

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ В МЕБЕЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Митин Валерий Валерьевич

аспирант, Московский финансово-промышленный университет “Синергия”, РФ, г. Москва

THEORETICAL BASIS OF BUDGETING BY BUSINESS PROCESSES IN THE FURNITURE INDUSTRY

Mitin Valeriy Valeryevich

Postgraduate student, Moscow Financial and Industrial University “Synergy”, Russia, Moscow

Аннотация. В статье раскрываются теоретические основы бюджетирования по бизнес-процессам на мебельных предприятиях. Обоснованы преимущества процессного подхода перед традиционным, показана связь с ABC и BSC, выделены отраслевые особенности, влияющие на планирование и контроль затрат, сформулированы условия успешного внедрения.

Abstract. The paper explores theoretical foundations of process-based budgeting in furniture manufacturing. It justifies benefits over traditional budgeting, links ABB with ABC and BSC, highlights industry-specific cost drivers, and outlines prerequisites for effective implementation to enhance cost transparency and strategic alignment.

Ключевые слова: бюджетирование, процесс, мебель, затраты, управление, ABB, ABC, эффективность, себестоимость, BSC.

Keywords: budgeting, process, furniture, costs, management, ABB, ABC, efficiency, costing, BSC.

Введение

В условиях жёсткой конкуренции и быстро меняющейся внешней среды предприятия вынуждены совершенствовать системы управления. Многие руководители переходят от традиционного функционального подхода к современному процессно-ориентированному управлению, что позволяет радикально повысить эффективность, снизить себестоимость продукции при одновременном повышении ее качества и обеспечить быструю адаптацию к требованиям рынка. Бюджетирование, как элемент системы финансового планирования, служит важнейшим инструментом достижения стратегических целей организации в краткосрочном периоде. Однако классическая модель бюджетирования (по центрам ответственности и статьям затрат) не всегда обеспечивает достаточную гибкость и прозрачность в динамичных условиях рынка. Возникает потребность в бюджетировании по бизнес-процессам – подходе, ориентированном на деятельность (activity-based budgeting, ABB), который фокусируется на планировании и контроле затрат по ключевым бизнес-процессам

предприятия.

Научная актуальность темы обусловлена ростом интереса к процессно-ориентированному бюджетированию как ответу на недостатки традиционного бюджетного управления в современных условиях. Предприятия мебельной промышленности, характеризующиеся широкой номенклатурой продукции, индивидуальными заказами и умеренной рентабельностью (в среднем 10–15%), особенно нуждаются в эффективных методах планирования и контроля затрат. Процессный подход к бюджетированию позволяет связать финансовое планирование с операционной деятельностью, повысить точность расчёта себестоимости и выявить узкие места производственных процессов, что имеет особую значимость для мебельных компаний в условиях жёсткой ценовой конкуренции и волатильности цен на сырьё (древесину и др.).

Цель данного исследования – разработать теоретические основы модели бюджетирования по бизнес-процессам и определить особенности ее применения в мебельной промышленности. Для достижения этой цели поставлены следующие задачи: (1) раскрыть сущность и преимущества процессно-ориентированного бюджетирования на основе анализа научной литературы; (2) проанализировать подходы различных авторов к данному методу бюджетирования и сравнить его с традиционным (функциональным) подходом; (3) выявить специфические черты мебельной отрасли, влияющие на построение системы бюджетов по бизнес-процессам; (4) сформулировать выводы о целесообразности и условиях эффективного внедрения процессного бюджетирования на мебельных предприятиях.

Методологическая основа исследования включает сравнительный анализ отечественных и зарубежных научных источников по проблеме процессного бюджетирования, обобщение теоретических положений и практического опыта внедрения бюджетирования по бизнес-процессам. В качестве информационной базы использованы труды ведущих специалистов в области управленческого учёта и финансового менеджмента, в том числе работы по концепции Activity-Based Budgeting (Дж. Бримсон, Д. Антос и др.), а также современные исследования, посвященные применению процессного подхода на российских предприятиях.

Основная часть

Теоретические аспекты бюджетирования по бизнес-процессам

Бюджетирование по бизнес-процессам представляет собой систему планирования и контроля, при которой бюджеты формируются на основе совокупности взаимосвязанных видов деятельности предприятия, а не только по организационной структуре. Иными словами, в центре внимания находятся бизнес-процессы и ресурсы, необходимые для их выполнения, что позволяет увязать финансовые показатели с операционной эффективностью. Как отмечает Н.Ю. Носкова, данный подход концентрируется на изучении видов деятельности и их связи с достижением стратегических целей компании. В отличие от традиционного бюджетирования, процессно-ориентированная методика даёт возможность рассчитать себестоимость каждого процесса технологического цикла, сформировать структуру затрат по процессам, проследить направления расходов по конкретным центрам ответственности и оценить эффективность каждого процесса. Таким образом, бюджетирование по процессам служит инструментом, обеспечивающим прозрачность затрат и ориентацию управления на конечные результаты деятельности.

В западной практике концепция activity-based budgeting получила развитие благодаря работам Дж. Бримсона и Д. Антоса, предложивших процессно-ориентированное бюджетирование как новый инструмент управления стоимостью компании. Этот подход интегрирует методы Activity-Based Costing (ABC) и стратегического планирования, позволяя преодолеть недостатки инкрементного бюджетирования. Отечественные исследователи также подчёркивают преимущества процессного подхода. Так, К.В. Кардапольцев и Г.И. Бургучёв определяют процессно-ориентированное бюджетирование как интегрированную технологию управления, выгодно отличающуюся от традиционного функционального бюджетирования за счёт использования набора инструментов из разных методик [1, 100-105]. Главные отличия заключаются в переходе от контроля отклонений по укрупнённым статьям к глубокому анализу формирования экономических результатов в разрезе процессов. Традиционное

бюджетирование часто ограничивается сравнением достигнутых и плановых показателей и опирается на инерцию прошлых периодов, тогда как процессный подход даёт быструю обратную связь и гибкость пересмотра планов в ответ на изменения (внесение корректировок не только по итогам отчётного периода, но и в ходе исполнения бюджета). Кроме того, процессный подход позволяет увидеть всю совокупность процессов компании и выяснить причины отклонений плановых и фактических показателей, учитывая особенности продукции и клиентов.

С точки зрения методологии, бюджетирование по бизнес-процессам тесно связано с концепцией центров финансовой ответственности (ЦФО). В традиционной системе бюджеты формируются по ЦФО (подразделениям), однако каждый центр может участвовать сразу в нескольких процессах, что затрудняет оценку эффективности отдельных направлений деятельности. Введение дополнительного измерения «процесс» в структуру бюджетов решает эту проблему, распределяя расходы по сквозным бизнес-процессам поверх разреза подразделений. Реализация подобной многомерной модели требует использования современных информационных систем и технологий OLAP для обеспечения оперативного учёта и анализа данных. При ручном учёте или в электронных таблицах реализовать процессное бюджетирование крайне затруднительно, поэтому технологическая готовность предприятия (внедрение специальных программных продуктов для бюджетирования) является важным условием успеха.

В научной литературе выделяют ряд преимуществ процессно-ориентированного бюджетирования. По мнению А. Ваганова, внедрение модели Activity-Based Budgeting позволяет придать бюджету большую гибкость и информативность. В частности, применение процессного подхода даёт возможность более точно рассчитать себестоимость продукции через распределение затрат по процессам, оценить деятельность предприятия под разными углами, выявить узкие места и наименее эффективные процессы. Носкова подчёркивает, что процессное бюджетирование ориентировано на создание стоимости: оно обеспечивает координацию действий разных подразделений в рамках процесса, повышает прозрачность и предсказуемость результатов, а также выявляет резервы для улучшения процессов. Традиционная модель, напротив, не ведёт постоянного учёта потерь и не стимулирует поиск путей повышения ценности для потребителя. Таким образом, переход к бюджетированию по бизнес-процессам способствует усилению управления эффективностью бизнеса за счёт увязки финансовых показателей с операционной деятельностью и стратегией компании. В частности, важной составляющей является связь с методологией сбалансированной системы показателей (BSC): показатели бюджетов бизнес-процессов должны быть напрямую связаны со стратегическими целями развития предприятия. Этот принцип обеспечивает взаимосвязь оперативного бюджетирования с долгосрочной стратегией и мотивирует владельцев процессов достигать установленных ключевых показателей [2, 232-235].

Следует отметить, что процессно-ориентированное бюджетирование пока ещё относительно ново для многих российских компаний. Практика его применения распространена нешироко, отчасти потому, что организации не спешат делиться опытом использования подобных технологий, рассматривая их как своё конкурентное преимущество. Тем не менее, в промышленности уже накоплены примеры успешного внедрения данного подхода (металлургические предприятия, телекоммуникационные компании и др.), демонстрирующие его эффективность. К числу условий внедрения процессного бюджетирования относят пересмотр финансовой структуры предприятия с выделением сквозных бизнес-процессов и закреплением ответственных лиц за каждый процесс. Необходимо чётко разграничить границы процессов, определить показатели их результативности, а также скорректировать учётную политику, избегая дублирования одних и тех же статей затрат в разных бюджетах. Важна поэтапность: сначала разрабатывается модель центров ответственности и перечень процессов, затем формируется структура бюджетов по процессам и статьям, после чего накладывается матрица соответствия процессов и ЦФО. Такой алгоритм позволяет интегрировать процессный подход в систему бюджетирования постепенно, сохраняя целостность финансовой модели предприятия.

Особенности применения процессного бюджетирования в мебельной промышленности

Мебельная промышленность обладает определенной спецификой, влияющей на организацию

бюджетирования. Во-первых, для многих мебельных предприятий характерно позаказное (индивидуальное) производство или мелкосерийный выпуск. Продукция изготавливается партиями по конкретным заказам клиентов, что обуславливает применение позаказного метода учёта затрат и калькулирования себестоимости. Данный метод предполагает накопление прямых и косвенных затрат отдельно по каждому заказу или виду продукции. Именно позаказный подход наиболее часто используется на мебельных фабриках, поскольку изделия (например, корпусная мебель, кухни, шкафы-купе) могут существенно различаться по конструкции, материалам и трудоёмкости. Если предприятие выпускает разнообразный ассортимент, затраты будут различны для каждого вида продукции, и требуется отдельный учёт по каждому из них. Это существенно усложняет традиционное бюджетирование по подразделениям, но естественным образом укладывается в логику процессно-ориентированного подхода. В рамках последнего бюджеты составляются по ключевым бизнес-процессам (например, закупка сырья, производство детали, сборка/отделка изделия, логистика и доставка, маркетинг и сбыт). Каждому заказу (или продуктовой линейке) сопутствует прохождение определенного набора процессов, и бюджетирование по процессам позволяет отследить, какие ресурсы расходуются на каждом этапе создания ценности для клиента [3].

Во-вторых, структура затрат в мебельном производстве имеет свои особенности. Высока доля материальных затрат: для производства мебели необходимы древесина, плиты (ДСП, МДФ), фурнитура, обивочные материалы, клеи, лаки и др. Стоимость сырья и материалов существенно влияет на себестоимость продукции, а колебания цен на них (например, рост мировых цен на древесину) напрямую отражаются на бюджете отрасли. Кроме того, присутствуют специфические статьи расходов, такие как распиловка и сушка древесины, переработка отходов, устранение брака и т.п.. Планирование этих затрат по традиционной схеме может приводить к их рассеиванию по разным бюджетам (производства, снабжения, общепроизводственным расходам), затрудняя целостный контроль. Процессное бюджетирование позволяет сгруппировать такие затраты в рамках соответствующих процессов (например, процесс подготовки материалов включает распиловку, сушку, складирование сырья, и все связанные с этим расходы отражаются консолидированно). Это даёт более прозрачную картину структуры себестоимости и облегчает поиск резервов ее снижения. Управленческий учёт в мебельных компаниях нацелен, в частности, на выявление резервов экономии материалов и предупреждение потерь от брака. Бюджетирование по процессам содействует этой задаче, так как позволяет оценивать эффективность каждого процесса: например, выявить повышенные потери материалов на этапе раскроя и инициировать мероприятия для их сокращения.

Ещё одним важным моментом является необходимость автоматизации учёта и планирования. Как отмечалось, расчёт себестоимости множества разных изделий вручную чрезвычайно трудоёмок. Для мебельных производств рекомендуются специализированные программные решения (1С, ERP-системы), позволяющие учитывать нормы затрат материалов и труда на единицу продукции и автоматически формировать сводные калькуляции. В рамках процессного бюджетирования ИТ-системы с OLAP-технологиями дают возможность быстро агрегировать данные затрат в различных разрезах – по процессам, по продуктам, по центрам ответственности – и анализировать отклонения фактических показателей от бюджетных. Следовательно, успешное применение данного подхода в мебельной промышленности предполагает наличие налаженной системы управленческого учёта и достаточной информационной поддержки. Крупные мебельные холдинги, как правило, лучше подготовлены к внедрению подобных технологий. Например, вертикально интегрированные компании (такие как фабрика «Столплит») осуществляют полный цикл от изготовления древесно-плитных материалов до продажи мебели через собственную розничную сеть. Для них процессное бюджетирование становится естественным инструментом, позволяющим согласовать планы подразделений по добыче/производству материалов, изготовлению мебели и сбыту в единой финансовой модели. С другой стороны, средние и мелкие производители мебели (которых в России тысячи) могут испытывать сложности с внедрением сложных систем бюджетирования из-за ограниченных ресурсов и компетенций. Тем не менее, даже для них элементы процессного подхода могут быть полезны. Например, распределение косвенных расходов (накладных затрат) на основе драйверов затрат – рабочих часов, машино-часов, объёма материалов и т.п. – повышает обоснованность калькуляции себестоимости в сравнении с простым процентным распределением. Это напрямую вытекает из принципов АБВ и

позволяет более точно определить прибыльность отдельных заказов или видов мебели [6].

Специфические черты отрасли, такие как зависимость от индивидуальных заказов, разнообразие ассортимента и относительно низкая маржинальность, делают необходимым особый акцент на контроле затрат и эффективности процессов. Средняя рентабельность мебельных предприятий 10–15% означает, что резервов для ошибок в ценообразовании или избыточных расходов мало. Процессное бюджетирование помогает избежать ситуаций, когда нерентабельный продукт или неэффективный участок производства «маскируется» внутри агрегированных статей бюджета. Рассчитывая бюджеты по отдельным бизнес-процессам (например, разработка дизайна, производство каркаса, обивка, доставка и монтаж), руководство получает возможность оценить, какой вклад каждый процесс вносит в общую себестоимость и где имеются узкие места или лишние издержки. Например, анализ может показать, что процесс отделки и упаковки непропорционально дорог из-за ручного труда, и тогда принимается решение о вложении средств в автоматизацию этого участка. Или, к примеру, расходы на логистику (доставку мебели покупателям) растут быстрее продаж – тогда бюджет по процессу доставки сигнализирует о необходимости оптимизации маршрутов или привлечения 3PL-операторов. Таким образом, процессно-ориентированное бюджетирование служит основой для обоснованных управленческих решений в мебельной промышленности, позволяя адаптивно перераспределять ресурсы и корректировать бизнес-модель. Практика показывает, что предприятия, внедрившие у себя данную модель, получают более прозрачную систему учёта, повышают точность финансовых прогнозов и могут успешнее противостоять рыночным вызовам [4].

Заключение

В результате проведённого исследования обоснована высокая значимость процессно-ориентированного бюджетирования как современного инструмента финансового управления предприятием. Теоретический анализ показал, что переход от функционального (традиционного) подхода к бюджетированию по бизнес-процессам позволяет достичь ряда важных преимуществ: повысить прозрачность и детализацию планирования, связать бюджеты с стратегическими целями, улучшить контроль за эффективностью операций и качеством продукции. Процессное бюджетирование основывается на учёте затрат по отдельным видам деятельности, что создаёт условия для более точного расчёта себестоимости и выявления резервов снижения издержек. В сравнении с классической моделью, при которой бюджеты ориентированы на центры ответственности и исторические данные, процессный подход обеспечивает большую адаптивность – бюджеты могут оперативно корректироваться под воздействием изменений во внешней среде и внутренней структуре процессов.

Для мебельной промышленности, находящейся в конкурентных условиях и испытывающей давление по снижению затрат, внедрение бюджетирования по бизнес-процессам представляется особенно актуальным. Специфические черты отрасли (позаказное производство, широкая номенклатура, высокая доля материальных затрат) требуют системы планирования, способной учитывать разнообразие процессов и продуктов. Процессно-ориентированная модель доказала свою эффективность в обеспечении такого учёта. Она даёт руководству отраслевых предприятий инструменты для тонкой настройки бизнеса: от отслеживания затрат на каждом этапе производства мебели до оценки финансового результата отдельных заказов и направлений деятельности. Использование этого подхода способствует повышению рентабельности за счёт оптимизации процессов (исключения неэффективных операций, сокращения потерь материалов, улучшения производительности труда и т.д.).

Основные выводы исследования заключаются в следующем. Во-первых, теоретические основы бюджетирования по бизнес-процессам опираются на синтез концепций управленческого учёта (ABB, ABC) и стратегического менеджмента (BSC), позволяя связать финансовое планирование с операционной деятельностью и целями компании. Во-вторых, анализ научных подходов различных авторов показал общую признанность преимуществ процессного подхода – повышается точность и обоснованность бюджетных расчётов, что подтверждается как зарубежным опытом, так и отечественными исследованиями. В-третьих, мебельная промышленность может извлечь значительную пользу из внедрения процессного бюджетирования: оно учитывает отраслевую специфику позаказного калькулирования

себестоимости, облегчает управление разнообразным ассортиментом и способствует принятию обоснованных решений в условиях невысокой маржинальности. При этом для успешного применения модели необходимы определенные условия – наличие развитой системы управленческого учёта, поддержка со стороны высшего руководства, инвестиции в информационные технологии и обучение персонала. Налаженные механизмы стратегического управления и постоянного совершенствования бизнес-процессов являются фундаментом, на котором процессно-ориентированное бюджетирование раскрывает свой потенциал.

В заключение следует подчеркнуть, что бюджетирование по бизнес-процессам не заменяет собой традиционные методы полностью, а дополняет их, фокусируя внимание на создании ценности и эффективности процессов. Для мебельных предприятий оптимальной может стать гибридная модель, сочетающая привычную ответственность подразделений за бюджеты с аналитикой по ключевым процессам. Дальнейшие исследования в этой области могут быть связаны с разработкой прикладных методик внедрения АВВ для предприятий малого и среднего бизнеса, а также с изучением влияния процессного бюджетирования на финансовые результаты мебельных компаний в долгосрочной перспективе. Практическая значимость рассматриваемого подхода подтверждается мировым и отечественным опытом: предприятия, сумевшие наладить у себя “бюджетирование вокруг процессов”, получают существенное конкурентное преимущество в виде повышенной управляемости и устойчивости бизнеса в современных экономических условиях.

Список литературы:

1. Бримсон Дж., Антос Д. Процессно-ориентированное бюджетирование: внедрение нового инструмента управления стоимостью компании. – М.: Вершина, 2007. – 336 с.
2. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 318 с.
3. Кардапольцев К.В., Бургучёв Г.И. Особенности процессного подхода постановки системы бюджетирования в коммерческой организации // Современные научные исследования и инновации. – 2015. – №4 (часть 3). – [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2015/04/51159> (дата обращения: 30.07.2025).
4. Носкова Н.Ю. Процессно-ориентированное бюджетирование как инструмент достижения стратегических целей предприятия // Известия РФЭИ. – 2016. – №1. – [Электронный ресурс]. URL: <https://science.rfei.ru/ru/2016/1/144.html> (дата обращения: 30.07.2025).
5. Ваганов А. Бюджетирование по процессам (процессно-ориентированный подход) – [Электронный ресурс]. URL: https://bud-tech.ru/budgeting_process.html (дата обращения: 30.07.2025).
6. Патютко А.П. Характеристика и оценка деятельности мебельной фабрики «Столллит» // V Студенческий научный форум. – 2013. – [Электронный ресурс]. URL: <https://scienceforum.ru/2013/article/2013006256> (дата обращения: 30.07.2025).