний вид планування практично не використовується
	Системне планування	Послугує в собі два попередні види. Мотивуються як первинні, так і вторинні потреби	Найбільш частіше використовується керівництвом
За процесом здійснення	Фактичне планування	Передбачається мотивування як первинних, так і вторинних потреб, однак дотримання чітких правил щодо планування вказує на те, що недостатня увага приділяється вторинним потребам, таким, як участі, причетності, самовираження тощо	Використовується керівництвом більшості вітчизняних підприємств, хоча інтуїтивному плануванню надається менша перевага
	Інтуїтивне планування	Рівень мотивації буде визначатися результатом запланованих дій	Неможливе на рівні підприємства, оскільки мілкість зовнішнього середовища зумовлює невизначеність майбутніх подій
За ступенем невизначеності у плануванні	Детерміновані системи планування	Мотивуюча дія практично відсутня, якщо ж йдеться про використання даних видів планування на підприємстві в цілому, то рівень мотивації працівників буде залежати від особистості керівника та обраного ним стилю керівництва	Можливе використання за умови впевненості керівника в остаточному результаті
	Стохастичні або ймовірні системи планування	У випадку наявності вторинних потреб у підлеглого, за умови успішного завершення запланованих дій, рівень мотивації буде високий. В іншому випадку, може виникнути зворотний наслідок	Притаманне для керівників особливо вищого рівня управління, коли рішення приймаються на свій страх і ризик
	Планування, яке базується на жорстких зобов'язаннях	Планування під особисту відповідальність	Мінливість зовнішнього середовища сприятиме тому, що керівники вітчизняних підприємств використовуватимуть даний вид планування

1	2	3	4
За часовою орієнтацією ідей планування	Реактивне планування	Не дотримується принцип участі. Повністю ігноруються потреби у самовираженні, успіху, причетності молодих працівників	Використовується більшістю вітчизняними підприємствами, які дотримуються старих традицій в управлінні
	Інактивне планування	Відсутність повної мотивації працівників, які прагнуть до змін і надлені досвідом роботи. Обмеження службової самостійності у прийнятті рішень	Переважаю використовуються бюджетними організаціями, які не потребують змін та характеризуються високим ступенем бюрократизму
	Преактивне планування	Орієнтація на майбутнє може відсунути на задній план сьогоденні потреби працівників, що призведе до послаблення мотивування на підприємстві. Однак існує можливість творчо розвиватися	Пригнанно більшістю підприємствам, які, особливо в складних умовах сьогодення, прагнуть досягнути успіху в своїй діяльності
	Інтерактивне планування	Дотримання принципу участі сприяє підвищення рівня мотивації працівників, зокрема в задоволенні їх вторинних потреб. Керівництво надає можливість творчо розвиватися своїм підлеглим, заохочує їх до участі у прийнятті управлінських рішень	Стосується невеликої кількості підприємств, які відчувають себе впевнено на ринку та надають перевагу людському фактору
За горизонтом планування	Довгострокове планування	Мотиваційна дія залежатиме від цілей, які визначені керівництвом організації	Використовуються на всіх підприємствах. Перевага довгостроковому плануванню надається переважно керівництвом крупних організацій
	Середньострокове планування		
	Короткострокове планування		
За системою планів	Стратегічне планування	Стратегія розвитку персоналу може передбачати підвищення рівня кваліфікації працівників підприємства, покращення рівня їх забезпеченості	Розробці стратегії мало приділяється уваги, оскільки сьогоденні проблеми витісняють на задній план питання майбутнього стану організації
	Тактичне планування	Кадрова політика на підприємстві направлена на реалізацію стратегії. Може містити заохочення керівників підприємства залучати підлеглих їм осіб до вирішення проблем	Використовується керівниками більшості вітчизняних підприємств
	Поточне планування	Річний план дозволяє реалізувати як стратегію підприємства, так і розроблену тактику. Часто визначає роботу відділу кадрів н/д з питань кар'єри	
	Оперативне планування	Здебільшого стосується питань щодо покращання умов праці працівників підприємства, проведення їх атестації тощо	

Слід зазначити, що результатом будь-якого виду планування є план. Розроблення та реалізація планів в організації залежить від організаційної структури підприємства, рівня централізації управлінських процесів, ступеня господарської самостійності підрозділів та їх функціонального призначення [3]. Існують дві організаційні форми структури планових органів: 1) із централізованими функціями управління; 2) з децентралізованими функціями управління. У першому випадку на підприємствах створюється спеціальний підрозділ з планування, який займається розробкою планів та контролем за їх реалізацією. При децентралізованій системі конкретні види планування розподілені за рівнями управління. Так, на більшості вітчизняних підприємствах, стратегічним та тактичним планування займається вищий (інституційний) рівень управління. На середньому (управлінському) рівні розробляються поточні плани діяльності підрозділів; на нижчому (технічному) – оперативні.

Будь-який вид діяльності можна оцінювати та аналізувати, використовуючи відповідні процедури. З метою покращання планування на підприємстві та виявленні відхилень під час його реалізації, нами запропонований алгоритм, який передбачає поступове виконання певних дій (рис. 1).

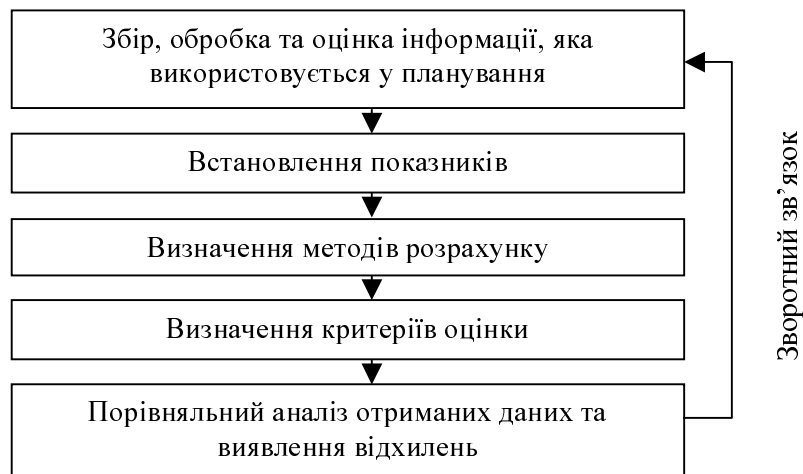


Рис. 1. Алгоритм аналізу процесу планування на підприємстві

Першим кроком є збір, обробка та оцінка інформації, яка дає змогу отримати всі необхідні дані як з зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації, які необхідні плановикам чи керівникам у плануванні для прийняття правильних управлінських рішень. Наступним кроком є встановлення показників, які дозволяють оцінити розроблений план. Показники можуть бути різними за своєю сутністю. Усе залежатиме від виду плану. Якщо план розробляється для підрозділу, то вибрані показники стосуватимуться безпосередньо його діяльності. Якщо ж йдеться про планування реалізації конкретної функції менеджменту, то вибір показників залежатиме від її напрямків спрямування. Встановленні показники, як правило, слід розрахувати. Тому наступним кроком є визначення та вибір методів розрахунку, які дозволять якнайоптимальніше провести обчислення, тобто при малих затратах та з високою результативністю. Звичайно, отримані дані слід проаналізувати та вибрати ті з них, які є прийнятними для подальшої діяльності. Отже, наступним кроком є вибір критеріїв оцінки, що дозволить значно звужити коло отриманих результатів та зосередитися на тих показниках, які слід досягнути під час діяльності. Останній крок можна вважати класичним, оскільки він передбачає аналіз отриманих даних та виявлення

відхилень. Зворотний зв'язок дозволяє здійснити дані дії за допомогою звернення до вихідної інформації.

За допомогою планування визначаються цілі організації та розробляються заходи із забезпечення їх реалізації. Процес розробки і постановки цілей як складова планування сприяє тому, щоб дії працівників були продуманими і мотивованими.

Загально планування з врахуванням його мотивуючої дії щодо людських ресурсів складається з трьох етапів: оцінка наявних ресурсів, оцінка майбутніх потреб, розробка програми задоволення майбутніх потреб [5]. На нашу думку така програма повинна передбачати певний перелік заходів із залучення, відбору, підготовки, мотивування і просування працівників, які необхідні для реалізації цілей підприємства.

Проблемами мотивації займаються і вивчають багато вчених й практиків, тому існують різні підходи і класифікації теорій мотивації.

На нашу думку, мотивування – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей або цілей організації. Мотивація працівників тісно пов'язана з діяльністю і розвитком підприємства, сприяє реалізації цілей і завдань, що постають перед підприємством. Отже, **мотивування** – це досягнення організаційних (прибутковість і стабільність підприємства, його адаптація до майбутніх змін ситуації при мінімальних затратах на персонал) і індивідуальних (задоволення працею і перебуванням на підприємстві) цілей у працівників.

Для ефективної діяльної системи мотивації необхідна сформована чітка і цілісна система стимулів, що сприятиме активізації діяльності управлінського персоналу.

Стимулювання – це певний вплив на особистість, створення зовнішньої ситуації, яка спонукає працівника діяти певним заданим чином. **Стимулом** є зовнішній фактор, який впливає на працівника.

Ефективність мотивування досягається, перш за все, завдяки забезпечення співпадіння, або хоча б несуперечливості і встановлення пріоритетності організаційних та індивідуальних цілей працівників, що утворює т.з. мотиваційне коло [5].

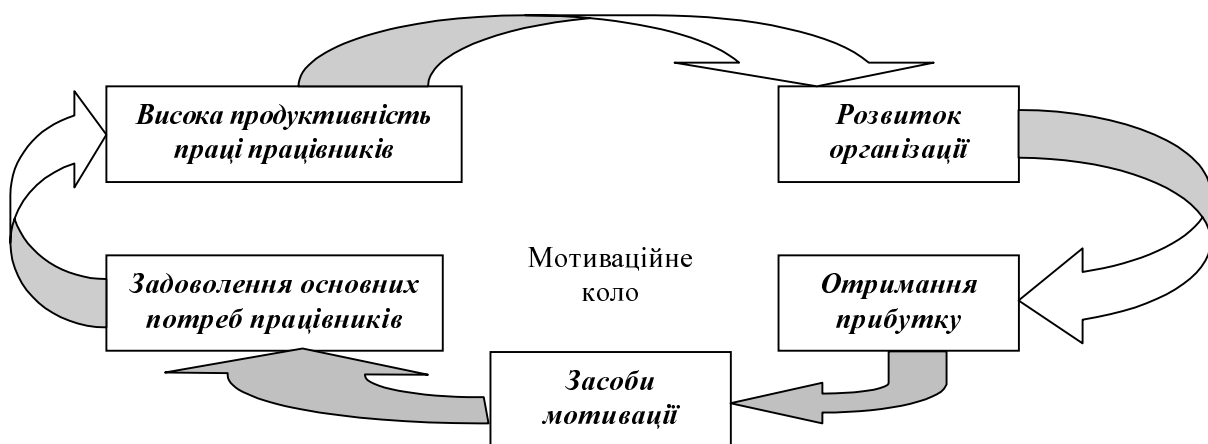


Рис. 2. "Мотиваційне коло"

На формування мотивів управлінців впливає низка факторів, які доцільно виявляти, аналізувати та враховувати при мотивуванні окремих індивідів до діяльності. Визначальними при цьому слід вважати :

- риси характеру (зокрема, працьовитість, амбіційність, рішучість, звички тощо);
- матеріальні можливості (зокрема, матеріальний стан);
- соціальні фактори (зокрема, соціальний статус, освіта тощо);
- політичні та демографічні фактори (зокрема, переконання тощо);
- організаційні фактори, які поділяються на фактори, що визначаються станом підприємства, і фактори, що визначають психологічну сферу стосунків на підприємстві (до перших належить фінансовий стан підприємства, перспективи розвитку, до других – способ керування, організаційний клімат, культура і норма моралі, між особистісні відносини на роботі);
- ринкові фактори (конкуренція, економічна ситуація на ринку тощо).

Вище перераховані фактори сприятимуть побудові діяльної системи мотивації, яка спонукатиме працівників апарату управління до виконання поставлених завдань та реалізації цілей.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що функція планування є невід'ємною частиною будь-якого процесу, що здійснюється на підприємстві. Її основним завданням є передбачити майбутні загрози та можливості, які дозволять успішніше працювати на ринку та приймати правильні рішення під час реалізації запланованих дій. Окрім цього, функція планування тісно пов'язана з функцією мотивування. Зокрема, сам процес планування здійснює певну мотивуючу дію на працівників, які задіяні в ньому. Отже, оперуючи тими чи іншими видами планування, керівництво може враховувати і їх мотиваційний фактор, тим самим стимулюючи працівників виконувати поставлені перед ними цілі та завдання.

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник.* – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, 2002. – 228с.
2. Тян Р.Б. *Планування діяльності підприємства: Навч. посібник.* – К.: МАУП, 1998. – 156с.
3. *Планування діяльності підприємства: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.* // М.А. Белов, Н.М. Євдокимова, В.Є. Москалюк та ін.; За заг. ред. В.Є. Москалюка. – К.: КНЕУ, 2002. – 252с.
4. Алексеев М.М. *Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие.* – М.: Финансы и статистика, 1997. – 248с.
5. Коростелев В. *Реновация мотивации как условие выживания. Менеджмент и менеджер.*