

Федоренко Е. Г.

Одесский национальный университет им. И. И. Мечникова

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ВОПЛОЩЕНИЕ ПРИНЦИПА НЕОБХОДИМОСТИ И
ДОСТАТОЧНОСТИ ПРИ ДЕТАЛИЗАЦИИ СТАТЕЙ БЮДЖЕТА**

В современных условиях высокой конкуренции уменьшается доля маржинальной прибыли предпринимателя. В связи с этим менеджеры при принятии управленческих решений не могут опираться только на интуицию и личный опыт, что обуславливает повышенный интерес к новым технологиям управления. Одной из технологий, направленной на повышение эффективности управления финансовыми и материальными ресурсами является бюджетирование. Поскольку процесс бюджетирования индивидуален для каждого предприятия, а бюджет - система уникальная, основной сложностью при построении системы бюджетирования является

отсутствие стандартной формы. Одним из аспектов данной проблемы, который до сих пор остается открытым для исследований, является необходимая и достаточная степень детализации статей бюджета.

И. Б. Немировский и В. Савчук, Атkinson [4,5,1] в своих работах предлагают в качестве инструмента определения необходимого уровня детализации использовать правило Парето в сочетании с ABC-анализом затрат, А.А. Вихров [2] рекомендует детализировать те статьи, которые являются «болевыми точками» для предприятия, а И. Дмитриева [3] в качестве критерия, который можно использовать для прекращения детализации затрат предлагает использовать показатели процесса бюджета.

Анализ публикаций показывает высокую значимость и недостаточную разработанность практического воплощения принципа необходимости и достаточности при определении степени детализации бюджетных статей. Суть этого принципа состоит в сопоставлении выгод от детализации бюджетной статьи с затратами на ее обслуживание. Чем больше степень детализации статьи бюджета, тем выше затраты на ее обслуживание, но также выше качество принятия управленческих решений. Избыточная детализация затрудняет понимание значения и точности данных, недостаточная может привести к непониманию основных взаимосвязей и ограничений, принятых в документе.

Схематично сущность принципа необходимости и достаточности при детализации статей бюджет представим на рис.1, где:

- $D1, D2, \dots, Dn$ - степень детализации статьи бюджета;
- Q - функция качества принятия решений в зависимости от степени детализации;
- C - функция затрат на обслуживание статьи бюджета в зависимости от степени детализации;

Алгоритм определения необходимой степени детализации статьи бюджета следующий:

- 1) Для начала определяется оптимальная степень детализации статьи для каждого вида бюджета. Это точка графика функции Q , после которой при увеличении степени детализации качество принятия решений снижается.

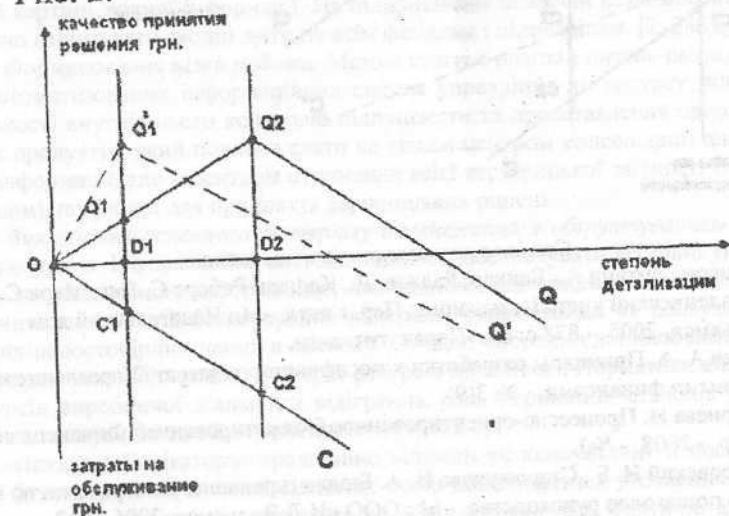
На рис. 2 функция Q' показывает качество принятия решений для годового бюджета, а функция Q - качество принятия решений для месячного бюджета. Здесь проявляется еще одна особенность принципа необходимости и достаточности - чем больше период планирования, тем меньше оптимальная степень детализации бюджетных статей.

- 2) Для обеспечения возможности сопоставления качества принятия решений и затрат на обслуживание статьи бюджета, значения этих функций необходимо привести к единому измерителю - денежному. Для этого каждая функция последовательно разбивается на составляющие, которые можно измерить в натуральном или денежном выражении. Например, затраты на обслуживание статьи бюджета могут зависеть от количества обрабатываемых документов, времени обработки одного документа и часовой ставки сотрудника, выполняющего обработку.

Рис. 1.



Рис. 2.

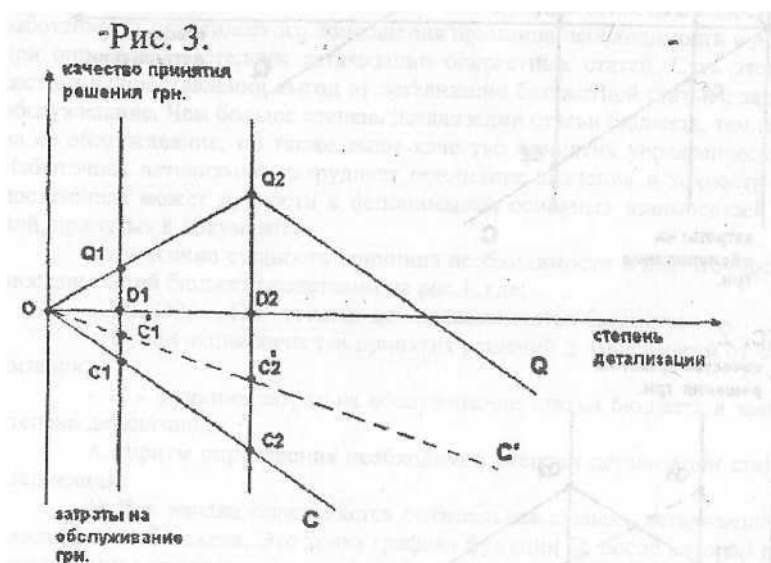


- 3) Для выбранной степени детализации определяются значения функций Q и C . В случае, если $Q > C$, данная степень детализации утверждается.
- 4) Если $Q < C$, необходимо рассмотреть возможность смещения функции C в положение C' (рис. 3), например, за счет внедрения системы автоматизированной обработки данных или снижения часовой тарифной ставки сотрудника, выпол-

няющего обработку данных.

- 5) Если затраты на обслуживание статьи бюджета снизить невозможно или возможного снижения затрат недостаточно, необходимо вернуться к п.3 для степени детализации затрат на один уровень меньше рассматриваемой.

Таким образом, следуя предложенному алгоритму, предприятие сможет не только выбрать, но и экономически обосновать наиболее эффективную степень детализации статей для всех бюджетов. В перспективе исследования - поиск оптимального количества бюджетных статей на одного менеджера, а также модель разложения функции качества принятия решений в зависимости от степени детализации затрат на количественные факторы.



Список использованных источников:

1. Аткинсон, Энтони А., Банкер, Раджив Д., Каплан, Роберт С, Янг, Марк С. Управленческий учет, 3-е издание.: Пер. с англ. -М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. - 878 с: ил. -Парал. тит. англ.
2. Вихров А. А. Принципы разработки классификаторов затрат//Управление корпоративными финансами. - № 3(9).
3. Дмитриева И. Процессно-ориентированное бюджетирование// Финансовый директор. - 2008. - №3.
4. Немировский И. Б., Старожукова И. А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета - пошаговое руководство. - М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2006. -512 с: ил.