

необходимый фактор при приеме на работу, особенно на управленческую должность, а также в фирмах, ориентированных на работу с клиентами. Хотя оценка эмоционального интеллекта не развита и используется не в таком объеме, как за рубежом, в России прослеживается тенденция увеличения значимости данного фактора: на рынке нашей страны появляются компании, занимающиеся тестированием персонала, каждая из которых уделяет особое внимание эмоциональному интеллекту работника.

Список использованной литературы.

1. Smith M.K. Howard Gardner and multiple intelligences. The Encyclopedia of Informal Education. 2002.
2. Goleman D. Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In D. Goleman, & C. Cherniss (eds.). 2000.
3. Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R. Models of emotional intelligence // Handbook of intelligence / ed. by R.Stenberg. N.Y.: Cambridge University Press. 2000. P. 396–420.
4. Mayer J.D., Roberts R.D., Barsade S.G. Human Abilities: Emotional Intelligence / Annu. Rev. Psychol. 2008. P. 507–536.
5. Goleman D. Emotional intelligence. N.Y.: Bantam Books, 1995.

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПОПРОЦЕССНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПО МЕТОДУ ACTIVITY BASED BUDGETING**

Э.Ю. Шагапова

Томский политехнический университет, г. Томск

E-mail: 1elya1@mail.ru

*Проведено исследование бюджетирования по методу АВВ. Рассмотрены преимущества и недостатки этого метода. Проведено сравнение традиционного бюджетирования и бюджетирования по методу АВВ. Рассмотрены проблемы внедрения метода АВВ в России.*

Планы и разработанные на их основе бюджеты являются одним из основных механизмов управления компанией. Планирование и бюджетирование значительно снижают риск неопределенности в отношении будущего компании и позволяют принимать более взвешенные решения. В условиях мирового финансового кризиса проблема выбора модели бюджетного управления для предприятия становится наиболее актуальной. Цель данной работы рассмотреть бюджетирование по методу Activity based budgeting (АВВ).

Задачи исследования:

1. изучить бюджетирование по методу АВВ;
2. рассмотреть преимущества и недостатки бюджетирования по данному методу;
3. сравнить традиционное бюджетирование и бюджетирования по методу АВВ;
4. проанализировать целесообразность введения бюджетирования по методу АВВ в России.

При использовании традиционного подхода к бюджетированию, у предприятия возникают сложности с планированием косвенных затрат. Взаимосвязь косвенных затрат с объемом производимой продукции проследить очень трудно. Из-за этого руководители подразделений не могут верно заложить в бюджет косвенные затраты. Применение методики Activity based budgeting позволит решить эти проблемы.

Методология Activity based budgeting представляет собой процесс обратный методике Activity based costing («ABC in reverse»). Термин АBB так же переводится как: по процессное бюджетирование, функциональное бюджетирование, составление смет на основе видов деятельности.

Для применения метода АBB, первоначально определяются действия, выполнение которых необходимо для производства того или иного объекта затрат. Выделяются следующие виды действий:

- направленные на выпуск изделий (обслуживание клиентов), и способствующие получению прибыли для компании;
- способствующие выполнению производства продукции (оказания услуг);
- позволяющие управлять бизнес-процессами предприятия;
- совершенствующие выпускаемую продукцию или услуги.

При по процессном бюджетировании первоначально рассчитывается продолжительность (количества) действий с помощью драйверов. Следующим шагом следует рассчитать ресурсы, требуемые для выполнения планируемых действий, а также совершаемые затраты. В заключение статьи затрат группируются по центрам статьям бизнес-процессов.

Использование предприятием бюджетирования по методике Activity based costing (ABC), упрощает применение по процессного бюджетирования. Так как на данном предприятии отлажены модели бизнес-процессов, а также определены параметры распределения стоимости ресурсов и действий (рис.1). Несмотря на это, возможно применения метода АBB и без первоначального внедрения ABC [7].



Рис. 1. Технологии реализации концепций ABC и АBB

Бюджетирования на предприятии возможно с использованием различных методик. В таблице 1 приведен сравнительный анализ преимуществ и недостатков традиционного бюджетирования и метода АБВ.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика традиционного бюджетирования и Activity based budgeting

Традиционное бюджетирование	Activity based budgeting
<b>Достоинства</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Способствует мотивации сотрудников</li> <li>2. Позволяет скоординировать работу предприятия</li> <li>3. Позволяет своевременно корректировать бюджет</li> <li>4. Дает возможность сделать выводы, основываясь на опыте составления бюджетов прошлых периодов</li> <li>5. Позволяет распределять ресурсы более эффективно</li> <li>6. Налаживает коммуникации</li> <li>7. Позволяет сравнить полученные и планируемые результаты [4]</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дает возможность составлять бюджет на основании глубокого анализа причинно-следственных связей создания стоимости продукции внутри компании</li> <li>2. У всех процессов устанавливается целевое значение эффективности каждого процесса, выраженное себестоимостью результативной единицы процесса – драйвера процесса</li> <li>3. Позволяет узнать, из-за чего возникают издержки, и процессы с низкой эффективностью</li> <li>4. Выявляются скрытые резервы, а также ресурсы, которые наоборот «перегружены» процессами и, с большой вероятностью процессы выполняются не качественно [7]</li> </ol>
<b>Недостатки</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Во внимание принимаются затраты, а не результаты</li> <li>2. Не происходит оптимизации стоимости за счет оказываемых услуг, удовлетворении потребности покупателей, произведенной продукции</li> <li>3. Не учитываются особенности продукции и потребителей, наличие которых приводит к отклонению планируемых показателей от фактических</li> <li>4. При возрастании деятельности предприятия не происходит контроля затрат</li> <li>5. Потери выявляются частично</li> <li>6. Предполагает растянутый по времени цикл планирования</li> <li>7. Формирование бюджета становится очень трудоемким</li> <li>8. Возникают трудности с консолидацией бюджета и контролем за его исполнением</li> <li>9. Нет возможности получать данные оперативно и использовать план-факторный анализ [3]</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая трудоемкость работ, поскольку в основе лежит ABC-модель</li> <li>2. Необходимо соблюдать строгую последовательность планирования: затраты подразделения – драйверы ресурсов – виды деятельности – драйверы видов деятельности – конечные объекты бюджетирования затрат (продукты, потребители)</li> <li>3. Затраты необходимо раскладывать более детально</li> <li>4. Для содержания системы необходимы высокие финансовые затраты [5]</li> </ol>

Преимущества бюджетирования с использованием методики Activity based budgeting (АБВ) заключается в том, что с его помощью подразделения, не принимающие участие в выпуске готовой продукции, получают возможность более точно планировать бюджеты. Также, с помощью данного метода, руководство компании может определить продуктивно ли работники компании используют свое время, степень загруженности оборудования и т.д. Помимо этого, АБВ выявляет нерезуль-

тативные бизнес-процессы, нуждающиеся в модернизации или передачи на аутсорсинг.

В России методика АВВ не нашла широкого применения, так как многие руководители предприятий не знают об эффективности данного метода, отсутствует отработанная отечественная технологии внедрения и программные средства поддержки, а также данная методика представляет собой очень трудоемкий процесс.

Неподготовленность российских компаний к «тонким» инструментам управления представляет собой большую трудность для распространения методики АВВ в России. Использование АВВ возможно только тогда, когда традиционное бюджетирование используется максимально эффективно, и необходимы новые ресурсы для улучшения управления. Невозможно усовершенствовать инструмент бюджетирования без понимания его значимости.

Внедрение попроцессного бюджетирования позволит российским компаниям стать более конкурентоспособными на рынке за счет своевременного и точного анализа и управления. Применение методики АВВ дает возможность поставить задачи перед каждым структурным подразделением, решение которых поможет компании выполнить поставленные цели.

#### Список использованной литературы.

1. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 208 с.
2. Габдуллин Р.Р. Бюджетирование, основанное на видах деятельности // Вестник КГФЭИ. – 2008. – № 2(11). – С. 21–22.
3. Катаев М.Ю., Ифутин Ю.Б., Емельяненко А.А., Емельяненко В.А., Бородин А.В. Процессно-ориентированный подход к управлению предприятием // Известия Томского политехнического университета. – 2008. – № 6. – С. 20–23.
4. Керимов В.Э., Аболенский Д.С., Селиванов П.В. Бюджетирование и внутрихозяйственный контроль в торговле: учебное пособие / под ред. В.Э. Керимова. – М.: Эксмо, 2006. – 224 с.
5. Соколов А.Ю. Концептуальная модель продвинутого бюджетирования на основе принципов системы DBB // Вестник КГФЭИ. – 2011. – № 3. – С. 56–60.
6. Хоуп Дж., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов. – М.: Вершина, 2005. – 256 с.
7. Бюджетирование по методу Activity based budgeting [Электронный ресурс] // Деловой мир. 2010. URL: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=1831> (дата обращения: 10.10.2015).
8. Самочкин В.А., Калюкин А.А., Тимофеева О.А. Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент. 2001. URL: <http://www.cfin.ru/press/management/2000-2/01.shtml> (дата обращения: 10.10.2015).
9. Левушкина Н.В., Макарова Л.М. Сравнительная характеристика методик бюджетирования деятельности предприятий // Молодой ученый. – 2013. – №4. – С. 253–257.
10. Яранцева С.А. Теоретические основы управления затратами хозяйствующих субъектов на основе попроцессного бюджетирования // Молодой ученый. – 2014. – №4.2. – С. 76–78.

11. Бюджетирование по методу Activitybasedbudgeting [Электронный ресурс] //Финансовый директор. 2004. URL: <http://fd.ru/articles/7888-byudjetirovanie-po-metodu-activity-based-budgeting> (дата обращения: 10.10.2015).