

17. Andreano M. S., Benedetti R., Mazzitelli A., Piersimoni F. Spatial autocorrelation and clusters in modelling corporate bankruptcy of manufacturing firms. *Economia e Politica Industriale*, 2018, vol. 45, no. 4, pp. 475—491. doi: 10.1007/s40812-018-0097-x.

18. Stewart J. Corporate bankruptcy prediction: a high dimensional analysis. *Review of Accounting Studies*, 2017, vol. 22, no. 3, pp. 1366—1422. doi: 10.1007/s11142-017-9407-1.

Как цитировать статью: Камакина О. В., Немтырев О. В., Мудревский А. Ю. Сравнительный анализ финансового состояния машиностроительных предприятий на основе применения экономико-математических моделей // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 2 (51). С. 180–188. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.51.247.

For citation: Kamakina O. V., Nemtyrev O. V., Mudrevskiy A. Yu. Comparative analysis of the financial condition of engineering enterprises based on the use of economic and mathematical models. *Business. Education. Law*, 2020, no. 2, pp. 180–188. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.51.247.

УДК 336.64
ББК 65.054

DOI: 10.25683/VOLBI.2020.51.257

Klevanets Viktoriya Sergeevna,
Student, training program
“Corporate Finance”,
Financial University
under the Government of the Russian Federation,
Russian Federation, Moscow,
Credit analyst, RB Factoring LLC,
Russian Federation, Moscow,
e-mail: klevanets.victoriya@yandex.ru

Клеванец Виктория Сергеевна,
студентка, направление подготовки
«Корпоративные финансы»,
Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации,
Российская Федерация, г. Москва;
кредитный аналитик, ООО «РБ Факторинг»,
Российская Федерация, г. Москва,
e-mail: klevanets.victoriya@yandex.ru

Larionova Anna Anatolievna,
scientific adviser,
Candidate of Economics, Associate Professor
of the Department of Corporate Finance
and Corporate Governance,
Financial University
under the Government of the Russian Federation,
Russian Federation, Moscow,
e-mail: annla@list.ru

Ларионова Анна Анатольевна,
научный руководитель,
канд. экон. наук, доцент
Департамента корпоративных финансов
и корпоративного управления,
Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации,
Российская Федерация, г. Москва,
e-mail: annla@list.ru

ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ: СУТЬ, ДОСТОИНСТВА, НЕДОСТАТКИ

ACTIVITY-BASED BUDGETING: THE ESSENCE, ADVANTAGES, DISADVANTAGES

08.00.10 — Финансы, денежное обращение и кредит (8.3. Финансы хозяйствующих субъектов)

08.00.10 — Finance, money circulation and credit (8.3. Finances of economic entities)

В статье отражены результаты исследования, проводимого с целью выявления преимуществ, а также проблем, сдерживающих применение в практике российских компаний методики процессно-ориентированного бюджетирования (АВВ-Activity based budgeting). Актуальность темы исследования определяется необходимостью повышения эффективности структур управления корпорации, повышения степени ее прозрачности для топ-менеджмента и собственников в целях гибкого реагирования в ответ на вызовы внешней среды. В статье показано, что методика бюджетирования Activity based budgeting соответствует стратегическим целям деятельности компании, а также логически связана с ними, так как выявляет роль каждого бизнес-процесса в их достижении. Автором подчеркивается, что в отличие от АВС-бюджетирования (Activity-based costing), где количество ресурсов определяется непосредственно из спрогнозированных продаж товаров и услуг, АВВ использует прогнозы продаж для оценки необходимых процессов, которые, в свою

очередь, определяют необходимые ресурсы. Кроме того, акцентируется внимание на ключевой роли планирования косвенных расходов при попроцессном бюджетировании, что увеличивает степень контроля со стороны руководства. Отмечается повышение эффективности от применения методики, так как ее реализация предполагает закрепление ответственных лиц за определенные направления деятельности компании. Приводятся этапы реализации Activity based budgeting и Activity based costing. Поясняется очередность внедрения АВС- и АВВ-бюджетирования, а также даются комментарии относительно типа предприятий, в которых рекомендуется применение метода. В статье выделены достоинства Activity based budgeting, определены проблемы, сдерживающие применение АВВ в российской практике.

Abstract. The article reflects the results of a study conducted to identify benefits, as well as problems that impede the use in practice of Russian companies of the methodology of budgeting

in activity (ABB-Activity-based budgeting). The relevance of the research topic is determined by the need to increase the efficiency of corporate governance structures, increase its transparency for top-management and beneficiaries, in order to respond flexibly to the challenges of the external environment. The article shows that the budgeting methodology of Activity-based budgeting corresponds to the strategic goals of the company and is logically connected with them, as it reveals the role of each business process in achieving them. The author emphasizes that, unlike ABC budgeting (Activity-based costing), where the number of resources is determined directly from the predicted sales of goods and services, ABB uses sales forecasts to evaluate the necessary processes, which, in turn, determine the necessary resources. In addition, attention is focused on the key role of indirect cost planning in the Activity-based budgeting, which increases the degree of control by management. There is an increase in efficiency from the application of the methodology, since its implementation involves the consolidation of responsible persons for certain areas of the company's activities. The stages of the implementation of Activity based budgeting and Activity based costing are provided. The sequence of introducing ABC and ABB budgeting is explained, as well as comments are given regarding the type of enterprises in which the application of the method is recommended. The advantages of Activity based budgeting are highlighted in the article, the problems that hinder the use of ABB in Russian practice are identified.

Ключевые слова: ABB, Activity based budget, Activity based costing, процессно-ориентированное бюджетирование, традиционный подход, затраты, планирование косвенных затрат, контроль, бизнес-процессы, бюджетный период.

Keywords: ABB, Activity based budget, Activity based costing, budgeting in activity, traditional approach, costs, indirect cost planning, control, business processes, budget period.

Введение

На сегодняшний день в условиях постоянно растущей конкуренции особенно актуальным является грамотное построение системы финансового планирования, что заметно способствует достижению поставленных перед предприятием целей. Большая часть компаний привыкла применять на практике так называемое «функциональное бюджетирование», которое фокусируется на подготовке бюджетов по определенным направлениям (производство, продажи, административная поддержка и пр.). Однако есть способ ведения бюджета, который отталкивается от противоположного, он менее популярный, но обладает большей эффективностью. Необходимость рассмотрения процесса методики Activity based budgeting (ABB), направленной на планирование затрат процессов, которые необходимы для производства и продаж продукции и услуг, и обуславливает **актуальность** данного исследования.

Изученность проблемы. Activity based budgeting состоит не только в планировании, но также в контроле и сдерживании затрат компании. Данное направление для исследований заинтересовало многих специалистов: начиная с Каплана и Купера, которые впервые ввели эту методику, назвав ее обратной методу бюджетирования ABC, и заканчивая Риверо Э. Дж. Р., проведшим изыскания в области деятельности одной из школ, придерживавшихся принципов подхода ABB [1], а также Куловой И. А. [2], Носковой Н. Ю. [3], Точилкиной А. Э. [4] и другими отечественными специалистами. В экономической литературе методику

называют по-разному: процессно-ориентированным бюджетированием (ПОБ), ABB-бюджетированием, бюджетированием по процессам и др. [5, 6].

Целесообразность разработки темы обусловлена осознанием необходимости развития и совершенствования процесса составления бюджета. Ведь в современных реалиях непрерывной трансформации рынка бюджетирование может сыграть едва ли не ключевую роль в достижении успеха компании. А при использовании ABB-подхода, который скрупулезно учитывает каждую мелочь, получение положительного финансового результата и, как следствие, максимизация рыночной стоимости организации гарантировано.

Целью данного исследования является оценка преимуществ и недостатков применения методики Activity based budgeting.

Исходя из поставленной цели в статье, выделены следующие **задачи**:

- 1) уточнить понятие Activity based budgeting как современного подхода к бюджетированию в компаниях;
- 2) дать сравнительную характеристику этапов бюджетирования на основе ABB- и ABC-подходов;
- 3) выделить достоинства и проблемы, сдерживающие применение ABB в российской практике.

Научная новизна заключается в развитии подходов к финансовому планированию на основе применения ABB-подхода в построении эффективной системы бюджетирования компании.

Методологической основой данного исследования послужили работы в области бюджетирования компаний. Для анализа и оценки процессно-ориентированного бюджетирования авторами статьи были использованы методы контент-анализа, систематизации, метод экспертных оценок и другие научные подходы, позволяющие комплексно рассмотреть изучаемую проблему.

Теоретическая и практическая значимость. Результаты исследования могут быть полезны широкому кругу лиц, интересующихся вопросами бюджетирования в компании, а также могут быть использованы в практической деятельности финансово-экономических служб компаний.

Основная часть

Прежде всего стоит отметить, что методика ABB основана на упомянутом ранее методе Activity based costing — калькулировании себестоимости продукции. Так же, как и в функциональном бюджетировании, ПОБ начинается с определения уровня спроса на определенные продукты и услуги. И если в ABC следующим шагом будет определение бюджета конечных запасов, расходов на материалы и составление бюджета себестоимости, то в ABB все фокусируется на оценке спроса на продукцию каждого вида деятельности, который определяется как некий драйвер затрат. После всего этого необходимо будет определить, какими темпами эти виды деятельности потребляют ресурсы, чтобы оценить, сколько ресурсов потребуется [7].

Если взять ABC-бюджетирование, то количество ресурсов определяется непосредственно из спрогнозированных продаж товаров и услуг, в то время как ABB использует прогнозы продаж для оценки необходимых процессов, которые, в свою очередь, определяют необходимые ресурсы.

Из-за заметного акцента на процессах и потреблении ими ресурсов большинство управленцев считают, что процессно-ориентированное бюджетирование более полезно для целей контроля лишних затрат и увеличения эффективности,

что и является ведущей задачей бюджетирования. Тем не менее на российском рынке данная практика мало применяется ввиду трудозатратности построения бюджета [8].

Так, в основе метода лежат затраты, связанные с производством продукции (оказанием услуг) и ее реализацией. Далее можно выделить еще три группы затрат, которые определяются при АВВ-бюджетировании [9]:

1) затраты, обеспечивающие исполнение основных действий: техническая поддержка, снабжение, кадровый учет и т.д.;

2) затраты, затрагивающие функции управления в каждом бизнес-процессе компании: общее управление, управление персоналом, продажами и др.;

3) затраты, направленные на совершенствование и модернизацию существующих продуктов, технологии, оборудования.

Основная проблема, волнующая менеджеров большинства компаний, применяющих функциональный подход, — планирование косвенных расходов. Такие затраты преимущественно направлены на поддержку работы вспомогательных подразделений, что позволяет сделать вывод о сложности выявления двусторонней связи с объемом выпуска продукции. АВВ призван решить именно эти, а также и другие вопросы в области бюджетирования [10].

Целесообразнее будет внедрять АВВ после АВС, поскольку в последней методике уже будут составлены модели бизнес-процессов, определены параметры распределения стоимости ресурсов и работ. Однако предварительное внедрение АВС не является обязательным. Это также подтверждает и Атаманов Д., являющийся консультантом департамента управления финансами одной московской компании. По его мнению, процессно-ориентированное бюджетирование не влечет за собой кардинальное изменение существующей ранее структуры бюджетирования. Сама структура финансов и подавляющая часть порядка составления бюджета останутся прежними, однако поменяется методика планирования, а также будут назначены лица, ответственные за достижение запланированного уровня эффективности [11].

Так, можно выделить этапы Activity based budgeting:

1) прогнозирование предполагаемого уровня производства и объема продаж на последующий период по продуктам и клиентам;

2) выявление драйверов, способных рассчитать количество работ;

3) определение потребностей в ресурсах для выполнения операций;

4) выяснение реального наличия ресурсов для удовлетворения потребностей, а также установление размера затрат, необходимых для обеспечения требуемого количества ресурсов;

5) разнесение статей затрат по центрам финансовой ответственности или по бизнес-процессам [12].

Так, сравнивая Activity based costing и Activity based budgeting, можно построить схему, представленную на рис. 1, в которой обозначены этапы, которые имеют схожее содержание в АВС и АВВ, но различную точку отправления:

Исходя из самой концепции, процессно-ориентированное бюджетирование берет модель функционального, или традиционного, бюджетирования и обращает поток анализа, как это показано на рис. 1.



Рис. 1. Activity based costing и Activity based budgeting

Принимая во внимание, что АВС определяет стоимость ресурсов, необходимых для процессов, а затем распределяет затраты на производство продукции, оказание услуг и обслуженных клиентов, АВВ начинает с прогнозирования спроса на продукцию и услуги, так же как и клиентов, которые захотят получить эти товары и услуги. Эти прогнозы впоследствии и будут использоваться для планирования процессов на определенный бюджетный период и бюджетирования ресурсов, которые потребуются для осуществления этих процессов.

Кроме того, что при АВВ учитывается сумма косвенных расходов, могущих составить и подавляющую часть текущих расходов, данный способ дает возможность сделать акцент на оценке и увеличении эффективности распределения и потребления ресурсов предприятия (к примеру, рабочее время сотрудников, простота и одновременная результативность повседневных операций и др.). Такие вещи не сразу обращают на себя внимание, но могут сыграть колоссальную роль в прорыве производительности компании. Процессно-ориентированное бюджетирование позволяет рассчитать, тем самым подтвердив и дав обоснование, оптимальный набор факторов производства, который потребуется для реализации плана. Данный метод исключает субъективное мнение топ-менеджеров или имеющиеся исторические данные [5].

Стоит отметить, что при АВВ-бюджетировании затраты собираются по различным процессам, после чего они должны быть разнесены на другие по определенным зависимостям (драйверам). В момент распределения затрат может быть и неизвестно, на какой конкретно процесс следует отнести данные затраты, однако можно отнести их на процесс более высокого уровня, а впоследствии уже регламентно, по драйверам, рассредоточить эти затраты по конечным процессам. В итоге все затраты будут распределены на конечную продукцию, что и позволит сформировать полную себестоимость [13].

Стоит отметить, что использование попроцессного бюджетирования демонстрирует положительный результат и пользу от применения в долгосрочном планировании,

поскольку именно в длительном промежутке времени можно зафиксировать изменение потребляемых ресурсов. В рамках одного месяца, например, большинство ресурсов изменить не получится. Вот почему можно сделать вывод о первоочередности управления целями предприятия на стратегическом уровне при АБВ.

Стоит отметить, что такое бюджетирование наиболее часто применяется в недавно открытых предприятиях, у которых отсутствует статистика прошлых лет по бюджетированию, которой можно было бы воспользоваться. Помимо этого, данная методика будет наиболее полезной для компаний, у которых происходят серьезные изменения в структуре, вроде создания дочерних компаний, трансформации базы клиентов, смены месторасположения офисов предприятия или модернизации продукции. Если говорить о традиционном бюджетировании, то в нем лишь корректируются бюджеты прошлых лет, поэтому его чаще используют давно существующие компании, в которых изменения незначительные [6].

Так, можно выделить следующие достоинства данного метода:

1. Планирование и аргументирование бюджетов организационных единиц, работу которых нельзя напрямую связать с плановым значением выпуска продукции.

2. Приносит практическую пользу для молодых компаний, а также компаний, предполагающих определенные изменения в процессе своей деятельности.

3. Дает возможность достичь поставленных перед компанией стратегических целей, сделав их более детальными при помощи разбиения их на более мелкие задачи для разных подразделений. Поэтому у всех участников производственного процесса возникают свои собственные обязанности и полномочия. Кроме того, все (от руководства подразделений до их работников) обязаны знать, что каждая поставленная перед ними задача имеет набор ресурсов, включающий объемы и наименования, которые необходимы для ее выполнения [14].

4. Возможность высокой точности планирования, поскольку при таком бюджетировании исключаются допущения, которые могут возникать при применении традиционного подхода.

5. Более эффективное расходование ресурсов предприятия, так как исключаются наиболее бесполезные и затратные операции. Поэтому все расходы рациональны и обоснованы, ведь здесь можно обнаружить резервы, которые скрыты по причине «недозагруженности» ресурсов, а также явно «перегруженные», из-за чего, вероятнее всего, происходит некачественное исполнение работ. Как сообщает Атаманов Д., недозагрузки могут возникнуть при создании видимости рабочего процесса, перегрузки — при избыточном объеме функционала на одном сотруднике. Все эти проблемы могут быть легко решены при помощи расчетов, предполагающихся при АБВ [11].

6. Дает возможность рассмотреть предприятие «изнутри» и понять, по какой причине появляются издержки, где находятся слабые места, какие процессы являются самыми неэффективными.

7. Нижестоящим работникам и их руководителям будет гораздо проще понять поставленную задачу и изменить информацию, предназначенную для бюджета. Это позволит эффективнее руководить на операционном уровне, а также продемонстрирует существующие возможности и риски [15].

8. Повышается предсказуемость ожидаемых результатов.

Наряду с несомненными преимуществами данный метод обладает и следующими недостатками.

1. Излишняя или ограниченная детализация бизнес-процессов, способная как повысить трудозатратность и стоимость методики, так и привести к значительным погрешностям при планировании [3].

2. Необходимо учитывать взаимосвязи, возникающие между конечными продуктами, процессами и ресурсами, которые уже имеются в наличии у компании, во всей их полноте, чтобы избежать неточных расчетов и обосновать затраты на внедрение методики АБВ.

3. Руководству необходимо контролировать, какая возникает стоимость процессов, в превентивных целях возможного ее неприятия со стороны работников.

4. Крайне важно оперативно совершенствовать и корректировать данную модель при каких-либо изменениях бизнес-процессов на постоянной основе, чтобы получился баланс и значения были точными [9].

5. Довольно трудно будет перестроиться с традиционной системы бюджетирования на АБВ работникам, которые привыкли к работе по иному принципу, поскольку на начальном этапе процессно-ориентированную модель весьма непросто понять [4].

6. Высокие затраты на содержание, поскольку при применении данной методики высока трудоемкость работ (детальное разбиение, декомпозиция и разложение затрат).

Однако во всех указанных проблемах решением будет служить поддержка со стороны руководителей при внедрении новой методики бюджетирования и последующий их контроль за исполнением поставленных задач и целей [16].

На сегодняшний день метод процессно-ориентированного бюджетирования не является популярным в нашей стране. Это вызвано не одной причиной: для большинства руководителей неизвестно, окажется ли метод эффективным; отсутствие апробированной в нашей стране технологии внедрения и поддержки программы; ее относительная трудоемкость. Из личного опыта Атаманова Д., инициировать внедрение данной методики стоит лишь, если функциональное бюджетирование себя полностью исчерпало, однако у компании все еще есть потребность в повышении результативности управления [11].

Однако с внедрением процессного подхода у компании появляется возможность более грамотно организовать структуру управления в корпорации, повысить степень ее прозрачности для топ-менеджмента и гибкости реагирования в ответ на непрерывно меняющуюся конъюнктуру. Кроме того, появляется возможность оценить деятельность всей организации, а также эффективность каждого отдельного процесса [2].

Заключение

Таким образом, методика бюджетирования Activity based budgeting соответствует стратегическим целям деятельности компании, а также логически связана с ними, выявляет роль каждого бизнес-процесса в их достижении, что происходит при вдумчивом и обоснованном формировании и использовании ресурсов. Построение системы бюджетирования организации по бизнес-процессам и ЦФО позволяет более эффективно управлять, принимать решения, учитывая при этом систему качества управления и ответственных по подразделениям. Немаловажную роль играют прозрачность бизнес-процессов, своевременное предоставление качественной отчетности, открытость компании для рынка, что также позволяет увеличить ее привлекательность и стоимость.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Rivero E. J. R. In which direction is budgeting moving? // *A report in large firms of Spain*. 2013. Vol. 58. Pp. 59—93.
2. Кулова И. А. Activity-based budgeting — new approaches to financial planning // *Велес: экономические науки*. 2016. № 9-1 (39). С. 119—121.
3. Носкова Н. Ю. Процессно-ориентированное бюджетирование как инструмент достижения стратегических целей предприятия // *Известия регионального финансово-экономического института*. 2016. № 1 (10). С. 5.
4. Точилкина А. Э. Традиционное и альтернативное бюджетирование на предприятиях // *Оригинальные исследования*. 2019. № 7. С. 47—52.
5. Евменчик О. С. Процессно-ориентированное бюджетное планирование // *Актуальные проблемы бизнес-образования: материалы науч.-практ. конф. Минск : Институт бизнеса Белорусского государственного университета*, 2019. С. 60—64.
6. Козлова А. М. Бюджетирование на предприятии: традиционный и современный подходы к построению системы бюджетирования // *Научное и образовательное пространство: перспективы развития. Материалы науч.-практ. конф., Чебоксары: Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс»*, 2017. С. 238—242.
7. Fay J. J., Patterson D. *Contemporary Security Management (Fourth Edition)*. Chapter 6. Budget Management. 2018. Pp. 93—108.
8. Bhimani A., Sivabalan P., Soonawalla K. A study of the linkages between rolling budget forms, uncertainty and strategy // *The British Accounting Review*. 2018. Vol. 50. Pp. 306—323.
9. Куницкая Е. В., Курмаева В. Ю., Лагутова Д. С. АBB-бюджетирование и ABC-учет: сущность и проблемы их применения в российских компаниях // *Economics and management: problems and innovations: материалы науч.-практ. конф. М. : Наука и просвещение*, 2017. С. 87—90.
10. Гарчев А. А., Рустамли П. Особенности коммерческого бюджетирования на основе технологии Activity Based Budgeting (ABB) // *Новая наука: теоретический и практический взгляд*. 2016. № 1-1. С. 99—101.
11. Ивлев В., Попова Т. Бюджетирование по методу Activity based budgeting. URL: <https://www.fd.ru/articles/7888-byudjetirovanie-po-metodu-activity-based-budgeting>.
12. Кокарева В. А. Применение положений АBB в построении современной системы управления компанией // *Новая наука и формирование культуры знаний современного человека: сборник научных трудов*. 2018. С. 95—197.
13. Патрина А. С. Использование АBB-бюджетирования в российской практике // *Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. Материалы науч.-практ. конф. М. : Наука и просвещение*, 2016. С. 238—241.
14. Sponem S., Lambert C. Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach // *Management Accounting Research*. 2015. Vol. 30. Pp. 47—61.
15. Brink A. G., Coats J. C., Rankin F. W. Who's the boss? The economic and behavioral implications of various characterizations of the superior in participative budgeting research // *Journal of Accounting Literature*. 2018. Vol. 41. Pp. 89—105.
16. Arnold M., Artz M. The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation // *Accounting, Organizations and Society*. 2019. Vol. 73. Pp. 50—67.

REFERENCES

1. Rivero E. J. R. In which direction is budgeting moving? *A report in large firms of Spain*, 2013, vol. 58, pp. 59—93. (In Russ.)
2. Kulova I. A. Activity-based budgeting – new approaches to financial planning. *Veles: economics*, 2016, no. 9-1, pp. 119—121. (In Russ.)
3. Noskova N. Yu. Activity-based budgeting as a tool to achieve the strategic goals of the enterprise. *News of the Regional Financial and Economic Institute*, 2016, no. 1, p. 5. (In Russ.)
4. Tochilkina A. E. Traditional and alternative budgeting at the enterprises. *Original investigations*, 2019, no. 7, pp. 47—52. (In Russ.)
5. Evmenchik O. S. Activity-based budget planning. *Actual problems of business education: materials of scientific practical conference*. Publishing house Institute of Business of Belarusian State University, 2019. Pp. 60—64. (In Russ.)
6. Kozlova A. M. Enterprise budgeting: traditional and modern approaches to building a budgeting system. *Scientific and educational space: development prospects. Materials of scientific practical conference*. Center for Scientific Cooperation Interactive Plus, 2017. Pp. 238—242. (In Russ.)
7. Fay J.J., Patterson D. *Contemporary Security Management (Fourth Edition)*. Chapter 6. Budget Management. 2018. Pp. 93—108.
8. Bhimani A., Sivabalan P., Soonawalla K. A study of the linkages between rolling budget forms, uncertainty and strategy. *The British Accounting Review*, 2018, vol. 50, pp. 306—323. (In Russ.)
9. Kunitckaya E. V., Kurmaeva V. Yu., Lagutova D. S. ABB-budgeting, ABC-accounting: nature and problems of their application in Russian companies. *Economics and management: problems and innovations: materials of scientific practical conference*. Science and Education Publ., 2017. Pp. 87—90. (In Russ.)
10. Garchev A. A., Rustamli P. Features of commercial budgeting based on Activity based budgeting technology (ABB). *New science: theoretical and practical view*, 2016, no. 1-1, pp. 99—101. (In Russ.)
11. Ivlev V., Popova T. Budgeting by method “Activity based budgeting”. URL: <https://www.fd.ru/articles/7888-byudjetirovanie-po-metodu-activity-based-budgeting>.
12. Kokareva V. A. Application of ABB provisions in building a modern company management system. *New science and the formation of a knowledge culture of modern man: a collection of scientific papers*, 2018. Pp. 195—197. (In Russ.)
13. Patrina A. S. The use of ABB-budgeting in the Russian practice. *Modern economy: current issues, achievements and innovations. Materials of scientific practical conference*. Science and Education Publ., 2016. Pp. 238—241. (In Russ.)

14. Sponem S., Lambert C. Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research*, 2015, vol. 30, pp. 47—61.

15. Brink A. G., Coats J. C., Rankin F. W. Who's the boss? The economic and behavioral implications of various characterizations of the superior in participative budgeting research. *Journal of Accounting Literature*, 2018, vol. 41, pp. 89—105.

16. Arnold M., Artz M. The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society*, 2019, vol. 73, pp. 50—67.

Как цитировать статью: Клеванец В. С., Ларионова А. А. Процессно-ориентированное бюджетирование: суть, достоинства, недостатки // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 2 (51). С. 188–193. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.51.257.

For citation: Klevanets V. S., Larionova A. A. Activity-based budgeting: the essence, advantages, disadvantages. *Business. Education. Law*, 2020, no. 2, pp. 188–193. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.51.257.

УДК 657
ББК 65.052.2

DOI: 10.25683/VOLBI.2020.51.278

Peresada Mariya Anatolievna,
Student of the Department of Business Analysis and Audit,
Financial University under the Government
of the Russian Federation,
Russian Federation, Moscow,
e-mail: meri.peresada@yandex.ru

Пересадa Мария Анaтольевна,
студентка факультета бизнес-анализа и аудита,
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации,
Российская Федерация, г. Москва,
e-mail: meri.peresada@yandex.ru

Nurmukhamedova Khursheda Sherboevna,
Candidate of Economics,
Associate Professor of the Department of Accounting,
Account Analysis and Audit,
Financial University under the Government
of the Russian Federation,
Russian Federation, Moscow,
e-mail: banuin@mail.ru

Нурмухамедова Хуршеда Шербоевна,
канд. экон. наук,
доцент департамента учета,
анализа и аудита,
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации,
Российская Федерация, г. Москва,
e-mail: banuin@mail.ru

ГЕНЕЗИС, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СТОИМОСТНОГО ИЗМЕРЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА

GENESIS, PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE VALUE MEASUREMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL

08.00.12 — Бухгалтерский учет, статистика
08.00.12 — Accounting, statistics

В статье рассмотрена сущность такого важного понятия, как интеллектуальный капитал, компоненты интеллектуального капитала, его структура, изучены подходы к его определению и измерению, которые были предложены различными учеными в XX и XXI в. Описаны ключевые проблемы при стоимостной оценке интеллектуального капитала, а также основные группы методов по измерению ИК для целей финансового и нефинансового учета. Так, под ИК понимается совокупность информационных знаний, используемых организацией в производственных и иных целях. Рассмотрены основные четыре группы методов измерения интеллектуального капитала: методы прямого измерения интеллектуального капитала, методы рыночной капитализации, методы отдачи на активы, методы подсчета очков. Методы прямого измерения ИК основаны на определении и оценке отдельных активов компании в денежной оценке. Метод рыночной капитализации основан на расчете разницы между рыночной стоимостью компании и ее балансовой оценкой. Метод оценки рентабельности активов основан на сравнении материальных активов и годовых показателей финансового роста со средними показателями по отрасли.

Метод подсчета очков основан на определении различных компонентов интеллектуального капитала. Данные методы на сегодняшний момент являются наиболее актуальными для учета интеллектуального капитала, именно они применяются зарубежными корпорациями наиболее часто. Кроме того, рассмотрены коэффициент Тобина, который позволяет рассчитать величину интеллектуального капитала, а также метод Navigator, специально разработанный зарубежной компанией. Кроме того, были сделаны выводы относительно того, какой метод является наиболее применимым в российских реалиях, — метод добавленной стоимости интеллектуального капитала (VAIC).

The article examines the essence of such an important concept as intellectual capital, the components of intellectual capital, its structure, explores the approaches to its definition and measurement, which were proposed by various scientists in the 20th and 21st centuries. The key problems of valuation of intellectual capital are described, as well as the main groups of methods for measuring IC for financial and non-financial accounting. Thus, under the IC means the totality of information knowledge used by