

## НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ

Гвініашвілі Т. З.  
Буцак Ю. О.

**Анотація.** В умовах зростання попиту, мінливості потреб споживачів, розвитку науки та техніки, загального розширеного виробництва, підвищення цін на сировину та паливо, посилення конкуренції між товаровиробниками, а також збільшення вимог з охорони навколишнього середовища перед будь-яким підприємством виникає потреба розробки такої стратегії розвитку, яка забезпечить йому конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. У статті обґрунтовано необхідність стратегічного планування діяльності підприємств металургійної галузі та його актуальність у теперішній час. Розроблено науково-методичний підхід до оцінки ефективності системи стратегічного планування на підприємствах металургійної галузі. Встановлено й обґрунтовано набір показників, що характеризують ефективність стратегічного планування діяльності підприємств металургійної галузі. Запропоновано інтегральний показник, який враховує особливості функціонування підприємств металургійної галузі та дозволяє оцінити загальну ефективність стратегічного планування на основі причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями, конкурентними перевагами, що їх формують, і чинниками, які забезпечують отримання запланованих результатів господарської діяльності.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне планування, ефективність, підприємство, металургійна галузь.

## НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Гвиниашвили Т. З.  
Буцак Ю. А.

**Аннотация.** В условиях увеличения спроса, изменчивости потребностей потребителей, развития науки и техники, общего расширенного производства, повышения цен на сырье и топливо, ужесточения конкуренции между товаропроизводителями, а также увеличения требований по охране окружающей среды перед любым предприятием возникает необходимость разработки такой стратегии развития, которая обеспечила бы ему конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. В статье обоснована необходимость стратегического планирования деятельности предприятий металлургической отрасли, а также его актуальность в настоящее время. Разработан научно-методический подход к оценке эффективности системы стратегического планирования на предприятиях металлургической отрасли. Установлен и обоснован набор показателей, характеризующих эффективность стратегического планирования деятельности предприятий металлургической отрасли. Предложен интегральный показатель, учитывающий особенности функционирования предприятий металлургической отрасли и позволяющий оценить общую эффективность стратегического планирования на основе причинно-следственных связей между стратегическими целями, конкурентными преимуществами, которые их формируют, и факторами, обеспечивающими получение запланированных результатов хозяйственной деятельности.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое планирование, эффективность, предприятие, металлургическая отрасль.

# THE SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO EVALUATION OF EFFICIENCY OF THE STRATEGIC PLANNING SYSTEM AT METALURGICAL ENTERPRISES

*T. Gviniashvili  
Yu. Butsak*

**Abstract.** *Under conditions of the growing demand, volatility of consumer needs, development of science and technology, general expansion of production, rising prices for raw materials and fuel, increased competition among commodity producers, as well as growing requirements for environmental protection, any enterprise faces a need to elaborate such a development strategy that will ensure its competitiveness for a long term. The article substantiates the necessity of strategic planning of metallurgical enterprises' activity and its relevance at the present time. The scientific and methodological approach to evaluation of effectiveness of the strategic planning system at enterprises of the metallurgical industry is developed. A set of indicators characterizing the effectiveness of strategic planning of metallurgical enterprises' activities is determined and justified. There proposed an integral indicator that takes into account the peculiarities of the functioning of metallurgical industry enterprises and allows to assess the overall effectiveness of their strategic planning on the basis of causal links between the strategic goals, competitive advantages that form them, and factors that ensure obtaining the planned business results.*

**Keywords:** *strategy, strategic planning, efficiency, enterprise, metallurgy industry.*

Забезпечення сталого розвитку підприємств є важливою проблемою сучасної української економіки, що зумовлює необхідність удосконалення системи стратегічного управління. Початковим етапом у цьому напрямі повинно стати стратегічне планування, причому не стільки функціонування, скільки розвитку підприємств металургійної галузі. Вирішення зазначеної проблеми в умовах інноваційно-структурної перебудови економіки України пов'язане з подальшими дослідженнями механізму стратегічного планування, яке повинно враховувати постійні зміни мікро- і макросередовища. Саме стратегічне планування забезпечує мінімізацію ризиків, підвищення інвестиційної привабливості підприємства за рахунок формування конкретних цілей та стратегії його розвитку [7, с. 410]. Але більшість підприємств відмовляються від стратегічного планування, обмежуючись лише тактичним та оперативним, пояснюючи це неможливістю здійснювати довгостроковий прогноз в умовах постійної мінливості зовнішнього бізнес-середовища. За таких обставин суб'єкти господарювання здійснюють стратегічне планування лише формально. Як відомо, основна конкурентна перевага будь-якого підприємства – це наявність системи стратегічного управління, яка відповідає особливостям його функціонування і змінам зовнішнього середовища [8, с. 99]. Саме стратегічне планування дозволяє визначити не тільки рівень досягнення ефективності діяльності підприємства, а й можливості щодо його вдосконалення та розвитку [6, с. 200]. Враховуючи вищезазначене, актуальність питання розробки науково-методичного підходу до оцінювання ефективності системи стратегічного планування на підприємствах металургійної галузі не підлягає сумніву.

Результати аналізу наукового доробку свідчать про глибокий рівень дослідження питань щодо стратегічного планування діяльності промислових підприємств. Так, проблеми стратегічного планування, ефективного управління та розвитку підприємств знаходяться у колі наукових інтересів великої кількості сучасних вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема Т. Гринько, М. Федоркіна, Л. Величко, О. Величко, М. Кошевого, І. Казачкова, Г. Рябик, О. Сталінської та ін. Але, незважаючи на вагомий внесок сучасної наукової спільноти у розв'язання проблем підвищення ефективності системи стратегічного планування діяльності промислових підприємств, невіршеними залишаються деякі дискусійні питання, зокрема, розробка науково-методичного підходу до оцінки ефективності системи стратегічного планування на підприємствах металургійної галузі.

Метою статті є розробка й обґрунтування науково-методичного підходу до оцінювання ефективності системи стратегічного планування на підприємствах металургійної галузі.

Сьогодні будь-яке підприємство функціонує в умовах жорсткої конкуренції. За таких обставин його діяльність повинна бути спрямована на завоювання кращої частки ринку, досягнення переваг над конкурентами та здійснення стратегічного планування [9, с. 141]. Стратегічне планування забезпечує ефективний розвиток підприємства, оскільки воно дозволяє спрогнозувати майбутні зміни та зменшити опір, що може виникнути під час їх впровадження [2, с. 44]. Крім того, наявність ефективної системи стратегічного планування сприяє досягненню консенсусу між підрозділами та групами працівників підприємства при визначенні цілей, шляхів і заходів, необхідних для досягнення запланованого результату. Незважаючи на вищезазначене, стратегічне планування не знайшло системного застосування на сучасних підприємствах металургійної галузі, практично не використовуються сучасні методи управління, що в кінцевому підсумку призводить до неефективності їх функціонування [10, с. 210]. Основними причинами недостатнього використання інструментарію стратегічного планування господарської діяльності вітчизняних підприємств металургійної галузі є: відсутність цілісної

системи законодавчої бази стратегічного планування, недосконалість податкової системи, відсутність єдиної стратегії розвитку промислового сектора економіки, недостатній рівень організаційно-економічного та фінансового забезпечення стратегічного планування тощо [1, с. 77].

Отже, формування ефективної системи стратегічного планування потребує узгодженості з загальною стратегією розвитку підприємства, прийняття дієвих управлінських рішень, постійного моніторингу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, здійснення стратегічної діагностики потенціалу підприємства, обґрунтування альтернативних стратегічних орієнтирів тощо [4, с. 190]. Вищенаведене зумовлює необхідність формування системи показників оцінювання ефективності системи стратегічного планування на підприємстві металургійної галузі відповідно до специфічних особливостей його функціонування, змін зовнішнього та внутрішнього середовища тощо [3, с. 80]. Інтегральний показник оцінювання ефективності системи стратегічного планування на підприємстві металургійної галузі базується на комплексній оцінці стратегічного плану, що передбачає оцінювання ефективності реалізації заходів і виконання альтернативних рішень відповідно до кожного завдання стратегічного плану. Ця система оцінки дозволяє використовувати різні за характером і значущості результати заходів плану. Розрахунок оцінок для кожного року планового періоду дозволяє отримати уявлення про стан виробництва й охарактеризувати загальну тенденцію подальшого розвитку підприємства [5, с. 180]. Набір показників ефективності системи стратегічного планування на підприємстві металургійної галузі наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Набір показників ефективності системи стратегічного планування на підприємстві металургійної галузі**

Найменування плану	Показники ефективності
План маркетингу (М)	обсяг і приріст продажів; приріст частки ринку; рівень ефективності роботи служби маркетингу; ціни та їх динаміка
План з виробництва (P)	собівартість; рівень витрат на виробництво; ефективність виробництва; рівень використання виробничих потужностей; рівень якості; техніко-організаційний рівень виробництва
Фінансовий план (F)	прибутковість; рентабельність; авансовий капітал в обороті; структура капіталу; коефіцієнти ліквідності; фінансової стійкості тощо
План по персоналу (S)	чисельність; структура; плинність кадрів; рівень заробітної плати; рівень кваліфікації
План по НДДКР (SR)	науково-технічний рівень розробок; витрати; дослідження та розробки; патентна «чистота» розробок; рівень науково-технічного потенціалу

На основі отриманої інформації проведено розрахунок показників ефективності системи стратегічного планування на аналізованих підприємствах металургійної галузі за період 2013–2016 рр.

Методом експертного оцінювання в результаті дослідження специфічних особливостей стратегічного планування на підприємствах металургійної галузі було призначено вагові коефіцієнти кожному з показників ефективності. Таким чином, інтегральний показник оцінювання ефективності системи стратегічного планування на підприємствах металургійної галузі має вигляд:

$$I = \sum_{i=1}^n X_i \times P_i, \quad (1)$$

де  $I$  – інтегральний показник оцінювання ефективності системи стратегічного планування на підприємствах металургійної галузі;

$X_i$  –  $i$ -й показник ефективності системи стратегічного планування на підприємствах металургійної галузі;

$P_i$  – вага  $i$ -го показника ефективності системи стратегічного планування на підприємствах металургійної галузі.

Виходячи з результатів розрахунку інтегрального показника доцільним є здійснення класифікації підприємств за рівнем стратегічного планування (табл. 2).

Таблиця 2

**Класифікація підприємств за рівнем стратегічного планування**

Значення інтегрального показника	Рівень стратегічного планування
$I < 0,1$	низький
$0,1 \leq I < 0,5$	середній
$I \geq 0,5$	високий

Результати оцінювання системи стратегічного планування на аналізованих підприємствах металургійної галузі протягом 2013–2016 рр. наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Результати оцінювання ефективності системи стратегічного планування на підприємствах металургійної галузі**

Підприємство	Показник	2013	2014	2015	2016	$\chi_i$	$I$
ПАТ «Дніпровський коксохімічний завод»	M	0,402	0,149	0,417	0,319	0,423	0,178
	P	0,225	0,147	0,348	0,625	0,412	
	F	0,311	0,115	0,457	0,541	0,481	
	NP	0,204	0,189	0,190	0,185	0,136	
	P	0,295	0,317	0,314	0,320	0,365	
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	S	0,425	0,274	0,614	0,595	0,621	0,352
	Q	0,147	0,258	0,259	0,346	0,232	
	R	0,326	0,186	0,514	0,284	0,412	
	NP	0,224	0,247	0,294	0,245	0,325	
	P	0,374	0,415	0,284	0,391	0,433	
ВАТ «Азовсталь»	S	0,341	0,129	0,287	0,458	0,386	0,612
	Q	0,355	0,158	0,257	0,315	0,322	
	R	0,841	0,712	0,915	0,939	0,956	
	NP	0,841	0,712	0,915	0,939	0,912	
	P	0,281	0,190	0,221	0,242	0,365	
ПАТ «Дніпрометиз»	S	0,372	0,258	0,512	0,459	0,423	0,214
	Q	0,328	0,291	0,519	0,728	0,623	
	R	0,177	0,157	0,314	0,247	0,264	
	NP	0,315	0,354	0,321	0,391	1	
	P	0,764	0,891	0,705	0,794	1	
ПАТ «Запоріжсталь»	S	0,328	0,216	0,514	0,685	0,602	0,724
	Q	0,344	0,285	0,474	0,619	0,576	
	R	0,619	0,412	0,725	0,882	0,825	
	NP	0,419	0,482	0,502	0,515	0,634	
	P	0,613	0,627	0,648	0,615	1	

Результати класифікації підприємств металургійної галузі за рівнем стратегічного планування наведено у табл. 4.

Таблиця 4

**Класифікація підприємств металургійної галузі за рівнем стратегічного планування**

Рівень	Інтегральний показник	Підприємство
Низький	$I < 0,1$	–
Середній	$0,1 \leq I < 0,5$	ПАТ «Дніпровський коксохімічний завод» ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ПАТ «Дніпрометиз»
Високий	$I \geq 0,5$	ВАТ «Азовсталь» ПАТ «Запоріжсталь»

На підприємствах ВАТ «Азовсталь» та ПАТ «Запоріжсталь» спостерігається високий рівень ефективності стратегічного планування в результаті ефективної розробки фінансового плану та планів по персоналу і НДДКР. Підприємствам ПАТ «Дніпровський коксохімічний завод», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та ПАТ «Дніпрометиз» доцільно вдосконалювати процеси управління прибутком, підвищувати рівень науково-технічних розробок і рівень кваліфікації персоналу задля утримання конкурентних переваг.



Таким чином, запропонований науково-методичний підхід дозволяє комплексно оцінити ефективність стратегічного планування на основі причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями, конкурентними перевагами, що їх формують, і чинниками, які забезпечують отримання запланованих результатів. Це, своєю чергою, сприятиме удосконаленню стратегічного планування на підприємствах металургійної галузі. В результаті дослідження визначено показники ефективності стратегічного планування. Розроблений науково-методичний підхід до оцінювання ефективності системи стратегічного планування суб'єктів підприємництва дозволяє відобразити ефективність плану маркетингу, виробництва, персоналу, фінансового плану, плану з науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, оцінити рівень ефективності використання стратегічних планів і сформулювати пропозиції щодо їх вдосконалення. В рамках напрямку подальших досліджень слід зазначити необхідність формування організаційно-економічного механізму управління розвитком вітчизняних підприємств металургійної галузі.

---

**Література:** 1. Гавкалова Н. Л., Гагарінов О. В. Концептуальні засади розроблення стратегії трансформації підприємства у стан системно досконалої бізнес-організації. *Економіка розвитку*. 2017. № 3 (83). С. 74–84. 2. Гвініашвілі Т. З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*. Серія економічна. 2016. Вип. 26.2. С. 41–47. 3. Гринько Т. В., Кошевий М. М., Гвініашвілі Т. З. Методичні підходи до оцінки ефективності організаційних змін на підприємствах зв'язку. *Економічний часопис-XXI*. 2016. № 156 (1–2). С. 78–82. 4. Казачков І. О. Проблемні аспекти впровадження системи стратегічного управління на вітчизняних металургійних підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. Т. 3. С. 189–193. 5. Кошевий М. М. Тенденції розвитку промислового сектору національної економіки та наукоємних виробництв в Україні // Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: колективна монографія у 4 т. Т. 1/ за ред. О. А. Паршиної. Дніпропетровськ: Герда, 2013. С. 174–191. 6. Рябик Г. Є. Формування конкурентних переваг, як цільових орієнтирів в процесі стратегічного планування конкурентоспроможності. *Reporter of the Priazovskyi state technical university*. Section: Economic science. 2015. Issue 30. P. 197–203. 7. Сталінська О. В. Оцінка ефективності стратегій розвитку металургійних підприємств // Стратегії інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (7–10 квіт. 2010 р.). Харків: НТУ «ХПІ», 2010. С. 409–412. 8. Федоркін М. С., Холодний Г. О. Резерви конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2007. № 3. Т. 1. С. 96–101. 9. Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б. Соціально-економічні ознаки кризового стану економіки України та її промислового сектору: аналіз та оцінка основних показників розвитку, їх динаміки і тенденцій. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 139–146. 10. Velychko O., Velychko L. Logistical modelling of managerial decisions in social and marketing business systems. *Journal of International Studies*. 2017. Vol. 10, No. 3. P. 206-219. URL: [http://www.jois.eu/?366,en\\_logistical-modelling-of-managerial-decisions-in-social-and-marketing-business-systems](http://www.jois.eu/?366,en_logistical-modelling-of-managerial-decisions-in-social-and-marketing-business-systems).

**References:** 1. Havkalova N. L., Haharinov O. V. *Kontseptualni zasady rozroblennia stratehii transformatsii pidpriemstva u stan systemno doskonaloj biznes-orhanizatsii* [Conceptual Bases of Development of the Strategy of Transformation of the Enterprise into a State of Systemally Perfect Business Organization]. *Ekonomika rozvytku*. 2017. No. 3 (83). P. 74–84. 2. Hviniashvili T. Z. *Analiz pidkhodiv do vyznachennia sutnosti oporu orhanizatsiynym zminam na pidpriemstvakh* [Analysis of Approaches to Determining the Essence of Resistance to Organizational Changes in Enterprises]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. Seria ekonomichna. 2016. Issue 26.2. P. 41–47. 3. Hrynyk T. V., Koshevyi M. M., Hviniashvili T. Z. *Metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti orhanizatsiynykh zmin na pidpriemstvakh zviazku* [Methodical Approaches to the Assessment of The Effectiveness of Organizational Changes in Communications Companies]. *Ekonomichni chasopys-XXI*. 2016. No. 156 (1–2). P. 78–82. 4. Kazachkov I. O. *Problemni aspekty vprovadzhennia systemy stratehichnoho upravlinnia na vitchyznanykh metalurhiynykh pidpriemstvakh* [Problematic Aspects of Implementation of the System of Strategic Management at Domestic Metallurgical Enterprises]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. 2011. Vol. 3. P. 189–193. 5. Koshevyi M. M. *Tendentsii rozvytku promyslovoho sektoru natsionalnoi ekonomiky ta naukoiemnykh vyrobnytstv v Ukraini* // *Teoretychni ta prykladni aspekty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv: kolektivna monohrafiia*. Vol. 1/za red. O. A. Parshynoi. Dnipropetrovsk: Herda, 2013. P. 174–191. 6. Riabik H. Ye. *Formuvannia konkurentnykh perevah, yak tsilovykh oriyentyriv v protsesi stratehichnoho planuvannia konkurentospromozhnosti*. Reporter of the Priazovskyi state technical university. Section: Economic science. 2015. Issue 30. P. 197–203. 7. Stalinska O. V. *Otsinka efektyvnosti stratehii rozvytku metalurhiynykh pidpriemstv* // *Stratehii innovatsiynoho rozvytku ekonomiky: biznes, nauka, osvita: zb. materialiv II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (7–10 kvit. 2010 r.)*. Kharkiv: NTU «KhPI», 2010. P. 409–412. 8. Fedorkin M. S., Kholodnyi H. O. *Rezervy konkurentospromozhnosti pidpriemstva* [Reserves of Enterprise Competitiveness]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Ekonomichni nauky. 2007. No. 3. Vol. 1. P. 96–101. 9. Yaroshenko I. V., Semyhulina I. B. *Sotsialno-ekonomichni oznaky kryzovoho stanu ekonomiky Ukrainy ta yii promyslovoho sektora: analiz ta otsinka osnovnykh pokaznykiv rozvytku, yikh dynamiky i tendentsii* [Socioeconomic Signs of the Crisis Situation in the Economy of Ukraine and Its Industrial Sector: Analysis and Evaluation of the Main Indicators of Development, Their Dynamics and Trends]. *Biznes Inform*. 2017. No. 1. P. 139–146. 10. Velychko O., Velychko L. Logistical modelling of managerial decisions in social and marketing business systems. *Journal of International Studies*. 2017. Vol. 10, No. 3. P. 206-219. URL: [http://www.jois.eu/?366,en\\_logistical-modelling-of-managerial-decisions-in-social-and-marketing-business-systems](http://www.jois.eu/?366,en_logistical-modelling-of-managerial-decisions-in-social-and-marketing-business-systems).

---

### Інформація про авторів

**Гвініашвілі Тетяна Зурабівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (просп. Гагаріна, 72, м. Дніпро, 49010, Україна; e-mail: g\_tanya@ua.fm).

**Буцак Юлія Олександрівна** – магістр, кафедра економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (просп. Гагаріна, 72, м. Дніпро, 49010, Україна; e-mail: juliabutsak@ukr.net).

### Информация об авторах

**Гвиниашвили Татьяна Зурабовна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, предпринимательства и управления предприятиями Днепропетровского национального университета имени Олеся Гончара (просп. Гагарина, 72, г. Днепр, 49010, Украина; e-mail: g\_tanya@ua.fm).

**Буцак Юлия Александровна** – магистр, кафедра экономики, предпринимательства и управления предприятиями Днепропетровского национального университета имени Олеся Гончара (просп. Гагарина, 72, г. Днепр, 49010, Украина; e-mail: juliabutsak@ukr.net).

### Information about the authors

**T. Gviniashvili** – Ph.D. (Economics), Associate Professor of Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management of Oles Honchar Dnipro National University (72 Haharina Ave., Dnipro, 49010, Ukraine; e-mail: g\_tanya@ua.fm).

**Yu. Butsak** – Master, Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management of Oles Honchar Dnipro National University (72 Haharina Ave., Dnipro, 49010, Ukraine; e-mail: juliabutsak@ukr.net).

*Стаття надійшла до ред.  
06.12.2017 р.*

JEL Classification: D31; J31

УДК 331.215.1

## ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Рябик Г. Є.  
Криштак Д. М.**

**Анотація.** На сучасному етапі розвитку виробничих відносин перед підприємствами стоїть складне завдання розробки ефективного механізму диференціації оплати праці, що забезпечить об'єктивність нарахування персонального розміру оплати праці працівника та створить потужні стимули для підвищення продуктивності його праці, реалізації творчого потенціалу. У роботі було використано такі методи дослідження: теоретичного аналізу та синтезу, наукової абстракції, метод порівняння та системний аналіз, а також математичні та статистичні методи. Проведене на базі вітчизняного підприємства дослідження виявило неадекватність внутрішньофірмової політики оплати праці внаслідок неефективного використання матеріальних мотиваторів. Здійснено розподіл усієї сукупності чинників, що впливають на розмір заробітної плати, на три групи: зовнішні чинники, внутрішні чинники та особистісні характеристики працівника. Удосконалено механізм диференціації оплати праці на підприємстві; визначено основні його формуючі складові (мета та завдання, принципи, системи забезпечення та елементи) та доведено необхідність проведення регулярного моніторингу внутрішніх і зовнішніх факторів. Запропонований механізм диференціації заробітної плати працівників може бути використаний як базова схема формування ефективного механізму оплати праці на підприємствах різної галузевої спрямованості.

**Ключові слова:** диференціація оплати праці, об'єктивність оцінки результатів праці, матеріальне стимулювання, індивідуальний розмір заробітної плати, продуктивність праці.

---

© Рябик Г. Є., Криштак Д. М., 2017