

**В.Н. Щенетова**  
ФБОУ ВПО «ВГАВТ»

## **АНАЛИЗ КОЛИЧЕСТВЕННОГО И КАЧЕСТВЕННОГО СОСТАВА РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИЙ ВНУТРЕННЕГО ВОДНОГО ТРАНСПОРТА**

Для достижения поставленных целей количественный и качественный состав ресурсов организации внутреннего водного транспорта (ОВВТ) необходимо анализировать как на уровне перспективного, так и на уровне ретроспективного анализа.

На уровне перспективного анализа целесообразно выделить пять ступеней.

1. Оценка ресурсов по всем видам (основным, материальным, трудовым, интеллектуальным, информационным и финансовым), имеющимся у ОВВТ на начало деятельности. Особое внимание следует уделить ключевым ресурсам (это флот, перегрузочное оборудование), обеспечивающим ей конкурентные преимущества.

2. Выявление ресурсов, не отвечающих требованиям, предъявляемым к ним значит - препятствующих достижению поставленных целей.

Для анализа наличия и качества основных, материальных и трудовых ресурсов применяются традиционные методики Анализ интеллектуальных ресурсов (интеллектуального капитала) рекомендуется проводить по методике Р.П. Бульги [1]. При анализе финансовых ресурсов целесообразно дать оценку имеющимся денежным средствам и их эквивалентам, которые могут быть направлены на привлечение дополнительных основных, материальных и трудовых ресурсов. Особое внимание следует уделить анализу информационных ресурсов. Для этого изучается содержание внутренних стандартов, регламентов, описаний процессов, инструкций и другой документации, отражающей аккумулированный опыт, на предмет выявления необходимости ее актуализации или пересмотра. Организация должна стремиться к полноте документированной информации с точки зрения ее смыслового значения и лаконичности с точки зрения формата представления (слишком объемные и загруженные лишними словами тексты вряд ли можно считать ресурсом хорошего качества, поскольку они, как правило, не используются в обычной жизни и дороги в обслуживании).

3. При исследовании структуры и качества активов и пассивов обобщается информация по наличию ресурсов. Определяется наличие просроченной дебиторской и кредиторской задолженностей, наличие залежалых запасов (материальных ресурсов, готовой продукции, товаров, полуфабрикатов и т.п.), наличие низкой загрузки основных средств, наличие высокорисковых ценных бумаг и долговых обязательств и т.д. В том числе, дается оценка предполагаемой платежеспособности организации и вероятности ее банкротства. Исследуется структура и качество источников финансирования ресурсов (в т.ч. фактических и потенциальных).

В результате подготавливается следующая аналитика:

- состав, структура и качество имеющихся ресурсов;
- перечень «некачественных» ресурсов (тенденция за прошлые периоды);
- оценка потенциальной платежеспособности;
- оценки ресурсов с учетом ожидаемой «стоимости» источника финансирования.

4. При анализе потребления материальных ресурсов, привлечения сотрудников и использования основных средств устанавливается зависимость «расхода» ресурса от объема процессов (операций). К этому моменту анализа должна быть проведена подготовительная работа, связанная с систематизацией, обобщением и анализом документации, описывающей процессы организации. Нужны номенклатурные справочники, технологические карты и другие источники информации, предопределяющие нормы потребления ресурсов. В результате рассчитывается и анализируется норма-

тивный расход ресурса (по каждой номенклатурной единице) в натуральных единицах на каждый процесс.

5. Синтез информации о расходе ресурсов на каждый процесс с «ценами» на ресурсы позволяет выявить и проанализировать затраты, переменные по отношению к процессам. На основе нормативной потребности в ресурсах для осуществления каждого процесса и их прогнозных цен, рассчитываются затраты, переменным образом зависящие от объема процессов. Для управления организациями и повышения ЭПКО важны именно переменные по отношению к процессам затраты, т.к. позволяют проследить влияние решений в отношении ориентации деятельности организации, состава и взаимосвязи процессов и распределения ресурсов на уровень совокупных затрат (и финансовые результаты) в сопоставлении с результативностью процессов в достижении целей. Проводится анализ ABC-затрат. В разрезе процессов обобщается аналитика по потерям.

При ретроспективном анализе процессов в первую очередь изучаются фактические данные об осуществленных процессах, их результатах и задействованных ресурсах. Эта информация в совокупности позволяет судить о результативности и эффективности деятельности ОБВТ.

Эффективность использования ресурсов оценивается как по традиционным методикам путем расчета абсолютных и относительных показателей, так и по методикам, акцентирующимся на процессах. Так, в дополнение к известным аналитическим расчетам, проводится анализ отклонений использования ресурсов в сравнении с планами в зависимости от объема осуществленных процессов. Он включает шесть стадий и проводится в разрезе каждого процесса, в частности, и совокупности процессов, в целом. Первые стадии направлены на сравнение фактической реализации процессов с запланированной.

1. Анализируется наличие, состав, структура, движение и эффективность использования основных, материальных и трудовых ресурсов.

2. При анализе использования интеллектуальных ресурсов выявляются факты отступления от принятых регламентов, неточность или ошибочность представлений и т.п. В основном, эта аналитика – качественного характера, хотя иногда удается дать количественную оценку влияния интеллектуальных ресурсов на фактические результаты деятельности.

3. Анализируются отклонения в затратах ОБВТ, в т.ч.:

- по экономическим элементам затрат;
- по статьям калькуляции себестоимости продукции;
- по процессам.

Следует принять во внимание, что низкая текущая себестоимость может быть и неблагоприятным фактором, если снижение её происходило за счёт ухудшения качества выпускаемой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг). В долгосрочной перспективе это может привести к потере конкурентоспособности организации. Поэтому, несмотря на то, что каждая организация заинтересована в снижении затрат, нужно тщательно анализировать, не ведет ли сокращение затрат к ущемлению заинтересованных сторон и в ущерб будущему компании. Снижая затраты, важно скрупулезно контролировать качество и ассортимент продукции, повышение которого возможно только лишь при наличии высокой корпоративной культуры в организации.

4. Анализируются процессы и эффективность использования ресурсов. Следует помнить об опасности, связанной с локальной эффективностью. Как только организация начинает стремиться максимально загрузить какой-либо ресурс, повысить эффективность отдельно взятого процесса или подразделения, повышение локальной эффективности, как правило, не улучшает, а чаще всего ухудшает общее положение. Повышать эффективность имеет смысл только в рамках представления ОБВТ как сложной системы и с позиций результата системы в целом. При этом внимание целесо-

образно уделять не столько оценке эффективности, сколько конструктивным действиям по ее повышению (результат улучшать, простои сокращать).

В целом анализ ресурсов позволяет характеризовать:

- 1) наличие ресурсов (по видам) в анализируемом периоде и влияние этого фактора на результативность и эффективность деятельности организации;
- 2) качество использованных ресурсов в анализируемом периоде и влияние этого фактора на результативность и эффективность деятельности организации;
- 3) процессы в свете добавления ценности заинтересованным сторонам и обобщающая оценка влияния внешних и внутренних повлиявших на них факторов;
- 4) анализ потерь в сравнении с нормативами и выявление их причин;
- 5) структуру и качество ресурсов организации за анализируемый период;
- 6) структуру и качество источников финансирования за анализируемый период.

Результаты ретроспективного анализа состава, наличия, движения, годности и эффективности использования ресурсов важны для последующей перспективной оценки сбалансированности ресурсов.

Таким образом, подготавливается очень ценная аналитика для принятия решений по улучшению организации процессов и их ресурсного обеспечения. Анализ соответствия набора ресурсов поставленным целям также проводится на основе модели и описания процессов, поскольку от совокупности, взаимосвязи и объема выполняемых процессов зависит не только потребление ресурсов, но и отдача от использования. На этой основе может быть дана обоснованная оценка рачительности использования ресурсов. Этот анализ дополняет результаты традиционно проводимого анализа ресурсов организации, которые включают: основные средства, материальные и трудовые. Перспективный анализ соответствия набора ресурсов целям организации, которые она ставит в ответ на требования рынка, должен выявить, насколько набор ресурсов, имеющихся у организации, соответствует целевым уровням ССП.

#### **Список литературы:**

- [1] Булыга Р.П. Методологические проблемы учета, анализа и аудита интеллектуального капитала. Научное издание. / Булыга Р.П. – М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2005. – 400 с.