

V. NEKHAI

Chernihiv National Technological University, Ukraine

ACCOUNTANT PROFESSIONAL STATEMENT

The subject matter of the present article is an investigators' approach to the interpretation of the idea of "accountant professional statement" offering a personal definition which is considered from two points of view as: discharge of accounting functions and objectives (common definition); supply of reliable and vital, for users, information in financial reporting (special definition).

Получено 12.10.2016

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 9. Гомель, 2016**

УДК 657.22.003.3:656.2

A. С. ОВЕЧКИНА

Белорусский государственный университет транспорта

РАЗВИТИЕ УЧЕТНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ НЕПРОФИЛЬНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Рассмотрены непрофильные виды деятельности организаций железнодорожного транспорта. Акцентируется внимание на системе материально-технического снабжения как непрофильном бизнес-процессе. Приводится обоснование необходимости передачи на аутсорсинг процесса материально-технического снабжения предприятий железнодорожного транспорта.

Развитие экономики Беларуси во многом зависит от эффективной работы железнодорожного транспорта, который по-прежнему остается самым распространенным в стране. Постоянно увеличиваются объемы перевозок, возрастает и роль использования современной методологии в управлении этой стратегически важной для народного хозяйства отраслью.

Железная дорога представляет собой сложное многоотраслевое хозяйство и имеет достаточно развитую сеть подразделений, занимающихся непрофильными видами деятельности. В их состав входят, прежде всего, содержа-

ние объектов социальной сферы и так называемые прочие виды деятельности с широким спектром услуг и работ, не относящиеся непосредственно к перевозкам. Непрофильные виды деятельности занимали и занимают значительную часть в экономических показателях работы железных дорог.

Что является «профильным» видом деятельности? Обычно считается, что «профильность» относится к рыночной специализации организационной деятельности – специализации, которая отличает субъект хозяйствования от конкурентов или деятельности других типов субъектов хозяйствования. Для железных дорог профильной деятельностью является оказание конкурентоспособных транспортных услуг при помощи эффективного использования железнодорожных технологий. Строительство железнодорожных линий, производство подвижного состава, организация материально-технического снабжения или печатание билетов и расписаний – непрофильные виды деятельности, которыми железной дороге не только не обязательно заниматься самостоятельно для успешной работы: они также отвлекают ресурсы от профильных видов деятельности.

Можно рассмотреть четыре основные группы видов деятельности, характерных для традиционных железных дорог, которые, на первый взгляд, не имеют отношения к «профильным» видам деятельности железнодорожной отрасли. К ним относятся социально-бытовые и оздоровительные услуги для членов трудового коллектива; материально-техническое обеспечение и производственные предприятия; вспомогательные службы; и «расширенные» предприятия, которые являются вспомогательными, диверсифицированными или имеют отношение к недвижимости. На рисунке 1 приведены примеры таких видов деятельности.

Частью услуг, относимых к прочим малопродуктивным или убыточным видам деятельности, является процесс материально-технического снабжения. Предприятиям всех отраслей и форм собственности для осуществления непрерывного производственного процесса необходимо стабильное снабжение производственных циклов различными видами ресурсов в достаточном ассортименте, количестве и качестве. Задачи по непрерывному, бесперебойному и комплексному обеспечению сырьем, материалами, полуфабрикатами, оборудованием, инструментами, топливом и прочими видами ресурсов выполняют системы снабжения или материально-технического обеспечения, созданные в границах отрасли или непосредственно на предприятиях. Рациональная организация снабженческой деятельности способствует снижению себестоимости продукции, увеличивает прибыль и рентабельность производства, тогда как недостаточно четко сформированная система снижает эффективность производственно-хозяйственной деятельности, оказывает отрицательное воздействие на сроки выполнения и качество продукции.

| Социально-бытовые и оздоровительные услуги для членов трудового коллектива* | Материально-техническое обеспечение и производственные предприятия железной дороги | Вспомогательные службы | «Расширенные» предприятия |
|--|--|--|---|
| Школы Высшие учебные заведения Поликлиники Больницы Дома престарелых Жилье для сотрудников Клубы отдыха Спортивные клубы Дома отдыха для сотрудников | Карьеры (балласт) Леса (деревянные шпалы) Бетонные шпалы Шахты (топочный уголь) Электростанции Железнодорожные шпалы Инструмент для технического обслуживания и ремонта Локомотивы Пассажирские и грузовые вагоны Железнодорожные двигатели и узлы Колеса и тормозные колодки Рельсовые пещи и реле Телефонная связь Офисная мебель | Охрана труда Профессиональное обучение Техническое проектирование Архитектурное проектирование Строительные работы Капитальный ремонт Уборка транспортных средств Печатно-издательская деятельность Охрана порядка и обеспечение безопасности Железнодорожные банки | Автомобильные парковки Отели и рестораны Организация питания в поездах Дорожные грузоперевозки Пассажирские автобусы ИКТ & логистические центры Грузовые и пассажирские паромы Экспедиторские и логистические услуги Туристические агентства Лизинг подвижного состава Использование объектов недвижимости Реклама |

Рисунок 1 – Примеры непрофильных видов деятельности на железной дороге

Система материально-технического обеспечения железнодорожного транспорта является одним из центральных звеньев общей системы управления отраслью, оказывающей непосредственное влияние на бесперебойность и безопасность движения, уровень надежной и устойчивой эксплуатации подвижного состава, повышение рентабельности работы подразделений транспорта, экономию эксплуатационных расходов, снижение себестоимости перевозок и увеличение прибыли. Система материально-технического снабжения железнодорожного транспорта организована с учетом специфики работы самой отрасли и потребления ею материальных ресурсов, обусловленной необходимостью обеспечения непрерывного процесса перевозок грузов и пассажиров.

Материально-техническое обеспечение – это система планирования и организации закупок, поставок, распределения, хранения, учета и контроля материально-технических ресурсов. Стратегическая цель системы материально-технического обеспечения заключается в минимизации материальной составляющей эксплуатационных расходов за счет оптимизации затрат на закупку, доставку и хранение материальных ресурсов при обеспечении устойчивой работы железных дорог и безопасности движения.

Материально-техническое обеспечение должно обеспечивать сквозной поток материальных ресурсов, необходимый для обеспечения бесперебойного перевозочного процесса с целью удовлетворения платежеспособного спроса клиентуры в перевозках при минимально возможных расходах. В долгосрочной перспективе конкурентоспособность предприятий и организаций желез-

нодорожного транспорта зависит от способности найти и сохранить клиента, обеспечивая при этом необходимый уровень рентабельности работы. Этому будет способствовать эффективное и рациональное управление процессом снабжения, опосредованно воздействующего на конечного клиента.

Белорусская железная дорога в лице снабженческо-сбытовых организаций, в частности УП «Белжелдорснаб», Отделов материально-технического снабжения, самостоятельно осуществляет весь процесс материально-технического снабжения. Структура управления материально-техническим снабжением на Белорусской железной дороге представлена на рисунке 2.

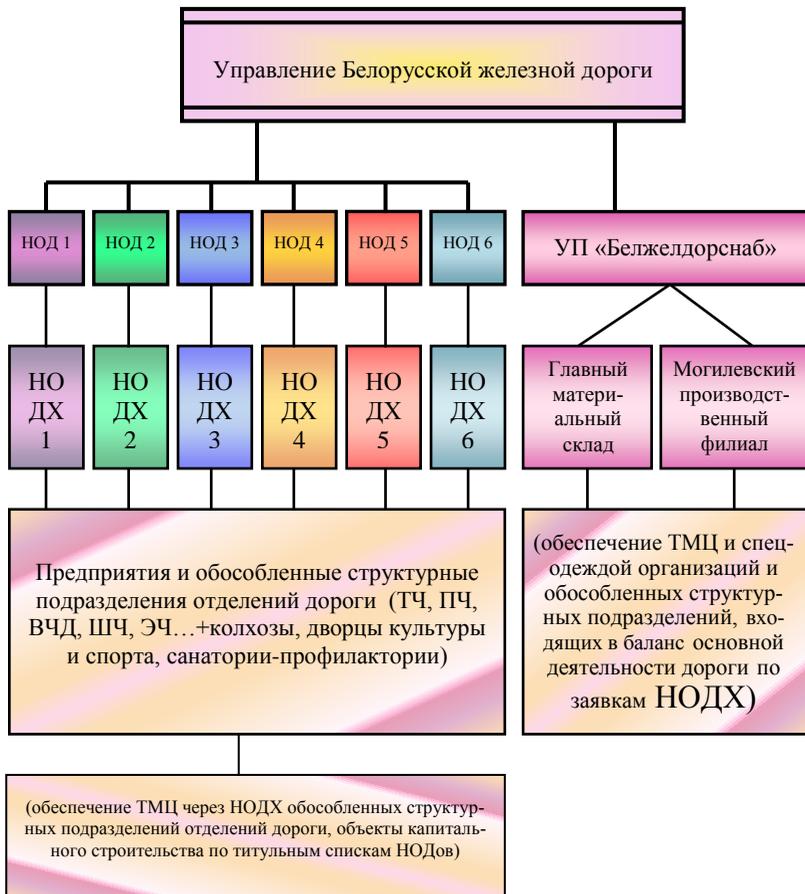


Рисунок 2 – Структура управления материально-техническим обеспечением на Белорусской железной дороге

Однако система материально-технического снабжения, относимая к непрофильным видам деятельности, убыточна для Белорусской железной дороги. Поэтому в настоящее время вопросы выделения этих подразделений в самостоятельные виды бизнеса находятся в зоне повышенного внимания. Это же касается аутсорсинга, который становится неотъемлемой частью антикризисного управления. С помощью аутсорсинга непрофильных бизнес-процессов предприятия могут сократить затраты и в то же время упростить свою корпоративную производственную структуру. Аутсорсинг бизнес-процессов отражает передачу сторонней организации отдельных функций и бизнес-процессов, которые не являются для предприятия приоритетными. При этом предусматривается: во-первых, экономия накладных расходов предприятия через обеспечение меньшей стоимости выполнения переданных функций за счет специализации исполнителя, особенно в условиях, когда объем таких функций небольшой, а затраты, связанные с их реализацией, являются преимущественно постоянными по характеру и значительными по величине; во-вторых, – экономия на содержании трудовых ресурсов, связанных с выполнением этих функций; в третьих, – возможность сосредоточить все ресурсы на оставшихся бизнес-процессах.

Передача на аутсорсинг неосновных бизнес-процессов позволяет перераспределить и сфокусировать ресурсы на «главном продукте» компании – перевозочном процессе, сократить штат работников и повысить уровень производительности труда, снизить стоимость производимой продукции или оказываемых услуг, обеспечив высокое качество работ и услуг за счет передовых технологий и высококвалифицированных специалистов аутсорсера. Исходя из этого целесообразно позиционировать аутсорсинг как передачу стороннему специализированному предприятию части или всех второстепенных бизнес-процессов (функций управления) предприятия на долговременной основе для целей оптимизации бизнес-процессов и повышения эффективности результатов деятельности предприятия.

В мировой практике аутсорсинг как способ организации производства давно признан средством повышения эффективности работы компании. Наличие у компании долгосрочной аутсорсинговой стратегии является, по мнению ведущих аналитических агентств, необходимым условием успешного развития конкурентного бизнеса и его адаптации к стремительно меняющимся рыночным условиям. Основные экономические выгоды от аутсорсинга при реструктуризации предприятия приведены на рисунке 3.

Целью использования аутсорсинга на Белорусской железной дороге является оптимизация расходов для повышения эффективности функционирования. Снижение себестоимости работ и бизнес-процессов может происходить за счет поиска компании-аутсорсера узкой специализации, которая с одной стороны, снижает стоимость за счет значительных объемов оказываемых услуг, а с другой – обеспечивает качество функций за ту же цену из-за конкуренции.



Рисунок 3 – Экономические выгоды от использования аутсорсинга

Единых рекомендаций по поводу того, передавать или не отдавать определенную функцию на аутсорсинг быть не может. Этот вопрос каждое предприятие решает само для себя исходя из своих целей, понимания путей их достижения и имеющихся ресурсов. Если экономические расчеты свидетельствуют об отсутствии экономии, если нет твердых гарантий улучшения качества и т. д., перевод на аутсорсинг нецелесообразен. Он оправдан только в том случае, если обеспечивает решение ключевых задач в конкретной сфере: экономия финансовых средств, повышение качества, выполнение определенной функции при отсутствии или недостатке собственных кадров и т. д. Аутсорсинг в ряде случаев может оказаться выгодной для учреждения формой реализации определенных функций. Однако выявить это могут только четкие экономические расчеты, другие способы обоснования.

Существующие методики принятия решения о применении и эффективности аутсорсинга можно разделить на две группы: графические и экономические (расчетные).

Графические методы связаны с использованием графиков, матриц и алгоритмов; содержат как алгоритмы, так и процедуры принятия решения. Они отличаются наглядностью и наличием как экономической, так и неэкономической составляющей, но зачастую не позволяют учесть специфику отрасли, получить четкие результаты и дать однозначный ответ на вопрос о целесообразности аутсорсинга в конкретной ситуации.

При применении классической матрицы аутсорсинга как инструмента двухфакторного анализа возможности внедрения аутсорсинга (рисунок 4),

дополненной критериями, анализ проводится по двум основным факторам. По вертикали он измеряется тремя степенями – вектор, отражающий стратегическую значимость, а по горизонтали – вектор, отражающий три уровня компетенции по сравнению с конкурентами и рынком вообще.

| | | Компетенция | | |
|---------------------------|---------|---|--|---|
| | | низкая | средняя | высокая |
| Стратегическая значимость | высокая | Поле 1 Учись (развивай компетенции) и сотрудничай с лидером отрасли | Поле 4 Развивай компетенции и активы (инвестируй) | Поле 7 Защищай компетенции и активы |
| | средняя | Поле 2 Ликвидируй, покупай результаты у лидера отрасли | Поле 5 ? | Поле 8 Выделяй ДЗО (диверсификация) |
| | низкая | Поле 3 Ликвидируй, покупай на рынке (тендеры) | Поле 6 Ликвидируй, покупай результаты на рынке (перевод персонала) | Поле 9 Выделяй ДЗО (продажа) |

Рисунок 4 – Матрица оценки эффективности аутсорсинга

Анализируя приведенную на рисунке 4 матрицу можно делать следующие выводы:

- то, что попадает в сегменты с низкой компетенцией и невысокой стратегической важностью, следует ликвидировать, а соответствующую продукцию или услуги покупать на рынке;

- еще два сегмента матрицы показывают сферы, где продукция конкурентоспособна на рынке, но не имеет стратегической важности для бизнеса в целом. Это база для диверсификации. Как только определенные направления деятельности, работы, функции или производства выделяются во внешнюю среду, они также становятся самостоятельным бизнесом, но уже стратегически важным. Стратегическая важность и качество компетенций по сравнению с рынком – довольно сложные параметры. Выразить их в конкретных цифрах невозможно, поэтому прибегают к экспертным оценкам;

- центральный сегмент имеет особое предназначение: если при анализе объекта вы попадаете в него, значит, что-то неправильно анализируется. В мире не существует двух одинаковых компетенций, работ, технологий, результатов, компаний, рынков и т. д. Разница есть всегда, и попадание в центр матрицы сигнализирует о недостатке информации для анализа.

Группа экономических методов основана на оценке затрат. Методики экономических расчетов по использованию аутсорсинга различаются в зависимости от сферы их применения. Например, для оценки использования специалиста-аутсорсера по сравнению с собственным специалистом, целесообразности внедрения аутсорсинга в отдельную функцию, отдельный вид деятельности, деятельность целого подразделения и т. д.

Экономическая оценка эффективности аутсорсинга, прежде всего, включает оценку уровня расходов на осуществление выполнения рассматриваемой функции собственными силами. При этом важно, во-первых, оценить реальный уровень затрат. Во-вторых, в расчетах следует учитывать только те расходы, экономия которых может быть реально получена.

Оценка экономической эффективности передачи работ (услуг) на аутсорсинг проводится путем расчета показателя (коэффициента) экономической эффективности ($K_{эф}$) по формуле

$$K_{эф} = \frac{Z_{соб}}{Z_{аутс} + Z_{доп}} \times I_{фО} \times I_{ПТ} \times I_{МО} \quad (1)$$

где $Z_{аутс}$ – затраты на приобретение работ (услуг) у аутсорсера; $Z_{соб}$ – затраты на собственное производство данного вида работ, услуг; $Z_{доп}$ – дополнительные затраты по переводу на аутсорсинг и его сопровождению (затраты по мониторингу и контролю за качеством выполнения работ (услуг), переданных на аутсорсинг; расходы, связанные с увольнением работников и др.); $I_{фО}$, $I_{МО}$ – индексы изменения эффективности использования основных средств (фондоотдача); $I_{ПТ}$ – индекс изменения эффективности использования трудовых (производительность труда), материальных (материалоотдача) ресурсов соответственно.

Для расчета индексов изменения эффективности использования основных средств, трудовых и материальных ресурсов используем формулы, приведенные в методических рекомендациях по применению аутсорсинга и определению его эффективности, утвержденных приказом Начальника Белорусской железной дороги от 15.05.2015 № 164Н. Вышеперечисленные индексы изменения эффективности использования ресурсов рассчитываются в целом по отделению Белорусской железной дороги.

Индексы отражают соотношение эффективности использования основных ресурсов организации до и после передачи работ (услуг) на аутсорсинг, что может как увеличить полученный эффект (коэффициент экономической эффективности), так и нивелировать его.

Исходные данные для расчета данных показателей представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Исходные данные для определения коэффициента экономической эффективности передачи работ (услуг) и бизнес-процессов на аутсорсинг на примере ОМТС Барановичского отделения БелЖД

| Показатель | Обозначение | Величина показателя до передачи работ (услуг) на аутсорсинг | Величина показателя после передачи работ (услуг) на аутсорсинг | Документ |
|---|-------------------|---|--|---|
| Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, млрд руб. | В | 3438 | 3428 | Форма № 2 |
| Среднегодовая стоимость основных средств, млрд руб. | ОПФ | 4542 | 4532 | Форма № 1 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | СЧР | 13159 | 13089 | Форма №69-жел |
| Материальные затраты, млрд руб. | МЗ | 3161 | 3152 | Форма № 69-жел |
| Затраты на собственное производство данного вида работ, услуг, млрд руб. | $Z_{\text{соб}}$ | 266 | – | Форма № 69-жел, ведомость поставок ОМТС |
| Затраты на приобретение работ (услуг) у аутсорсера, млрд руб. | $Z_{\text{аутс}}$ | – | 258 | Ведомость поставок ОМТС |
| Дополнительные затраты по переводу на аутсорсинг и его сопровождению, млрд руб. | $Z_{\text{доп}}$ | – | – | – |

Рассчитаем индексы изменения эффективности использования ресурсов.

$$I_{\text{ФО}} = \frac{\text{ФО}_1}{\text{ФО}_0} = \frac{B_1 / \text{ОПФ}_1}{B_0 / \text{ОПФ}_0} = \frac{3428 / 4532}{3438 / 4542} = \frac{0,7564}{0,7569} = 0,9993 ;$$

$$I_{\text{ПТ}} = \frac{\text{ПТ}_1}{\text{ПТ}_0} = \frac{B_1 / \text{СЧР}_1}{B_0 / \text{СЧР}_0} = \frac{3428 / 13089}{3438 / 13159} = \frac{0,2619}{0,2613} = 1,0024 ;$$

$$I_{\text{МО}} = \frac{\text{МО}_1}{\text{МО}_0} = \frac{B_1 / \text{МЗ}_1}{B_0 / \text{МЗ}_0} = \frac{3428 / 3152}{3438 / 3161} = \frac{1,0875}{1,0876} = 0,9999 .$$

Используя произведенные расчеты, вычислим коэффициент экономической эффективности передачи работ (услуг) на аутсорсинг:

$$K_{\rightarrow\phi} = \frac{266}{258} \times 0,9993 \times 1,0024 \times 0,9999 = 1,033$$

Так как коэффициент экономической эффективности больше 1, значит, экономически целесообразнее приобрести услуги снабжения у аутсорсера, так как это приведет к сокращению затрат Белорусской железной дороги. Проведенное исследование позволяет сделать вывод о целесообразности передачи закупочной деятельности организаций железнодорожного транспорта на аутсорсинг. Это позволит более рационально распределить основные фонды компании, увеличить капитализацию, повысить эффективность выполнения главных функций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Бухгалтерский учет на железнодорожном транспорте : учеб. пособие / В. Г. Гизатуллина [и др.] ; под общ. ред. В. Г. Гизатуллиной, П. Я. Папковской ; М-во образования Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т трансп. – Гомель : БелГУТ, 2007. – 511 с.

2 **Котляров, И. Д.** Принятие решения об использовании аутсорсинга на основе оценки его эффекта для предприятия / И. Д. Котляров // Инновации. – 2010. – № 9. – С. 88–92.

3 Об утверждении Методических рекомендаций по применению аутсорсинга и определению его эффективности: приказ Начальника Белорусской железной дороги 15 мая 2015 г. № 164Н. – Минск, 2015.

4 **Полянский, Ю. А.** Критерии оценки эффективности отдельных видов функций, передаваемых на аутсорсинг, перспективы развития рынка аутсорсинга на железнодорожном транспорте / Ю. А. Полянский // Железнодорожный транспорт. – 2006. – № 2. – С. 46–48.

5 **Шеянова, А. Н.** Аутсорсинг, как форма хозяйственных взаимоотношений (на примере железнодорожной инфраструктуры) : автореф. ... канд. эконом. наук / А. Н. Шеянова. – Самара : Самарский государственный экономический университет, 2006. – 24 с.

A. OVECHKINA

Belarusian State University of Transport

THE DEVELOPMENT OF ACCOUNTING MANAGEMENT SYSTEM NON-CORE ACTIVITIES OF THE ORGANIZATIONS OF RAILWAY TRANSPORT

In the article non-core activities of organizations of railway transport are considered. The attention is focused on the system of logistics as a non-core business process. We present the rationale for outsourcing process of the logistics of railway transport is given.

Получено 25.10.2016