

УДК 338.2

**ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК
ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ВОДНОГО ТРАНСПОРТА НА
ПРИМЕРЕ АО «СУДОХОДНАЯ КОМПАНИЯ «ВОЛЖСКОЕ ПАРОХОДСТВО»**

Пумбрасова Наталья Владимировна¹, начальник планово-экономического отдела,
кандидат экономических наук, доцент

e-mail: target75@mail.ru

Калинина Анна Евгеньевна¹, магистрант

e-mail: kalinina.annakalinina2015@yandex.ru

¹ Волжский государственный университет водного транспорта, Нижний Новгород, Россия

Аннотация. В статье рассматривается современный подход к бюджетному управлению на предприятии водного транспорта, основанный на изучении инновационных методов процессно-ориентированного бюджетирования; представлена сравнительная характеристика концепций процессно-ориентированного бюджетирования и проведен теоретический анализ эффективности применения одного из методов в АО «Судоходная компания «Волжское пароходство».

Ключевые слова: процессно-ориентированное бюджетирование, водный транспорт, скользящее планирование, децентрализованное управление, стратегия развития.

**PROCESS-ORIENTED BUDGETING AS A MANAGEMENT TOOL FOR A WATER
TRANSPORT ENTERPRISE ON THE EXAMPLE OF JSC VOLGA SHIPPING
COMPANY «VOLGA-FLEET»**

Pumbrasova Natalya Vladimirovna¹, Head of the Planning and Economic Department,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

e-mail: target75@mail.ru

Kalinina Anna Evgenevna¹, Master's Degree Student

e-mail: kalinina.annakalinina2015@yandex.ru

¹ Volga State University of Water Transport, Nizhny Novgorod, Russia

Abstract. The article considers a modern approach to budget management at a water transport enterprise based on the study of innovative methods of process-oriented budgeting; a comparative characteristic of the concepts of process-oriented budgeting is presented and a theoretical analysis of the effectiveness of using one of the methods in JSC Volga Shipping Company «Volga-Fleet».

Keywords: Process-oriented budgeting, water transport, rolling planning, decentralized management, development strategy.

Система управления на предприятии включает ряд составляющих, таких как планирование, организация процессов, контроль их исполнения, учет и анализ, реализация которых может быть затруднительна без использования специальных инструментов для эффективного управления организацией в условиях воздействия на нее факторов внутренней и внешней среды. Для осуществления непрерывности финансово-хозяйственной деятельности руководство определяет цели и стратегию ведения бизнеса, руководствуясь системой показателей, определяющих текущее и будущее положение организации во времени, а также учитывающих деятельность прошлых периодов. В зарубежной и российской практике процесс непрерывного анализа, планирования и достижения финансовых и производственных показателей заключается в применении системы бюджетирования. В настоящее время большинство организаций используют метод традиционного бюджетирования, концепция которого появилась еще в начале XX века в США. Первыми его применяли такие крупные корпорации, как General Electric, Siemens.

В условиях нестабильности экономического состояния и необходимости организаций быстро адаптироваться под изменения рынка, метод традиционного бюджетирования подвергается критике со стороны зарубежных и отечественных ученых: Р. Фрейзер, У. Шеффер, А. Тэйлор, Фалько С.Г., Иванова М.М., Лебедев П. [1]. В научной литературе принято выделять следующие ограничения традиционной системы бюджетирования:

- Требуется затрат большого количества времени на разработку статей, ключевых показателей, согласования и исполнения.
- Концентрируется на цифровых значениях и стандартах и не сфокусировано на мероприятиях, необходимых для реализации стратегии.
- Ориентировано на финансовые управленческие величины и игнорирует нематериальные факторы производства.
- Недостаточно ориентировано на динамичные рынки, основываясь на фактах прошлого.
- Формируется путем компромиссов.
- Демотирует сотрудников вследствие централизации процессов принятия решений.
- Содействует переключению внимания руководства с разрешения проблем на их поиск по итогам сравнений «план – факт».
- Может вести к растрате ресурсов и росту издержек на обслуживание процессов [2].

По мнению ученых традиционная система бюджетирования может быть менее эффективна ввиду отсутствия гибкого реагирования на инновации и непредвиденные изменения рынка со стороны централизованного управления. Ключевым моментом в критике традиционного метода является утверждение о том, что бюджетирование не ориентировано на стратегию организации [1]. Как следствие, возникает необходимость осуществить пересмотр задач по планированию и исполнению бюджета между управленческими звеньями.

В начале 1980-х гг. в Великобритании в эпоху промышленности была предложена управленческая модель «sense-and-respond», согласно которой предприятие может децентрализовано и автономно реагировать на текущие изменения рынка с минимальным риском ущерба деятельности. Данная модель была изучена в трудах Н. Пфлетинга в 2009 г. Им была предложена детализация компетенций ответственных руководителей на три уровня: предпринимательский процесс (принятие решений относительно поиска и распределения ресурсов), интеграционный процесс (создание и размещение организационных способностей) и процесс обновления (формирование смысла существования организации и стимулирования изменений). По мнению автора, в



динамичной рыночной среде предприятие будет более конкурентоспособно за счет децентрализации центров ответственности и принятие решений будет исходить ближе к рыночным реалиям. Благодаря концепции «sense-and-respond» было положено начало внедрению совершенных методов процессно-ориентированного бюджетирования: «Better Budgeting» (улучшенный метод бюджетирования), «Zero-Based Budgeting» (бюджетирование «с нуля»), «Target Based Budgeting» (бюджетирование, ориентированное на результат), «Beyond Budgeting» (отказ от бюджетирования). По мнению авторов исследования системы контроллинга на предприятиях Вебера Ю., Шеффера У. инновационные методы бюджетирования предполагают упрощение ведения и исполнения бюджета за счет скользящего прогнозирования и привязке к текущей стратегии компании. Особенности данных методов также являются регулярные корректировки стратегических планов и акцентирование на нефинансовых критериях. Доведение целей осуществляется как «сверху вниз», так и через делегирование полномочий. Фокус данных концепций направлен на изменение образа мышления руководителей с целью субсидировать принятие решений относительно низшего руководства [1].

Анализируя сущность процессно-ориентированного бюджетирования, можно выделить ряд принципов, отличающих совершенный подход бюджетного управления от традиционного. Сравнительная характеристика методов процессно-ориентированного бюджетирования составлена автором на материалах монографии теоретико-методических аспектов финансового планирования и бюджетирования Корневой О.В. [3].

Таблица 1

Характеристика методов процессно-ориентированного бюджетирования в сравнении с традиционным подходом¹

Критерии сравнения:	Традиционная система бюджетирования	Процессно-ориентированное бюджетирование			
		Better Budgeting	Zero-Based Budgeting	Target Based Budgeting	Beyond Budgeting
Сущность бюджетирования	Детализированные бюджеты по статьям и объектам планирования	Упрощенные бюджетирования	Планирование в рамках конкретного проекта с нуля	Планирование в рамках среднесрочных и стратегических задач	Бюджетирование отсутствует
Периодичность планирования	Годовое	Скользящее	Текущее в рамках стратегического подхода	Среднесрочное и стратегическое (до 1 года)	Непрерывное, скользящее
Ориентация на стратегич. планирование	Автономное	Цели как краткосрочные, так и долгосрочные	Стратегическое	Планомерное прогнозирование	Стратегическое
Планируемые показатели	Финансовые показатели	Включение нефинансовых критериев	Финансовые показатели	Количественные и качественные показатели	

¹ Составлено авторами по материалам [3].



Объект бюджетирования	Структурные подразделения	Бизнес-направления	Проектные решения	Бизнес-направления	
Централизация управления	Высшее руководство в соответствии с организационной структурой		Субъективная оценка низших структур менеджмента	Делегирование ответственности руководителям бизнес-направлений	Высокая децентрализация, самоорганизация принятия решений
Принципы планирования	На основе достигнутых показателей	На основе текущих процессов	Ранжирование проектов по степени актуальности на текущем рынке	На основе достигнутых показателей	На основе текущих процессов и ситуации рынка
Эффективность планирования	Ограничена внутренней средой компании	Высокая степень взаимодействия с внешней средой и рынком в целом		Ограничение бюджетной политикой компании	Высокая степень взаимодействия с внешней средой

Анализируя принципы каждой концепции, можно сказать, что «Better Budgeting» предполагает скользящее планирование, высокую степень взаимодействия с внешней средой в текущих условиях рынка, ранжирование целей и качественную оценку эффективности. Данный метод кардинально отличается от ограничений традиционного подхода, поэтому внедрение «Better Budgeting» может быть эффективным в условиях экономической нестабильности и повышенных рисков деятельности. «Zero-Based Budgeting» отличается планированием в рамках конкретных проектов в отличие от бизнес-направлений. Данный метод в масштабной деятельности неэффективен ввиду большого количества проектов и показателей, однако, делегирование принятия решений от высшего руководства к низшему (децентрализация) может повысить точность бюджетного управления. Концепция «Target Based Budgeting» ориентирована на планирование по бизнес-направлениям на основе достигнутых показателей, при этом планирование как среднесрочное, так и долгосрочное, что сравнимо с традиционной методикой.

По мнению авторов «Beyond Budgeting» предполагает критерии, аналогичные «Better Budgeting», но эффективность данного метода заключается в самоорганизации бизнес-направлений, благодаря чему повышается степень взаимодействия с внешней средой и ориентация в текущих условиях рынка.

Выбор модели бюджетирования зависит от масштабов деятельности предприятия, периода существования, профессионализма менеджмента, особенностей производства, системы внутреннего контроля и стиля управления, текущего финансового положения. Для обоснования целесообразности совершенствования системы бюджетирования необходимо оценить специфику деятельности, финансовое состояние, степень влияния внешних факторов на достижение плановых показателей, а также действующую систему распределения ответственности руководства и работников предприятия. Внедрение нового метода бюджетирования предполагает определение порядка планирования и исполнения бюджетных показателей, параметров контроля и мотивации сотрудников [3].

АО «Судоходная компания «Волжское пароходство» оказывает услуги сухогрузных и наливных перевозок на внутренних водных путях России, в сообщении «река-море» и международных морских направлениях – Азово-Черноморского бассейна, Каспия, Балтийского и Средиземного морей. За последние несколько лет в компании отмечается

стабильный рост показателей оборота грузоперевозок и инвестиционной деятельности в рамках стратегии расширения бизнес-модели [4].

Таблица 2

Финансово-экономические показатели деятельности АО «Судоходная компания «Волжское пароходство»

Показатели:	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Выручка от перевозок, тыс. р.	17 701 078	20 891 325	27 424 674	29 020 742
Чист. прибыль, тыс. р.	(1 633 955)	(2 268 684)	4 336 430	11 072 076
Денежн.поток, тыс. р.	1 695 642	(2 315 423)	6 488 380	16 804 732
Оборотн.капит.,тыс. р.	4 081 354	1 425 921	10 247 941	25 720 324
ЕБИТДА, тыс. р.	5 764 000	3 532 000	8 281 000	16 849 000
Рентабельность продаж, %	(1,319)	(22,443)	20,939	38,119
Дебиторская задолженность, тыс. р.	3 064 265	4 641 957	5 939 312	6 198 331
Доля дебиторской задолженности в оборотных активах	0,430	0,648	0,402	0,187
Фин. устойчивость (н. \geq 0,75)	0,940	0,883	0,911	0,875
Стоимость основных фондов, тыс. р.	34 678 180	37 818 635	34 022 330	25 724 470
Инвестиции, тыс. р.	2 253 431	2 252 622	2 431 348	5 093 613
Соотношение объема ежегодных инвестиций и стоимости основных фондов, %	6,498	5,956	7,146	19,800

Стратегия развития общества до 2030 г. предполагает повышение эффективности операционной деятельности за счет совершенствования системы закупок, технической политики, кадрового потенциала, развития коммуникаций и бренда совместно с модернизацией судов. Текущая эффективность оказания услуг и эксплуатации флота обусловлена устойчивой системой планирования деятельности и низкой долей конкуренции со стороны российских компаний, так как АО «Судоходная компания «Волжское пароходство» занимает более половины грузооборота внутреннего водного транспорта страны.

В условиях нестабильности экономической ситуации на российском рынке компании, реализующие международные морские грузоперевозки, были вынуждены перестроить логистику поставок, главным образом в порты Дальнего Востока и Азово-Черноморского бассейна [5, 6]. Помимо изменения маршрутов под ограничения попадает экспорт некоторых видов грузов, в частности нефтепродуктов за счет высоких тарифов за перевозку и снижения объемов добычи нефти. Помимо перестройки привычных маршрутов большое влияние на изменчивость грузоперевозок оказывает сокращение поставщиков оборудования и деталей для строительства и ремонта судов из-за рубежа, а внедрение отечественных технологий повышает издержки на строительство в среднем на 30% [7].

Таким образом, для поддержания темпов роста финансово-хозяйственной деятельности и оптимизации затрат на текущем уровне и в долгосрочной перспективе АО «Судоходная компания «Волжское пароходство» целесообразно применение процессно-ориентированного бюджетирования, обеспечивающего гибкость процессов управления,



основанного на стремлении к рыночной ориентации действий и текущей адаптации к новым требованиям заказчиков. Обоснование выбора наиболее эффективного метода процессно-ориентированного бюджетирования в рамках деятельности АО «Судоходная компания «Волжское пароходство» проведено по критериям сравнения, приведенным в Таблице 1.

Процессно-ориентированное бюджетирование предполагает непрерывность, следование скользящему планированию, таким образом, повышается необходимость креативного стратегического мышления, которое противопоставляется формальному планированию руководства, приводится объективная оценка ожидаемых объемов продаж, расходов и финансовых результатов со стороны исполнителей, предлагается больше вариантов принятия решений в текущих условиях рынка. Стратегическое планирование поддерживается открытостью информационных систем, наличием диалога управления и обмена знаниями как между работниками, так и с руководителем в контексте распределения направлений перевозок, номенклатуры грузов, системы закупок и торговых связей, а также эффективности инвестиций за счет детального рассмотрения решений относительно субъективного мнения групп ответственных сотрудников.

Планируемые показатели в условиях применения процессно-ориентированного бюджетирования должны быть количественными и качественными, при этом планирование и достижение целевых значений производится с привязкой к анализу продукции и услуг конкурентов в рамках действующих маршрутов и мониторинга новых. Ввиду большого разнообразия перевозок по видам грузов и маршрутам, вспомогательной деятельности ремонтных баз в АО «Судоходная компания «Волжское пароходство» целесообразно планирование целей в рамках бизнес-направлений (в отличие от проектных решений согласно методу «Zero-Based Budgeting»). Данная позиция обусловлена объединением широкой номенклатуры грузов и масштабов производства, ремонта судов по видам работ в комплексные проекты во избежание рисков недооценить значимость определенного элемента группы.

Важным элементом непрерывного планирования и достижения результатом является децентрализация, самоорганизация принятия решений за счет тесного контакта сотрудников с внешней средой и возможности быстрого реагирования руководства на текущие проблемы изменчивого рынка. Таким образом, увеличивается мотивация сотрудников находить пути повышения эффективности деятельности компании и личной трудовой эффективности. По мнению автора наиболее приближенной к данным критериям методикой является «Beyond Budgeting».

В соответствии с базовыми положениями концепции «Beyond Budgeting» авторами предложена модель бюджетного управления в АО «Судоходная компания «Волжское пароходство», основой которой является выраженное стимулирование стратегически ориентированного мышления сотрудников [1].

Список литературы:

1. Васенев, К.П. Интеграция системы управления предприятием с применением концепции «отказ от бюджетирования» (Beyond Budgeting) / К.П. Васенев // Контроллинг. – 2017. – №63. – URL: [elibrary_29041637_19472634.pdf](http://elibrary.29041637_19472634.pdf) (дата обращения: 03.05.2024)
2. Мухина Е.Р. К вопросу о критике традиционного подхода к постановке системы бюджетирования на предприятии / Е.Р. Мухина // Современные научные исследования и инновации. 2015. – URL: <https://web.snauka.ru/issues/2015/01/41664> (дата обращения: 03.05.2024)
3. Корнева, О.В. Теория и практика процессно-ориентированного бюджетирования (на примере береговых рыбоперерабатывающих предприятий Калининградской области) / О.В. Корнева, А.Г. Мнацаканян. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВПО "КГТУ", 2015. – 103 с. –



URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_32771855_51878182.pdf (дата обращения: 03.05.2024)

4. Годовая бухгалтерская отчетность АО «Волга-флот». – URL: volgafлот.com (дата обращения: 03.05.2024)

5. Семедов С.А., Шилова А.В. Проект МТК «Север – Юг»: проблемы и перспективы в условиях санкций / Семедов С.А. // Обозреватель. – 2023. – №2. – URL: cyberleninka.ru (дата обращения: 03.05.2024)

6. Пустовойт-Динков Г.А. Эффекты санкционного давления на состояние морских перевозок углеводородов Российской Федерации / Пустовойт-Динков Г.А. // Инновации и инвестиции – 2023 – №7. – URL: cyberleninka.ru (дата обращения: 03.05.2024)

7. Эксперт: поставки судового оборудования в РФ прекратили 85 компаний / Логистика в России – 2023. – URL: https://logirus.ru/news/transport/ekspert-postavki_sudovogo_oborudovaniya_v_rf_prekratili_85_kompaniy.html (дата обращения: 03.05.2024)

