

ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МЕБЛЕВОЇ ГАЛУЗІ

EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES IMPLEMENTATION AT FURNITURE INDUSTRY ENTERPRISES

Усенко Н.М.

старший викладач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Usenko Nadiia

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

В статті досліджено підходи до класифікації та визначення переліку бізнес-процесів, зазначені основні складові груп бізнес-процесів в залежності від їх відношення до основних бізнес-процесів, допоміжних бізнес-процесів та до бізнес-процесів управління на підприємстві. Приведені показники ефективності функціонування підприємств меблевої галузі, визначені основні причини проблем функціонування підприємства меблевої галузі. Розкриті основні складові бізнес-процесів підприємств з урахуванням особливостей функціонування підприємств меблевої галузі. Обґрунтовано на основі проведеного аналізу ефективності реалізації бізнес-процесів підприємств меблевої галузі необхідність оптимізації основних та управлінських бізнес-процесів. Запропоновано в залежності від особливостей реалізації циклу управління відносно усіх видів діяльності підприємств меблевої галузі методичні рекомендації щодо оцінки кожного з етапів циклу управління.

Ключові слова: бізнес-процес, система, бюджетне управління, основні бізнес-процеси, допоміжні бізнес-процеси, бізнес-процеси управління, меблева галузь, цикл управління.

The article examines approaches to classification and definition of the list of business processes, indicates the main components of groups of business processes depending on their relationship to the main business processes, auxiliary business processes and business processes of management at the enterprise. It is determined that the management of the enterprise should be carried out according to the criterion of ensuring the functional completeness of the system, by substantiating the need and sufficiency of the set of selected elements for the implementation of a full range of managerial functions in relation to the object of management. The indicators of efficiency of functioning of enterprises in the furniture industry are given, the main causes of problems with the functioning of enterprises in the furniture industry, the decrease in the efficiency of the use of resources and the low level of implementation of business processes of enterprises are determined. The main components of the business processes of enterprises are disclosed, taking into account the peculiarities of the functioning of enterprises in the furniture industry. The necessity of allocation of system-wide activities, such as main, providing, servicing and managerial activities to ensure and achieve the purpose of functioning of enterprise, is indicated. On the basis of the carried out analysis of the efficiency of implementation of business processes of enterprises in the furniture industry, the need to optimize the main and managerial business processes is substantiated. The features of the implementation of the management cycle are studied: goal-setting, planning of activities, implementation of plans, control over the implementation of plans, formation of managerial influence and adjustment of plans depending on the main, providing, servicing and management activities of enterprises in the furniture industry. Depending on the features of the implementation of the management cycle in relation to all types of activities of enterprises in the furniture industry, methodical recommendations for assessing each of the stages of the management cycle are proposed. Recommendations on the validity of activity plans of enterprises in the furniture industry have been formed through a revision of the planning logic, the introduction of mandatory planning of business processes and operations of enterprises and the creation of appropriate conditions for the implementation of the main activity: provision of input resources, maintenance and management.

Keywords: business process, system, budget management, basic business processes, auxiliary business processes, management business processes, furniture industry, management cycle.

Постановка проблеми. В умовах високої динамічності зовнішнього середовища, його нестабільного, мінливого становища, збереження стійких конкурентних позицій підприємств меблевої галузі обумовлено здатністю підприємства до цілеспрямованого та планомирного розвитку, не зважаючи на обмеження фінансових та людських ресурсів, з однієї сторони, та швидкої адаптації до мінливих умов – з іншої. Для досягнення стійкого розвитку підприємства в нестабільних умовах на передній план виходить необхідність вирішення задач удосконалення планування діяльності підприємства, як основи досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства, що виступає відправним пунктом реалізації циклу управління підприємством в цілому. Удосконалення процедури планування на підприємстві меблевої галузі відокремлено від таких основних функцій управління, як організація, облік, аналіз та регулювання, що не дозволяє підприємству перейти управлінський процес на якісно новий рівень, який би відповідав би вимогам мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства та сприяв формуванню цілісної системи управління підприємством. Саме тому процес планування має реалізовуватися як складовий елемент цілісної системи управління. Широкі можливості щодо удосконалення реалізації функцій планування, організації, контролю та регулювання в рамках замкненого управлінського циклу надає впровадження на підприємстві економічного управління, процесно-орієнтованого бюджетного управління, що створює умови для підвищення ефективності реалізації існуючих бізнес-процесів на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним, методологічним проблемам визначення об'єкту управління, а саме відокремленню складових бізнес-процесу в системі процесно-орієнтованого бюджетування підприємств присвячено праці таких вчених, як К. Друрі, Р.С. Каплана, М. Мескан, Дж. Брімсон, Т.С. Бабич, Т.О. Зінкевич, Т.В. Луцької, Л.О. Денисенко, А.М. Поддєрьогін, М.М. Климчук, К.С. Безгіна, А.В. Козаченко, З.С. Варналій, Л.В. Соколова, Н.М. Абдикеева, Т.П. Данько та інших. Вітчизняні та зарубіжні вчені, в своїх роботах розкривають сутність, методи, принципи процесно-орієнтованого бюджетування, визначають складові процесного управління та можливості його використання як загального системного інструменту управління підприємством. Дослідити тенденцію формування та розвитку ринку меблів можливо в роботах таких науковців, як Г.С. Шевченко, О.Р. Прокопович, А.М. Бортнік, Н.Ф. Басій, А.І. Курилець, Х.М. Юрик та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте, у роботах як зарубіжних, так і вітчизняних вчених недостатню увагу приділено застосуванню системного

підходу до відокремлення складових бізнес-процесу, підбору елементів до системи, обґрунтування достатності виділення заданих елементів для можливості їх об'єднання у цілісну систему, а також питання оцінки ефективності реалізації бізнес-процесів підприємств з урахуванням особливостей функціонування підприємств меблевої галузі та стану реалізації загальносистемних видів діяльності підприємств даної галузі.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення особливостей реалізації бізнес-процесів на підприємствах меблевої галузі та оцінка реалізації управлінського циклу на підприємствах меблевої галузі основної, забезпечуючої, обслуговуючої та управлінської діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теорія систем та системного аналізу отримала широке висвітлення у працях зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як Л. фон Берталанфі, Р. Акофф, А. Рапопорт, В. Садовський, У. Ешбі, А. Уемов, Ю. Урманцев та інших. Більшість дослідників є одностайними у визначенні системи як множини елементів та взаємозв'язків між ними, що утворюють єдине ціле та функціонують у напрямку досягнення загальносистемної цілі. Отже, під існуванням системи розуміється можливість реалізації деякої інтегральної властивості або нової якості системи за рахунок синергії її елементів.

Під системою процесно-орієнтованого бюджетного управління слід розуміти сукупність суб'єкта та об'єкта управління, а також прямих та зворотних управлінських впливів та взаємозв'язків між ними, що здійснюються на основі реалізації підсистем функцій бюджетного управління. Для забезпечення цілісності системи процесно-орієнтованого бюджетного управління необхідно забезпечити досягнення узгодженості між основними елементами системи на основі їх єдиної цільової спрямованості. Підбір елементів до системи бюджетного управління має здійснюватися за критерієм забезпечення функціональної повноти системи, тобто шляхом обґрунтування необхідності та достатності сукупності відібраних елементів для реалізації повного комплексу управлінських функцій стосовно об'єкту управління з метою переведення його у цільовий стан, що, зокрема, відображає основну цільову спрямованість системи бюджетного управління підприємством взагалі.

Принцип функціональної повноти системи як основного системоутворюючого фактора означає, що функція економічного управління, процесно-орієнтованого бюджетного управління реалізується стосовно всіх елементів підсистеми об'єктів управління. Можливо виділити три групи функцій управління, що розкривають сутність та змістовне наповнення всієї системи: основні, конкретні (специфічні) функції та функції забезпечення.

Об'єктом управління в системі процесно-орієнтованого бюджетування є бізнес-процеси підприємства. Перелік об'єктів бюджетного управління залежить від обраного критерію, згідно із яким відбувається виділення бізнес-процесів на підприємстві, та ступеню деталізації бізнес-процесів до рівня окремих операцій.

У науковій літературі [1–5] представлено значну кількість підходів до класифікації та визначення переліку бізнес-процесів, порівняльна характеристика яких приведена в таблиці 1.

Преважна більшість дослідників виділяють дві групи бізнес-процесів – основні, що лежать на шляху створення основних продуктів підприємства та додають до продукту цінність для споживача, та допоміжні (у різних джерелах – підтримуючі, забезпечуючі, вторинні), що забезпечують діяльність основних процесів та додають до продукту вартість. Група бізнес-процесів управління, результатом яких є скоординована та ефективна організація виконання бізнес-процесів двох інших груп, здебільшого розглядається як складова частина основних та забезпечуючих бізнес-процесів, в окрему групу виділяються лише процеси стратегічного

управління, в результаті яких визначається головний курс розвитку підприємства.

Таким чином, основним критерієм розподілу бізнес-процесів на основні та допоміжні є вихідний результат процесу та його значення у створенні цінності для споживача. Однак, між авторами різних підходів простежується суперечливість щодо встановлення приналежності бізнес-процесу матеріального постачання до групи основних чи допоміжних бізнес-процесів, а також розходження у поглядах щодо необхідності виділення бізнес-процесів управління у самостійну групу процесів. Зважаючи на те, що розділення діяльності підприємства на окремі бізнес-процеси використовується саме як метод системного аналізу, виявляється доцільним розглядати у якості об'єктів системи бюджетного управління бізнес-процеси, виділені за приналежністю до загальносистемних видів діяльності, а саме: основні, забезпечуючі, обслуговуючі та управлінські бізнес-процеси.

Аналізуючи ринок та особливості функціонування меблевої галузі в Україні слід зазначити що відчинення підприємства до 2022 року нарощували виробництво, реалізацію та експорт мебельної продукції. Меблева галузь України

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів до класифікації бізнес-процесів як основних об'єктів системи бюджетного управління

Підхід (автор, організація)	Групи бізнес-процесів		
	Основні бізнес-процеси	Допоміжні бізнес-процеси	Бізнес-процеси управління
М. Портер [1]	забезпечення поставок сировини, випуск продукції, збут продукції, маркетинг і продаж, післяпродажне обслуговування	фінансова діяльність і планування; управління людськими ресурсами; розвиток технологій; матеріально-технічне забезпечення	бізнес-процеси управління розглядаються невідривно від основних бізнес-процесів (управління виробництвом) або у складі допоміжних бізнес-процесів
Європейська мережа вивчення перспективних показників (програма ENAPS) [2]	розробка продукції, виявлення потреб споживачів, виконання замовлень, обслуговування споживачів	підтримка (фінансовий менеджмент, управління людськими ресурсами, поточний ремонт і обслуговування обладнання), перспективний розвиток	бізнес-процеси поточного управління розглядаються в рамках основних бізнес-процесів (планування і управління виробництвом), виділений бізнес процес стратегічне планування в рамках бізнес-процесів перспективного розвитку
С. Ковтун [3]	маркетинг, закупівлі, виробництво, зберігання, постачання продукції, сервісне обслуговування	підготовка кадрів, сервісне обслуговування обладнання, фінансове та бухгалтерське забезпечення, ІТ-забезпечення	стратегічне управління, техніко-економічне планування, економічний аналіз заходів, діловодство
А.М. Бортнік [4]	внутрішня логістика, виробництво, зовнішня логістика, маркетинг і збут, після продажне обслуговування та сервіс	матеріально-технічне забезпечення, підтримка інфраструктури підприємства, управління трудовими ресурсами, розвиток технологій	бізнес-процеси управління не виділяються автором в окрему групу бізнес-процесів

характеризувалась достатньо високим рівнем конкурентоспроможності у порівнянні з іншими галузями економіки, які виробляють та реалізують споживчі товари. Проте на ринок меблів України, як і на ринки інших товарів, негативно вплинули умови воєнного стану. Вони обумовили скорочення попиту на меблі, зростання цін на сировину, матеріали та відповідно і на готову продукцію, виникнення проблем з сировиною та постачальниками, пошкодження та навіть знищення низки підприємств-виробників та продавців меблів [5]. Динаміка прибутку до оподаткування підприємств меблевої галузі в Україні за 2014–2022 роки представлена на рис. 1, що свідчить про скорочення фінансових результатів функціонування підприємств в 2022 році.

На підприємствах меблевої галузі відбувається погіршення показників ефективності використання ресурсів підприємства: основних виробничих фондів, оборотних активів, трудових ресурсів. Зниження показників ефективності використання ресурсів є свідченням низького рівня реалізації бізнес-процесів підприємств та вимагає реорганізації діяльності підприємств з метою забезпечення їх більшої результативності. Зростання витрат підприємств меблевої галузі в воєнних умовах призвело не тільки до зниження фінансових результатів підприємства, а збільшенню збитків підприємств, і як слідство к збільшенню кількості збиткових підприємств даної галузі (рис. 2).

Незадовільне значення показників ефективності діяльності підприємств не є проблемою

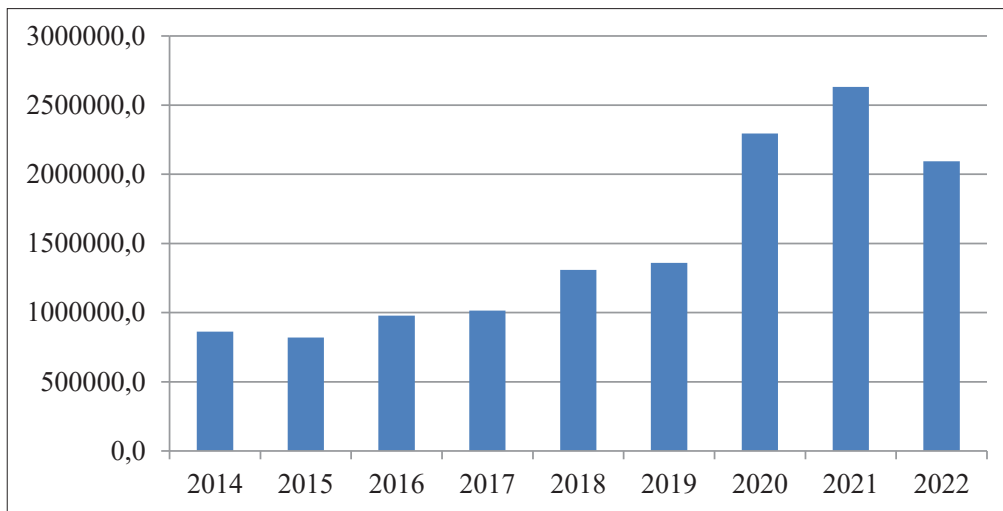


Рис. 1. Динаміка прибутку до оподаткування підприємств меблевої галузі в Україні за 2014–2022 роки, тис. грн

Джерело: складено автором на основі даних [6]

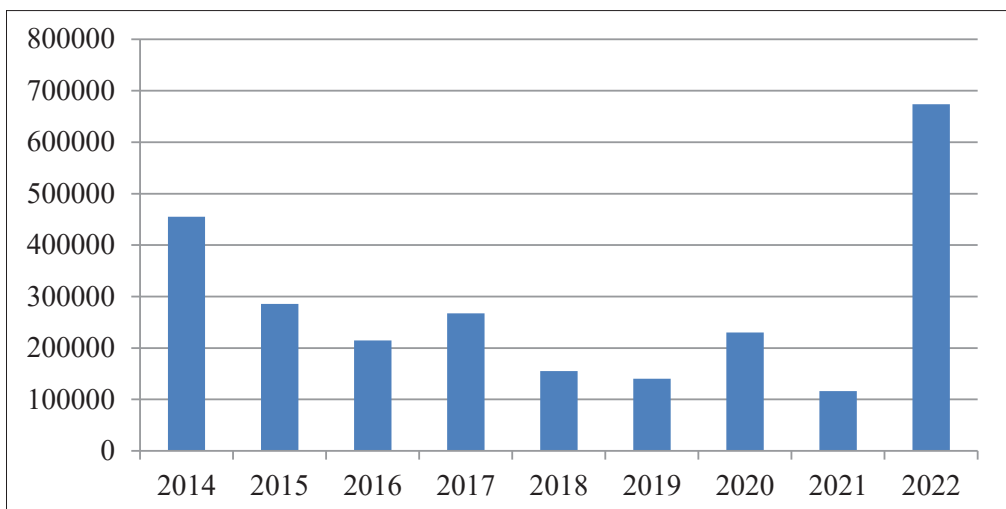


Рис. 2. Динаміка збитків до оподаткування підприємств меблевої галузі в Україні за 2014–2022 роки, тис. грн

Джерело: складено автором на основі даних [6]

самою по собі та служить індикатором, або симптомом, наявності на підприємствах меблевої галузі глибинних проблем, що лежать у сфері основної діяльності та діяльності підприємств із створення належних умов виконання основної діяльності: забезпечення вхідними ресурсами, обслуговування та управління.

Також слід зазначити що значний вплив на збитковість підприємств пов'язаний з територіальним розміщенням підприємств меблевої галузі, найбільша збитковість спостерігається в Харківській області (рис. 3).

Серед причин проблем функціонування підприємства меблевої галузі можливо відзначити неефективне управління ресурсами підприємства, відсутність планування та контролю грошових потоків на підприємстві, фрагментарність реалізації циклу управління без дотримання виконання основних управлінських функцій планування, організації, мотивації та контролю, що потребує проведення детальної діагностики циклу управління підприємства та розробки заходів щодо впровадження ефективних технологій управління усім комплексом ресурсів підприємства.

Виявлення основних проблем підприємства та причин, що зумовили їх виникнення, має відбуватися на основі системного підходу до аналізу діяльності підприємства: тобто дослідження процесу функціонування підприємства як сукупності видів діяльності, взаємоузгоджених між собою та об'єднаних єдиною цільовою спрямованістю. Представлення діяльності підприємства як цілісної системи полягає у виділенні таких загальносистемних видів діяльності, спрямованих на досягнення кінцевої

мети функціонування підприємства, як основна, забезпечуюча, обслуговуюча та управлінська діяльність [7]. Кожному виду діяльності підприємства, виходячи із специфіки технологічного процесу, особливостей розстановки конкурентних сил у галузі функціонування підприємства та інших факторів, відповідає певний набір бізнес-процесів. Саме тому для виявлення основних проблем функціонування підприємства представляється доцільним виділити основні, обслуговуючі, забезпечуючі та управлінські бізнес-процеси підприємства, надати кількісну або якісну оцінку їх виконання та виявити основні недоліки їх реалізації, що призводять до погіршення результатів діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє не лише виділити проблеми підприємства, а й обґрунтувати причинно-наслідкові зв'язки між ними, систематизувати їх за основними сферами діяльності підприємства.

Аналіз ефективності реалізації бізнес-процесів підприємств меблевої галузі представлений на рис. 4.

На основі проведеного аналізу ефективності реалізації бізнес-процесів можливо виявити, що найнижчий рівень реалізації характерний для основних та управлінських бізнес-процесів. Саме тому представляється доцільним дослідити основні недоліки виконання бізнес-процесів та виявити причини, що призводять до низького рівня реалізації бізнес-процесу.

Реалізація процесу управління відбувається шляхом послідовного здійснення основних етапів циклу управління. Через послідовну реалізацію циклу управління відбувається досягнення цілей функціонування підприємства. У свою

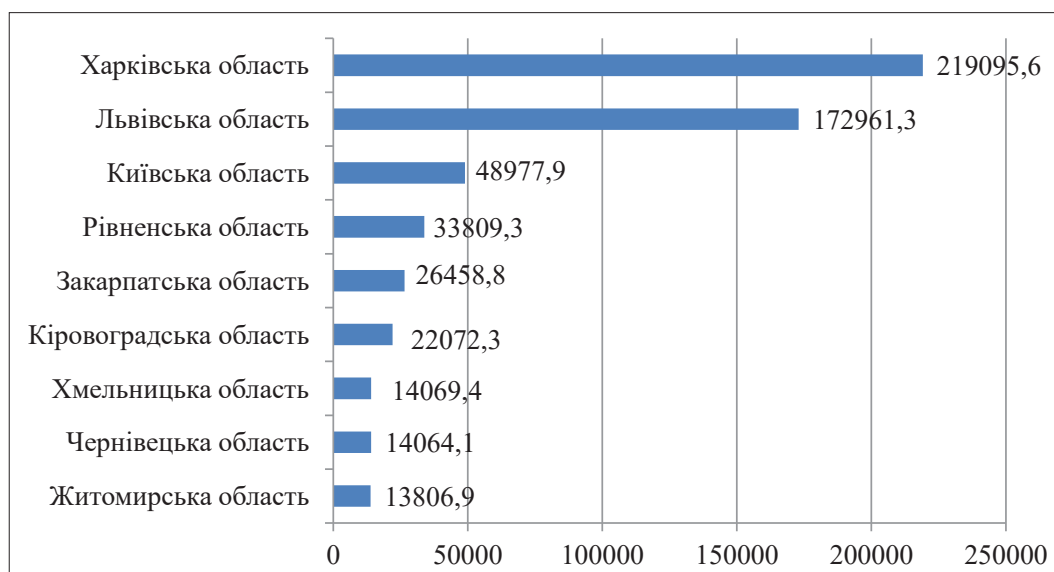


Рис. 3. Динаміка збитків до оподаткування підприємств меблевої галузі у розрізі регіонів за 2014–2022 роки, тис. грн

Джерело: складено автором на основі даних [6]

чергу, цілі підприємства мають формуватися відносно усіх об'єктів управління, отже і сам цикл управління як процес досягнення цілей має здійснюватися стосовно усієї різноманітності об'єктів управління. Для досягнення генеральної мети функціонування підприємства підприємство покладається, як правило, на основний вид діяльності – виробництво меблів, проте забезпечення його ефективної реалізації неможливо без виконання на підприємстві забезпечуючої, обслуговуючої та власне управлінської діяльності. Таким чином, необхідним є дослідження особливостей реалізації циклу управління відносно усіх видів діяльності підприємств меблевої галузі. В таблицях 2 – 5 представлено результати аналізу реалізації управлінського циклу у розрізі основних етапів по відношенню до основної, обслуговуючої, забезпечуючої та управлінської діяльності підприємств.

Таким чином, на підприємствах меблевої галузі відсутнє планування стратегії основної діяльності підприємств меблевої галузі, що має виступати основою для планування конкретних заходів. Відсутність стратегічного планування на підприємствах порушує принцип єдності планової діяльності підприємства. На підприємствах меблевої галузі має бути впроваджено стратегічне планування основної діяльності, що надалі виступатиме відправним пунктом тактичного та оперативного планування діяльності підприємства та дозволить досягнути єдиної цільової спрямованості його планів.

Цілі щодо забезпечуючої діяльності підприємств меблевої галузі формуються лише

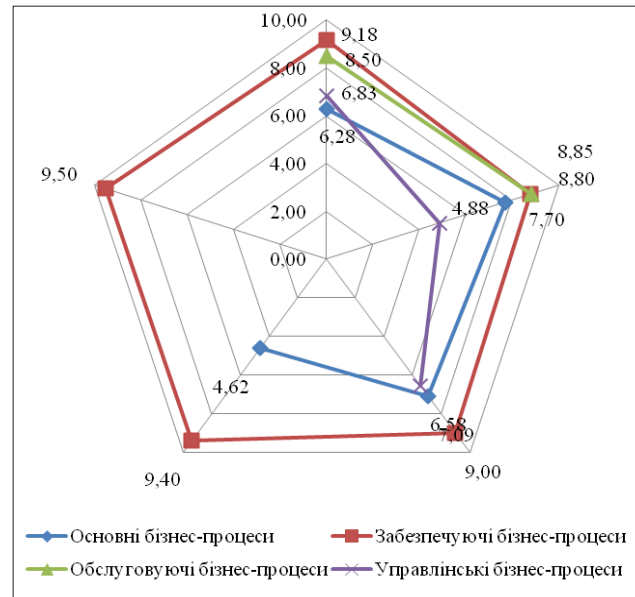


Рис. 4. Оцінка ефективності реалізації бізнес-процесів підприємств меблевої галузі

Джерело: складено за джерелом [6] та на основі власного аналізу

у вигляді обсягів постачання товарно-матеріальних цінностей у натуральному вираженні. Відсутнє планування цілей щодо ефективності здійснення самої діяльності (витрати на виконання однієї поставки, витрати на зберігання товарно-матеріальних цінностей).

Таблиця 2

Аналіз реалізації управлінського циклу на підприємствах меблевої галузі (основна діяльність)

Етап циклу управління	Основна діяльність
Цілепокладання	У якості цільового показника на підприємствах використовується показник обсягу (товарна продукція, реалізована продукція) у натуральному та вартісному вираженні (шт. та тис. грн). На підприємствах меблевої галузі здебільше не здійснюється постановка фінансових цілей, ринкових цілей.
Планування заходів	Виходячи з планового обсягу виробництва відбувається планування реалізації, фонду робочого часу виробничого та управлінського персоналу, необхідного для здійснення цільового обсягу реалізації, відбувається планування заходів щодо оновлення основних засобів підприємств меблевої галузі
Виконання планів	Виконання планів закріплено за основними менеджерами та основними транспортними підрозділами. Для підприємства характерний високий рівень виконання планів з виробництва меблів та з надання послуг, щодо зборки та налаштування продукції.
Контроль за виконанням планів	Відбувається контроль дотримання графіку виробництва, контроль за розміщенням замовлення та його виконанням. Для підприємств меблевої галузі характерний низький рівень контролю за показниками експлуатації основних засобів, переробки основних матеріалів та їх впливу на навколишнє середовище.
Формування управлінського впливу та корегування планів	Низька гнучкість планів підприємства. Складна адміністративна процедура внесення змін до планів. Низький рівень використання результатів контролю при формуванні планів наступного періоду.

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3

**Аналіз реалізації управлінського циклу на підприємствах меблевої галузі
(забезпечуюча діяльність)**

Етап циклу управління	Забезпечуюча діяльність
Цілепокладання	Цілі забезпечуючої діяльності формуються у вигляді натуральних показників обсягів постачання матеріалів, сировини, запчастин, комплектуючих та запасних частин на основні засоби підприємств меблевої галузі.
Планування заходів	Планування обсягів постачання товарно-матеріальних цінностей виходячи із кількості замовлень / фонду робочого часу роботи основних засобів підприємства. При планування обсягів постачання використовуються нормативи споживання матеріалів без урахування технічного стану основних засобів та ін. факторів, що можуть впливати на споживання товарно-матеріальних цінностей.
Виконання планів	Діяльність із забезпечення основної діяльності необхідними товарно-матеріальними цінностями організаційно розділена між двома структурними підрозділами: відділом матеріально-технічного постачання та відділом логістики та технічного обслуговування, що призводить до відсутності координації під час здійснення процесу забезпечення та неможливості встановити відповідальність за досягнення планових показників
Контроль за виконанням планів	Відбувається контроль за своєчасністю реалізації процесу постачання товарно-матеріальних цінностей. Відсутній контроль виконання забезпечуючих функцій за такими показниками як рівень складських запасів, витрати на здійснення 1 замовлення, транспортні витрати відділу матеріально-технічного постачання.
Формування управлінського впливу та корегування планів	Виявлені відхилення від планових показників закладаються у плани наступних періодів без виявлення глибинних причин їх виникнення та вжиття корегувальних заходів.

Джерело: сформовано автором

Таблиця 4

**Аналіз реалізації управлінського циклу на підприємствах меблевої галузі
(обслуговуюча діяльність)**

Етап циклу управління	Обслуговуюча діяльність
Цілепокладання	Цілі обслуговуючої діяльності виражаються у кількості проведення технічних оглядів, планово-попереджувальних та капітальних ремонтів обладнання.
Планування заходів	Укладення графіку проведення планово-попереджувальних ремонтів як основного планового документу підрозділу з експлуатації відбувається на основі нормативної документації щодо рекомендованої періодичності проведення планово-попереджувальних ремонтів. При цьому при укладанні графіку ремонтів не враховуються реальні зміни у навантаженні роботи основних засобів, автотранспорту, дійсний технічний стан основних засобів та інші суттєві фактори.
Виконання планів	Сервісне обслуговування основних засобів організаційно закріплено за відділом головного інженера. Проте на показники ефективності реалізації діяльності із проведення ремонтів основних засобів значною мірою впливає своєчасність забезпечення підприємств необхідними для проведення ремонтів запасними частинами та належний рівень їх якості.
Контроль за виконанням планів	Відбувається контроль за дотриманням графіку проведення ремонтів. Низький рівень контролю за показниками витрат на проведення ремонтів, простоїв основних засобів у ремонті.
Формування управлінського впливу та корегування планів підприємства	Фактичні показники витрат на технічне обслуговування основних засобів переносяться у план наступного періоду без дослідження причин відхилення фактичних показників від планових та вжиття заходів щодо їх зниження

Джерело: сформовано автором

Таблиця 5

**Аналіз реалізації управлінського циклу на підприємствах меблевої галузі
(управлінська діяльність)**

Етап циклу управління	Управлінська діяльність
Цілепокладання	Відсутня постановка цілей щодо управлінської діяльності у розрізі основних показників ефективності прийнятих рішень, рівня автоматизованості процесів збору та накопичення управлінської інформації та ін.
Планування заходів	Планування управлінської діяльності відбувається лише у розрізі витрат адміністративно-управлінського персоналу на основі даних попередніх періодів із використанням корегуючих коефіцієнтів, що не відображають реальних змін у навантаженні діяльності адміністративних підрозділів у плановому періоді.
Виконання планів	На підприємствах відбувається перевищення запланованого ліміту адміністративно-управлінських витрат через закладення у плани адміністративних витрат необґрунтованих показників, що не відображають дійсного навантаження на діяльність адміністративних підрозділів.
Контроль за виконанням планів	Контроль управлінської діяльності відбувається на основі показників своєчасності формування звітів та документів, надання розпоряджень та інших адміністративних процедур. Не підлягають контролю показники адміністративних витрат підприємств.
Формування управлінського впливу та корегування планів підприємства	Формування обґрунтованого управлінського впливу для досягнення планів управлінської діяльності у наступному періоді не представляється можливим через відсутність розроблених моделей аналізу управлінської діяльності, показників її ефективності.

Джерело: сформовано автором

Цілі забезпечуючої діяльності підприємств мають бути узгоджені із цілями основної діяльності. Витрати на здійснення поставок основних товарно-матеріальних цінностей мають бути обґрунтовані виходячи із обсягів постачання матеріалів, кількості закупівельних операцій, а не переноситися у плановий період на основі даних попереднього періоду.

Витрати на обслуговування основної діяльності підприємств меблевої галузі плануються виходячи із фактичних витрат попереднього періоду. До процесу планування обслуговуючої діяльності не залучаються працівники експлуатаційних служб, через що при закладенні бюджету експлуатаційних витрат не враховується реальний стан обладнання, потреби підприємства в проведенні ремонтних та профілактичних робіт. У плануванні обслуговуючої діяльності мають бути залучені працівники профільних підрозділів. Плани обслуговуючих підрозділів мають бути обґрунтовані виходячи із планової кількості та складності ремонтних робіт, трудових витрат на їх здійснення. Планування витрат на проведення планових ремонтів має враховувати планове навантаження на основну техніку, виходячи із планів основної діяльності підприємств меблевої галузі.

Основоположною причиною неефективності реалізації процесу управління на підприємствах меблевої галузі є неадекватність системи планування як вихідної

точки реалізації управлінського циклу. Зокрема, було виявлено, що процес планування охоплює діяльність лише основних підрозділів, діяльність функціональних підрозділів фактично залишається поза процесом планування та знаходить відображення лише в таких агрегованих статтях витрат підприємства, як загальновиробничі та адміністративні витрати підприємства. Такий стан речей, в свою чергу, призводить до неконтрольованості накладних витрат підприємств меблевої галузі та закладенні у плани підприємств їх необґрунтованої величини.

Висновки. В роботі було обґрунтовано необхідність застосування системного підходу при оптимізації ефективності реалізації бізнес-процесів на підприємствах меблевої галузі, що полягає у виділенні основних, обслуговуючих, забезпечуючих та управлінських бізнес-процесів на підприємствах меблевої галузі. Визначений управлінський вплив суб'єкту управлінської діяльності на об'єкт управління в системі управління за рахунок аналізу особливостей реалізації циклу управління відносно усіх видів діяльності підприємств меблевої галузі, сформовані рекомендації щодо усунення цих недоліків, що сприятиме зростанню обґрунтованості планів через кардинальний перегляд логіки планування та впровадження обов'язкового планування бізнес-процесів та операцій підприємств як проміжного етапу планування витрат підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. Ірина Ємельянова, Ірина Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 622 с.
2. ENAPS. Deliverable F3-4: A Set of Refined and Agreed Performance Indicators Defined by Business Processes. ENAPS, Galway, Ireland, 1997.
3. Ковтун С.Є. Бюджетування на сучасному підприємстві, або Як ефективно управляти фінансами. Харків, 2005. 340 с.
4. Бортнік А.М. Процесне управління бізнесом: сутність і переваги впровадження. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2013. № 3 (62). С. 30–36. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dec0547c-26d7-4c7a-8569-7e8aeaab85be/content> (дата звернення: 09.05.2024).
5. Петецькі Ігнаці. Ринок меблів у контексті розвитку ринку соціально квазізначущих товарів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 326–332. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32736/menedzhment_223maket-326-332.pdf (дата звернення: 09.05.2024).
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 09.05.2024).
7. Квасницька Р., Боднарчук Л. Бюджетування як сучасний інструмент фінансового управління діяльності підприємств. *Наукові засади сталого розвитку економіки* : матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Тернопіль, 2011. С. 153–155.

REFERENCES:

1. Porter M. (2019) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Kyiv: Nash format.
2. ENAPS. (1997) *Deliverable F3-4: A Set of Refined and Agreed Performance Indicators Defined by Business Processes*. ENAPS, Galway, Ireland.
3. Kovtun S. Ye. (2005) *Budgeting in the modern enterprise, or how effectively manage finances*. Kharkiv: Faktor.
4. Bortnik A. M. (2013) *Process management of business: essence and advantages of implementation*. *Scientific Bulletin of the National University of the State Tax Service of Ukraine (Economics, Law)*, no. 3 (62), pp. 30–36. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dec0547c-26d7-4c7a-8569-7e8aeaab85be/content> (accessed May 9, 2024).
5. Petecki Ignacy (2023) *The furniture market in the context of the development of the market of socially quasi-significant goods*. Available at: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32736/menedzhment_223maket-326-332.pdf (accessed May 9, 2024).
6. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed May 9, 2024).
7. Kvasnyts'ka R. and Bodnarchuk L. (2011) *Budgeting as a modern tool of financial management activity of the enterprises*. *Naukovi zasady staloho rozvytku ekonomiky* [Scientific basis for sustainable economic development], *Mizhnarodna naukovo-praktychna Internet-konferentsiia*. Ternopil. Pp. 153–155.