

Косвенный метод анализа денежных потоков позволяет раскрыть взаимосвязь полученного конечного финансового результата и чистого денежного потока, определить влияние различных факторов финансово-хозяйственной деятельности организации на чистый денежный поток, установить, какие факторы сыграли наиболее существенную роль в плане отвлечения денежных средств и какие источники были привлечены организацией для компенсации денежной массы.

Однако надежность информации, раскрываемой в отчете о движении денежных средств, сформированной косвенным методом, зависит от достоверности отражаемого в отчете о финансовых результатах конечного финансового результата – показателя чистой прибыли.

Достоинством прямого метода является то, что при его использовании отчет о движении денежных средств содержит развернутую информацию об источниках поступления и расходования денежных средств, что обеспечивает целостность информации о финансовых потоках организации.

В результате применения прямого или косвенного метода анализа денежных потоков можно оценить степень обеспечения организации денежными активами, определить источники поступления и направления их использования, установить потенциал организации в качестве плательщика текущих обязательств и прогнозировать достаточность средств для развития текущей, инвестиционной и финансовой деятельности.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Отчет о движении денежных средств": приказ М-ва финансов Российской Федерации от 02.02.2011 г., № 11н (ред. от 27.04.2012) (ПБУ 23/2011).
2. Анализ финансовой отчетности : учебник / под ред. М.А. Вахрушиной. – 2-е изд. – М. : ИНФА-М, 2011.
3. Бухгалтерская финансовая отчетность : учебное пособие / под. ред. Я.В. Соколова. – М. : Магистр, 2009.

#### **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА В ОРГАНИЗАЦИЯХ БЕЛОРУССКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ**

*О.В. Липатова, канд. экон. наук, доц.; И.А. Кейзер*

*УО «Белорусский государственный университет транспорта», Беларусь*

Новые условия хозяйствования, задачи экономического роста в стране требуют поиска новых, неординарных путей повышения эффективности работы белорусских организаций, отвечающих требованиям рыночной экономики. Импульсом к активизации данных процессов стало принятие Постановления Совета Министров Республики Беларусь № 744 «Об оплате труда работников», основ-

ной новацией которого было закрепление главного принципа эффективной работы организации – обеспечение опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы, что особо актуально для организаций корпоративного типа. К их числу относится Белорусская железная дорога, основным видом деятельности которой является перевозка грузов и пассажиров.

На Белорусской железной дороге в процессе осуществления перевозочного процесса занято около 70% общей численности работников. Остальная часть работников задействована в обеспечении единого технологического процесса перевозок грузов и пассажиров – на содержании и обслуживании постоянных сооружений и устройств, а также выполнении иных видов деятельности. При этом отдельные виды деятельности являются малоэффективными и низкопроизводительными, что не позволяет в полной мере обеспечить выполнение требований Постановления № 744. В таких условиях перед предприятиями становится вопрос о необходимости отказа от отдельных низкопроизводительных видов деятельности, что, с одной стороны, позволит повысить эффективность хозяйствования в целом, но, с другой, – может снизить качество работ и услуг, передаваемых для выполнения другой организации.

Таким образом, актуальными становятся вопросы разработки методологии и алгоритмов определения целесообразности использования аутсорсинга в организациях Белорусской железной дороги, а также оценки эффективности его применения.

Изучение экономической литературы позволило выделить две основные группы методов принятия решения о применении и эффективности аутсорсинга: графические и экономические (расчетные).

*Графические методы* связаны с использованием графиков, матриц и алгоритмов, которые представляет собой схему последовательного анализа, выполнение которого позволяет принять правильное решение о целесообразности применения аутсорсинга. Существующие графические методы отличаются наглядностью и наличием как экономической, так и неэкономической составляющей. Но они зачастую не позволяют учесть специфику отрасли, получить четкие результаты и дать однозначный ответ на вопрос о целесообразности аутсорсинга в конкретной ситуации.

*Группа экономических методов*, по мнению большинства экономистов, основана на оценке затрат. Разнообразие методов объясняется разными подходами к оценке и многообразием видов аутсорсинга, для каждого из которых может быть предложен индивидуальный расчет. Кроме того, методики экономических расчетов различаются и с учетом сферы их применения.

Так, для *оценки эффективности использования специалиста-аутсорсера для разовых работ* используется методика, основанная на сравнении затрат по содержанию собственного сотрудника (оплату труда и косвенные затраты на сотрудника – соцпакет, обеспечение рабочего места и пр.), и привлечения внешнего исполнителя для разовой работы. Наиболее точный результат даст сравнение затрат соответствующего отдела за год со стоимостью годового контракта с аутсорсинговой компанией.

Для оценки эффективности передачи на аутсорсинг отдельного вида работ, функции, бизнес-процесса могут быть использованы методики, основанные на маржинальном анализе, оценке затрат по отдельным бизнес-процессам (работам, функциям), с использованием критериев стратегической оценки.

В основе методики оценки эффективности аутсорсинга, базирующейся на маржинальном анализе, лежит принцип минимизации затрат и увеличение прибыли на основе обоснования выбора между собственным производством и приобретением услуги (работы, продукции) на стороне. Для решения проблемы «производить или покупать» используется принцип взаимосвязи объема, себестоимости и прибыли. Смысл этого расчета состоит в том, чтобы определить максимально допустимую величину постоянных затрат, которая покрывается маржинальным доходом (прибыль плюс постоянные затраты) при заданном объеме продаж, цены и уровня переменных затрат на единицу работ, услуг. Если постоянные затраты превысят этот уровень, то принимаемое решение будет убыточным.

При оценке затрат по бизнес-процессам (работам, функциям) следует учитывать исключительно те составляющие затрат, которые можно снизить в ходе аутсорсинга и сравнить затраты на приобретение результатов выполнения этих функций аутсорсером и затраты на собственное производство:

$$\mathcal{E} = \frac{\sum_{i=1}^m \mathcal{Z}_c}{\sum_{i=1}^n \mathcal{Z}_a},$$

где  $\mathcal{E}$  – эффективность аутсорсинга, относительный показатель;  
 $m$  – количество наименований затрат на собственное производство;  
 $\mathcal{Z}_c$  – затраты на собственное производство данного вида работ, услуг;  
 $n$  – количество наименований затрат на приобретение данного вида работ, услуг у аутсорсера;  
 $\mathcal{Z}_a$  – затраты на приобретение работ услуг у аутсорсера.

Если дробь, в числителе которой затраты на собственное производство, а в знаменателе затраты на приобретение, больше единицы, то в этом случае следует обратиться к услугам аутсорсера, если менее единицы, то реализация бизнес-процесса собственными силами гораздо лучше, поскольку передача его экономически нецелесообразна.

Оценка эффективности передачи на аутсорсинг отдельного вида работ, функции, бизнес-процесса возможна с использованием критериев стратегической оценки. Этот метод включает в себя не только оценку экономической эффективности – через сравнение, по выбранным критериям, реализуемой аутсорсинговой модели и выполнения непрофильных функций силами внутренних подразделений компании, но и анализ дополнительных (новых) критериев стратегической оценки – повышение качества выпускаемого продукта, освоение новых рынков, новые продукты, объемы реализации и т.п. в соответствии с поставленными стратегическими целями.

Анализ рассмотренных существующих в отечественной и зарубежной практике методик позволил сформировать свой подход к оценке эффективности передачи на аутсорсинг отдельного вида работ, функции, бизнес-процесса с учетом особенностей хозяйствования организаций железнодорожного транспорта, который учитывает как показатели текущей экономической эффективности (сопоставление затрат), так и дополнительные затраты по сопровождению аутсорсинга и прогнозируемые показатели эффективности использования ресурсов организации (косвенные ресурсы).

Оценку экономической эффективности целесообразно проводить путем расчета показателя (коэффициента) экономической эффективности по следующей формуле:

$$K_{\text{эф}} = \frac{Z_{\text{соб.}}}{Z_{\text{аутс}} + Z_{\text{доп}}} \cdot I_{\text{ФО}} \cdot I_{\text{ПТ}} \cdot I_{\text{МО}},$$

где  $Z_{\text{аутс}}$  – затраты на приобретение работ (услуг) у аутсорсера;

$Z_{\text{соб.}}$  – затраты на собственное производство данного вида работ, услуг;

$Z_{\text{доп}}$  – 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, выполняющих работы, передаваемые на аутсорсинг и др.);

$I_{\text{ФО}}$ ,  $I_{\text{ПТ}}$ ,  $I_{\text{МО}}$  – соответственно индексы изменения эффективности использования основных средств (фондоотдача), трудовых (производительность труда), материальных ресурсов (материалоотдача).

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.

Коэффициент эффективности должен быть больше единицы. В случае наличия планируемых капитальных вложений в обеспечение передаваемых на аутсорсинг услуг или бизнес-процессов в краткосрочной перспективе (до 3 лет), коэффициент эффективности может быть равен единице.

Подобный подход применим тогда, когда потребителем услуги аутсорсера является непосредственно железная дорога. В случае, если потребителем выступает пассажир или грузоотправитель, методика должна основываться на сопоставлении прибыли, получаемой железной дорогой при передаче отдельного вида работ, функции, бизнес-процесса на аутсорсинг и прибыли при ее осуществлении собственными силами.

В заключении следует отметить, что ни экономические, ни графические методы не обеспечивают объемный компетентный анализ относительно использования аутсорсинга. Обе группы методов нуждаются в применении дополнительных инструментов.

Для преодоления несовершенства рассмотренных подходов необходимо в экономическую группу включить стратегический аспект. Это обусловлено тем, что экономические методы позволяют только сравнить затраты до и после внедрения аутсорсинга, но не учитывают значимость работы, функции, бизнес-процесса. Первым шагом на пути преодоления данного недостатка может стать метод экспертных оценок, позволяющий опросить специалистов по конкретному направлению деятельности организации по поводу важности его в целом для бизнеса. Графическую группу следует дополнить расчетными методами. Это позволит добиться большей объективности и выйти на конкретные цифры.

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СКОРИНГОВЫХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ ДОХОДОВ**

*П.Г. Пономаренко, канд. экон. наук, доц.,*

*Е.П. Пономаренко, канд. экон. наук, доц.*

*УО «Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», Беларусь*

В литературе по экономическому анализу на сегодняшний день разработаны методики анализа доходов и расходов, основанные на данных отчета о прибылях и убытках. Они включают оценку структуры доходов и расходов, их динамики, а также методики анализа доходов и расходов от реализации продукции, товаров, работ и услуг применительно к отдельным отраслям экономики. Однако для целей менеджмента нужна методика анализа, которая позволит оценить не только полученные организацией доходы и понесенные расходы, но и ее способность систематически генерировать доходы в объеме, достаточном для обеспечения рентабельной работы.

В рамках решения обозначенной проблемы считаем целесообразным дополнить перечень аналитических процедур оценкой качества доходов организации. В современной учебной и научной литературе по экономическому анализу авторами предлагаются различные методики оценки качества прибыли организации, в первую очередь, устойчивостью ее получения во времени [1, 2]. Однако финансовый результат (прибыль или убыток) является расчетным показателем и логично предположить, что качество прибыли зависит от стабильности получения доходов.

По нашему мнению, понятие «качество доходов» является комплексным и определяется рядом характеристик, таких как оптимальность и стабильность структуры доходов по текущей деятельности; устойчивость темпов роста доходов по основной текущей деятельности; ритмичность и равномерность их формирования; достаточность доходов для возмещения расходов.

Качество доходов организации определяется, в первую очередь, их структурой, т.е. долей доходов по основной текущей деятельности и прочих доходов по текущей деятельности. Прочие доходы по текущей деятельности, как прави-