
ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ АBB-МЕТОДА В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ

Кукушкина Екатерина Владимировна,

аспирант кафедры бухгалтерского учета и аудита Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарева;
katrin200788@mail.ru

Рассматривается Activity Based Budgeting (ABB) – бюджетирование, построенное на процессно-ориентированном подходе. Обсуждаются возможности и целесообразность его использования в отечественной практике.

Ключевые слова: АBB-метод, бюджетирование, процессно-ориентированное бюджетирование, планирование, бюджет.

Одной из проблем, с которой сталкиваются предприятия при традиционном подходе к бюджетированию, является планирование косвенных затрат. Эти затраты предназначены в основном для обеспечения работы вспомогательных подразделений, поэтому трудно проследить их взаимосвязь с объемом выпускаемой продукции. В результате руководители подразделений либо закладывают в бюджет избыточные расходы, либо, наоборот, не учитывают некоторые затраты. Решить эти и многие другие проблемы можно с помощью методики бюджетирования Activity based budgeting (ABB).

АBB-метод (бюджетирование на основе операций) настроен на динамичную и быстроразвивающуюся внешнюю среду и позволяет формировать показатели бюджетов не на прошлой информации, а исходя из оценок.

Одно из наиболее значимых преимуществ методики Activity based budgeting (ABB) в том, что она позволяет спланировать и обосновать бюджеты подразделений, работа которых напрямую не связана с запланированным выпуском готовой продукции. Бюджетирование, основанное на действиях, дает также возможность определить эффективность использования сотрудниками компании рабочего времени (уровень загрузки), оборудования и т.д.

Основной недостаток этого метода в его сложности и большой трудоемкости. В большинстве случаев бюджетирование, основанное на действиях, как и традиционное бюджетирование, начинается с составления бюджета

та продаж и формирования бюджетной программы. Можно выделить шесть этапов этого процесса:

1. Определение количества выпускаемой продукции и ее номенклатуры, то есть объектов затрат.

2. Определение действий, выполняемых для создания того или иного объекта затрат. Можно выделить четыре вида действий:

– основные, направленные на производство продукции (оказание услуг), представляют ценность для клиента и обеспечивают получение дохода для предприятия (продажа, производство, доставка и т.д.);

– обеспечивающие, предназначенные для выполнения основных действий (IT-поддержка, кадровый учет, снабжение и т.д.);

– управленческие, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса (общее управление, управление персоналом, управление продажами);

– развивающие, направленные на совершенствование производимого продукта или услуги, технологии и оборудования (научно-исследовательская работа).

3. Расчет продолжительности (количества) действий. Для этого применяются драйверы.

4. Расчет потребности в ресурсах, используемых для выполнения запланированных действий.

5. Расчет затрат, необходимых для обеспечения работы нужного количества ресурсов. Стоимость ресурсов складывается из затрат, полностью переносимых на ресурс (зарплата сотрудника, амортизация его персонального компьютера), а также затрат, распределяемых на разные ресурсы пропорционально драйверам ресурсов (арендная плата за офис, электроэнергия и т.д.).

6. Группировка статей затрат по центрам финансовой ответственности (ЦФО) или по бизнес-процессам.

Поэтому АБВ целесообразно рассматривать как следующий шаг после внедрения методики Activity based costing (ABC). Создавать на предприятии систему бюджетирования, основанную на действиях, после внедрения ABC значительно проще: можно будет воспользоваться моделью бизнес-процессов, описанных при постановке ABC, а также определенными параметрами распределения стоимости ресурсов и действий. Кроме того, при внедрении АБВ необходимо использовать программные средства, которые, с одной стороны, позволят значительно уменьшить трудоемкость, а с другой, — повысят гибкость применения системы в условиях постоянных изменений. Тем не менее, метод АБВ может использоваться и без предварительного внедрения ABC.

Применение методики АБВ пока не получило широкого распространения в российских компаниях, во-первых, из-за неизвестности этого эффективного метода для большинства руководителей предприятий, во-вторых,

из-за отсутствия отработанной отечественной технологии внедрения и программных средств поддержки, а в-третьих, из-за ее трудоемкости.

Самой главной проблемой внедрения АВВ является «незрелость» российских компаний и их неготовность к «тонким» инструментам управления. АВВ целесообразно использовать только в том случае, если традиционное бюджетирование полностью себя исчерпало, но существует необходимость дальнейшего повышения эффективности управления. Миновать стадию полноценного традиционного бюджетирования при внедрении АВВ невозможно. Без понимания ценности бюджетирования как такового не стоит пытаться усовершенствовать этот инструмент.

Существуют и более частные проблемы:

- опасность недостаточной или, наоборот, чрезмерной детализации бизнес-процессов, что приводит либо к большим погрешностям в расчетах, либо к значительной трудоемкости и стоимости модели;

- методически АВВ должен быть хорошо проработан; необходимо максимально полно учитывать взаимосвязи между продуктами, процессами и ресурсами – они не всегда являются линейными. Если слишком упростить эти связи, то расчеты могут быть крайне неточными и не оправдают затрат на внедрение АВВ;

- введение ответственности руководителей за стоимостные параметры процессов, как и любое организационное изменение, может вызвать недовольство персонала и его противодействие;

- модель АВВ необходимо корректировать при изменении бизнес-процессов, поскольку если использовать устаревшую модель, то расчеты могут быть неверными;

- в большинстве случаев АВВ не является интуитивно понятной методикой. На практике расчеты с помощью АВВ многим менеджерам могут представляться «черным ящиком», что повлечет противодействие с их стороны [1].

Российские предприятия, тем не менее, начинают осознавать необходимость и важность предварительной оценки стратегических перспектив и ценности бизнеса для всех заинтересованных лиц (клиентов, владельцев, сотрудников, поставщиков). Анализ и оценку существующих на предприятии бизнес-процессов следует проводить в режиме реального времени. В идеале для этого в компании должна быть реализована совокупность современных подходов и технологий управления. Все виды деятельности и соответственно бизнес-процессы требуют осуществления определенного уровня расходов независимо от того, что отдельные бизнес-процессы сосредоточены на получении доходов и прибыли. Поэтому показатели бюджетов всех бизнес-процессов без исключения будут включать в себя расходные статьи. При этом бюджеты одновременно могут содержать как стоимостные, так и натуральные показатели. Бюджет должен быть гибким, что вызвано изменениями внешней и внутренней среды.

Эти методы направлены на достижение устойчивого преимущества перед конкурентами за счет внедрения современных, точных и эффективных инструментов учета, анализа и управления. Распространение их на российских предприятиях — дело времени [5].

Использование АБВ-метода позволяет интегрировать его со стратегическим и целевым бюджетированием, так как последние сосредоточены на определении расходов, которые возникают при создании новых продуктов и услуг, новых возможностей, при укреплении и расширении взаимоотношений с клиентами, а также базы будущего роста. Известный зарубежный специалист А. Апчерч писал: «...когда организация применяет АБВ, руководство планирует будущие расходы в соответствии с представлениями о количестве и величинах носителей затрат (драйверов затрат) по каждому виду деятельности. На основании этих оценок определяются затраты, необходимые для обеспечения планируемого объема деятельности» [7].

Авторская модель стратегического бюджетирования расходов представляет собой интегрированный процесс, основу которого составляют бюджетирование расходов по видам деятельности (АБВ-метод) и целевое бюджетирование (Target Budgeting). Интегрированная модель — это стратегическое целевое процессно-ориентированное бюджетирование расходов организации, которое в полной мере отвечает требованиям стратегического контроллинга и включает в себя следующие этапы:

1) прогнозирование ожидаемого уровня расходов организации исходя из набора операций, функций, видов деятельности и бизнес-процессов, которые будут задействованы в достижении каждой стратегической цели;

2) определение потребности в ресурсах для выполнения операций, функций, видов деятельности и бизнес-процессов, которые будут задействованы в достижении каждой стратегической цели;

3) формирование информации для расчета, контроля и анализа ключевых показателей результативности по расходам организации, включенных в стратегическую программу (карту) развития организации для оценки деятельности центра финансовой ответственности в процессе достижения стратегических целей;

4) формирование информации для расчета, контроля и анализа ключевых показателей результативности по каждому бизнес-процессу.

Для внедрения процессно-ориентированного бюджетирования расходов на предприятии необходимо осуществить ряд мероприятий, среди которых следует назвать создание системы информационного обеспечения, необходимой для измерения эффективности выполнения бизнес-процесса и видов деятельности, входящих в него, а также для осуществления контроля, оценки и анализа результатов, полученных при достижении стратегических целей. Основным информационным источником в данной системе является стратегический управленческий учет, который призван обеспечить формирование релевантной информации в необходимых аналитических разрезах для принятия управленческих решений. Таким

образом, система стратегического управленческого учета расходов организации будет поддерживающей информационной системой стратегического бюджетирования. Достичь этого поможет интегрированный подход в использовании первичной и сводной учетной информации на базе компьютерных информационных технологий при расчете прогнозного и фактического уровня расходов организации.

Базовая основа АВВ-метода представлена установлением изначальных нормативных (бюджетных) значений затрат по видам деятельности и последующее их сравнение с фактическими значениями делает его похожим на прием, используемый в системе «стандарт-кост». Но по методу «стандарт – кост» прямые затраты включают материалы и трудозатраты, а согласно АВВ в состав прямых затрат включаются только материальные затраты. Расходы по заработной плате основных производственных рабочих входят, как правило, в состав косвенных затрат видов деятельности, поскольку в современных, гибких автоматизированных процессах и производствах доля прямых трудозатрат составляет несущественную величину и ее, как правило, отдельно не выделяют. Поэтому последующий анализ прямых затрат по материальным ресурсам аналогичен системе «стандарт-костинга», а расхождения касаются только анализа косвенных расходов [4].

АВВ метод позволяет выявить, какие изменения необходимо произвести в организации. Такой подход позволяет избавиться от страха, связанного с тем, что все увидят имеющиеся проблемы предприятия. Каждый сотрудник должен сконцентрировать свое внимание на том, как создается стоимость. Однако только лишь объявить работникам о том, что им следует подумать о создании стоимости, будет недостаточно, если организация не предоставит им необходимого инструментария для этого. Использование АВВ-метода помогает каждому сотруднику лучше понять свою работу и бизнес-процессы, в которых они участвуют, и как он может создавать стоимость.

Основным принципом процессно-ориентированного бюджетирования (Activity-based budgeting (АВВ)) является определение вида деятельности (activities). Вид деятельности – это всего лишь работа по превращению входящих ресурсов в выходные результаты. Самый простой способ выделения вида деятельности заключается в определении его выходных результатов и тех ресурсов, которые потребовались для того, чтобы этот результат получить.

Основная идея заключается в том, что процессно-ориентированное бюджетное планирование концентрирует свое внимание на изучении видов деятельности и их связи с достижением стратегических целей. Используемые вместе с процессно-ориентированным бюджетным планированием метод калькуляции затрат исходя из особенностей продукции и услуг основан на выявлении вариаций процессов, вызванных специфическими требованиями или условиями (особенностями) отдельных продуктов и услуг. Знание таких «особенностей» помогает компаниям понять и минимизировать вариации, в результате чего затраты станут более предсказуемыми и

управляемыми.

Комбинируя процессно-ориентированное бюджетное планирование и продукт-ориентированный метод калькуляции затрат (калькуляция исходя из характеристик продукции и услуг), организации смогут составить план, нацеленный на создание стоимости. Та часть плана, которая состоит из процессно-ориентированного бюджетирования, транслирует стратегию компании в совокупность видов деятельности, осуществление которых необходимо для выполнения стратегии. Акцент делается на виды деятельности и рабочую нагрузку в организации, а не просто ресурсы. Та часть, которая состоит в продукт-ориентированной калькуляции затрат, соотносит имеющиеся возможности с ожидаемой рабочей нагрузкой. Анализ особенностей обеспечивает обратную связь и показывает, насколько возможности организации приближаются к ее стратегическим целям.

Процессно-ориентированные бюджеты представляют собой более широкое поле деятельности и являются более понятными, чем ресурсно-ориентированные бюджеты. Тем не менее организация с хорошим управлением будет искать ответы на вопросы, связанные с рабочей нагрузкой в любом случае. Однако разработка регламентированного процессно-ориентированного бюджета облегчает этот процесс и стимулирует возникновение намного большего количества вопросов и альтернативных вариантов. Он не только помогает менеджерам понять, на что тратятся деньги, но также и помогает им понять, какую работу нужно будет выполнять. Имея эту информацию, руководство может принять решение о том, как наилучшим образом использовать средства организации и что производить в результате этих инвестиций [6].

Планирование, нацеленное на создание стоимости, использующее процессно-ориентированное бюджетное планирование дает возможность каждому работнику организации создавать стоимость. Это достигается посредством планирования и управления будущими видами деятельности и бизнес-процессами в целях достижения показателей прогнозируемой рабочей нагрузки и стратегических целей. Планирование, нацеленное на создание стоимости, дает организации возможность понять причины вариаций, с тем, чтобы можно было такие вариации контролировать.

Планирование, нацеленное на создание стоимости, концентрирует свое внимание на ожидаемых видах деятельности и бизнес-процессах, как основе для получения необходимых ресурсов. Бизнес-процессы и виды деятельности, а не категории затрат – вот те важные области, на которых необходимо сосредоточить свои усилия при создании стоимости.

Ключевым моментом любого успешного плана или бюджета является закрепление финансовой и операционной ответственности на пути к реализации видения и стратегии компании. Планирование, нацеленное на создание стоимости, увязывает операционную деятельность с финансовым процессом. Поэтому для достижения финансовых результатов первостепенное значение имеет контроль и управление результатами

операционной деятельности [6].

Планирование изменения стоимости на основе АBB-метода и учета особенностей продуктов и услуг может точно указать путь к созданию стоимости. Когда организации пытаются создавать стоимость, они должны изучить факторы, которые помогут им в достижении этой цели.

Для стимулирования создания стоимости организация должна сосредоточить свои усилия на устранении потерь (видов деятельности, не создающих добавленной стоимости). Ей нужна такая система бюджетного планирования и составления отчетности, которая поможет определить и четко выделить размеры потерь в организации.

Вопрос о реальности полного недопущения потерь спорный, однако, лучше предоставить возможность вести этот спор философам, так как при такой постановке вопроса не учитывается очень важная мысль: каждая организация сможет увеличить свою норму прибыли, если сделает наличие у нее потерь очевидным. Только после этого можно планировать мероприятия по сокращению таких затрат. Рынок и/или организационная стратегия диктуют, что потери необходимо искоренять.

Общераспространенная тактика сделать потери организации видимыми заключается в том, чтобы пометить каким-либо образом такие виды деятельности. Такая маркировка позволит руководству сгруппировать и суммировать затраты на не создающие добавленной стоимости виды деятельности в рамках определенного бизнес-процесса, отдела или функции. Многие компании предпочитают вводить дополнительные уровни, вместо того чтобы просто разделить виды деятельности на создающие и не создающие добавленную стоимость. Для обеспечения прозрачности можно использовать и другие характеристики, такие, как, например:

- высокая, средняя и низкая добавленная стоимость;
- создающие добавленную стоимость, не создающие добавленной стоимости и поддерживающие хозяйственную деятельность;
- критичные или некритичные для обеспечения выполнения миссии организации;
- первичные и вторичные.

Каждый работник должен понимать, каким образом можно снизить или устранить потери. Руководство может иметь разумный план действий по устранению потерь, но если этот план не будет доведен до работников и в нем не будет подчеркнуто, что такой план служит интересами всех членов организации, то даже самый лучший план не будет реализован.

Задания создания стоимости требует поиска путей уменьшения рабочей нагрузки без снижения качества конечного результата. Этого можно добиться путем корректировки уровня обслуживания или уменьшения количества выполнения отдельных элементов. Например, организация может сократить число расшифровок по каждому процессу закрытия отчетного периода, или сократить количество отчетных периодов в году, по результатам

которых готовится финансовая отчетность. Кроме этого, организация может сократить количество бюджетов, которые она разрабатывает каждый год. Если в организации разрабатывается пятилетний стратегический бюджет, годовой операционный бюджет и корректировочный годовой бюджет в середине года, она вполне может отказаться от корректировочного бюджета в середине года, и, таким образом, сэкономить и время работников и средства, связанные с затратами на подготовку и распространение еще одного вида бюджета. Или же организация может уменьшить требования к бюджету или усовершенствовать процесс так, чтобы на подготовку бюджета тратилось меньше усилий [5].

Ключом к успешному решению задач по снижению рабочей нагрузки служит глубокое понимание требований, предъявляемых потребителями к конечному продукту. Это больше, чем просто знать, чего хотят потребители (как внутренние, так и внешние). Это также означает понимание сути самой потребности в конкретном продукте и его предполагаемом использовании.

АВВ-метод позволяет выявить, какие изменения необходимо произвести в организации. К примеру, японских компаниях менеджеров поощряют выносить проблемы на обсуждение во время совещаний, чтобы выслушать идеи их коллег. В других странах, в том числе в России, в большинстве случаев традиция не одобряет вынесение проблем на совещания, поскольку могут подумать, что менеджер не способен самостоятельно решить свои проблемы. Последний пример отнюдь не свидетельствует о том, что такой подход является наиболее эффективным способом решения проблем. Использование АВВ-метода помогает каждому сотруднику лучше понять свою работу и бизнес-процессы, в которых они участвуют, и как он может создавать стоимость [2].

Чтобы сделать любую организацию успешной, и руководство, и рядовые работники должны стремиться создавать стоимость. Бюджетное планирование на основе видов деятельности высвечивает необходимость всем принимать участие в создании стоимости и дает конкретные методики для овладения навыками создания стоимости.

На многих предприятиях методика бюджетирования не менялась (или почти не менялась) в течение долгих лет. В своем нынешнем виде она малоприменима для управления, как и данные классического бухгалтерского учета. Принимая решения на основе предоставляемой таким образом информации, следует иметь в виду, что она или не соответствует специфическим требованиям предприятия, поскольку построена на основе регламентных положений, или поступает не в срок, в результате чего руководитель использует негибкую, скованную действующим законодательством отчетность. Как следствие, бюджетный учет зачастую существует сам по себе, и, чтобы изменить его данные, сделав их пригодными для бюджетирования, соответствующей службе приходится прилагать титанические усилия, преодолевая попутно сопротивление бухгалтерии, цели и задачи которой не совпадают с установками бюджетного отдела.

В некоторых компаниях бюджетный учет строится на основе бухгалтерского и фактически подменяется последним: различаться могут только способы подачи информации. Такой подход не вполне корректен. Принятие управленческих решений предполагает рассмотрение проблемы, объекта или действия с различных точек зрения. Достижение этой цели обеспечивается введением бюджетного учета, в котором бухгалтерские данные анализируются с принципиально иных позиций, что создает необходимую базу для принятия быстрых и корректных решений.

Конечно, не стоит огульно ругать бюджетирование в том виде, в каком оно существовало раньше: у него есть свои положительные стороны. Это выверенная методология, налаженный механизм действия – в отличие от нового, который еще предстоит создать, а потом превратить в понятную и привычную для топ-менеджмента базу принятия решений.

Внедрение новой системы - процесс сложный и, как правило, болезненный; есть риск не довести дело до конца, в результате чего предприятие, истратив значительные ресурсы, может не достичь поставленной цели. Принимать решение о внедрении новой системы имеет смысл только тогда, когда возможности предшествующей модели полностью исчерпаны: она или не отражает необходимые для управления данные, или не соответствует требованиям высшего менеджмента [4].

Ошибки, возникающие на этапе изменения бюджетного учета, давно известны и подробно описаны, что, однако, не мешает руководству совершать их снова и снова, особенно на предприятиях, модифицирующих учетную систему собственными силами. На мой взгляд, классическое современное бюджетирование тоже нуждается в доработке, хотя и обладает многими характеристиками, обеспечивающими своевременное предоставление необходимой информации. К ним относятся:

- наличие полного управленческого цикла, включающего планирование, реализацию, контроль и анализ;
- учет по центрам финансовой ответственности (ЦФО) и центрам финансового учета (ЦФУ);
- разнообразие бюджетных форм;
- управление по целевым показателям, закрепленным в бюджетах;
- циклический учет и др.

Однако данных, представленных в подобном формате, в ряде случаев не хватает для принятия взвешенных управленческих решений или объективного отражения дел на предприятии (хотя, конечно, все зависит от структуры и специфики бизнес-процессов конкретной компании).

Крупное предприятие – это разветвленная структура со множеством подразделений, между которыми существуют сложные связи. Ее можно представить как совокупность определенных процессов и функций:

- функции руководства;
- процесса энергоснабжения;

– ведения кадрового учета, производства, обеспечения безопасности и т.д.

Как правило, функции сгруппированы по отделам или управлениям. При этом один отдел может быть задействован в нескольких процессах или выполнять несколько разных функций, например отдел информатики и связи обеспечивает телефонную связь, ремонт компьютерной техники, разработку и сопровождение программ.

Недостаточно учитывать расходы только в местах их возникновения. Как принимать решение о целесообразности повышения или понижения затрат, перерасходе или экономии денежных средств в том или ином отделе. Предположим, что подразделение нуждается в увеличении финансирования – сразу возникает вопрос на какие процессы или функции будут отнесены эти затраты. Как правило, все эти затраты группируются в бюджете административных расходов, если же речь идет о производственных издержках – в бюджете производства. Конечно, можно пойти по пути дробления бюджетов на более мелкие вплоть до составления сметы на конкретного работника. Но это приведет к утяжелению бюджетной структуры, которая, потеряв гибкость, только осложнит учет [5].

Выходом из сложившейся ситуации может стать применение Activity-Based Budgeting (ABB) – бюджетирования, построенного на процессно-ориентированном подходе. Это относительно новый инструмент в отечественной практике, малая распространенность которого во многом связана с нежеланием компаний делиться опытом использования технологий, которые они считают своим конкурентным преимуществом.

Данная технология, разработанная для нужд конкретного предприятия, заимствовала необходимые решения из различных методик.

При разработке бюджетной структуры используются следующие измерения:

- центр финансовой ответственности (отдельное предприятие или подразделение, самостоятельно принимающее решения);
- бюджет (доходов и расходов, денежных средств, производства, административных расходов или ремонтов);
- статья бюджета;
- период.

Учет, ведущийся по данной схеме, дает возможность определить:

- кто отвечает за расходы (доходы) по ЦФО;
- каков характер текущих расходов;
- на что расходуются средства по данной статье;
- когда предполагается потратить эти суммы.

Но, как отмечалось выше, один ЦФО может осуществлять несколько функций или принимать участие в нескольких процессах.

Затраты на процессы могут быть перераспределены в соответствии с ус-

тановленными правилами. Экономист может изначально не знать, с какой конкретно функцией связаны данные расходы, но у него есть возможность отнести их на процесс более высокого уровня, а затем регламентно распределить эти затраты по конечным функциям. В конце концов, все расходы могут быть соотнесены с конечной продукцией, что позволит рассчитать ее себестоимость.

Внедрение АBB-метода в отечественной практике дает положительный результат только в случае применения современных компьютерных баз данных, использующих OLAP-технологии. Вести бюджетный учет "вручную" или в программе Excel крайне затруднительно.

Применение процессного бюджетирования позволяет:

- определить себестоимость каждого процесса на предприятии с необходимым уровнем; детализации;
- сформировать структуру затрат на процессы;
- отследить направления расходов конкретного ЦФО или ЦФУ;
- использовать дополнительное измерение для придания бюджетной структуре большей гибкости;
- точнее рассчитать себестоимость через распределение затрат по процессам;
- оценить деятельность предприятия под различными углами зрения;
- осуществить планирование "на нулевой основе" (zero-based budget);
- определить эффективность каждого процесса;
- понять, из-за чего возникают издержки;
- выявить узкие места и наименее эффективные процессы.

Процессно-ориентированное бюджетирование необходимо в работе:

- финансовой службы, использование данного инструмента дает возможность фиксировать расходы в рамках конкретного процесса, что облегчает порядок утверждения расходов и увеличивает скорость принятия решений;
- экономической службы, применение описанной методики позволяет получить дополнительные данные, необходимые для принятия управленческих решений;
- руководителей ЦФО, детализация затрат – дополнительный аргумент при их обосновании. Кроме того, конкретизация процессов до нужного уровня делает более понятным характер затрат, что является необходимым фактором их оптимизации;
- топ-менеджмента, функциональное бюджетирование обеспечивает разносторонний анализ затрат с требуемым уровнем детализации;
- акционеров, финансовая информация, представленная в данном формате, помогает акционерам оценить качество работы менеджмента компании.

Моделирование бюджета по процессам позволяет быстро получать

разносторонние сведения, а именно это необходимо для эффективного управления предприятием.

Список источников

1. Бримсон, Д. Процессно-ориентированное бюджетирование [текст] / Д. Бримсон, Д. Антонс. – М.: Вершина, 2007.
2. Адлер, Ю. Методология ABC-ABB-ABM [текст] / Ю. Адлер, С. Щепетова // Стандарты и качество. – 2008. – №5. – С. 60 – 64.
3. Кокинс, Г. Учебник по методологии функционального учета затрат. Activity based costing [текст] / Г. Кокинс, А. Страттон, Д. Хелблинг. – М.: ВИП Анатех, 2007.
4. Друри, К. Введение в управленческий и производственный учет [текст] / К. Друри. – М.: Аудит, 2005.
5. Добровольский, Е. Бюджетирование: шаг за шагом [текст] / Е. Добровольский, Б. Карабанов. – СПб.: Питер, 2010.
6. Хруцкий, В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования [текст] / В. Хруцкий, В. Гамаюнов. – М.: Финансы и статистика, 2006.
7. Маняева, В. Учетно-информационное обеспечение бюджетирования расходов организации в стратегическом контроллинге [текст] / В. Маняева. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2010.

ABB-METHOD APPLICATION IN DOMESTIC PRACTICE

Kukushkina Yekaterina Vladimirovna,

Postgraduate student of the Chair of Accounting and Audit of Mordovian State University named by N.P. Ogarev, Saransk;
katrin200788@mail.ru

Activity Based Budgeting (ABB) – budgeting, built on a process-oriented approach is considered. The possibilities and the feasibility of its use in domestic practice are discussed.

Keywords: ABB-method, budgeting, process-oriented budgeting, planning, budget.