

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
МНОГОПРОФИЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МАЛОГО БИЗНЕСА**

**PERFORMANCE ASSESSMENT  
MULTIDISCIPLINARY SMALL BUSSINESSES**

**Осипович Ирина Викторовна**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Челябинский филиал

Россия, Челябинск

e-mail: Irma-chima@mail.ru

**Irina V. Osipovich**

Financial University at the Government of the Russian Federation

Chelyabinsk branch

Russia, Chelyabinsk

**Бухтиярова Татьяна Ивановна**

д.э.н., профессор, профессор кафедры «Экономика и финансы»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Челябинский филиал

Россия, Челябинск

**Tatiana I. Bukhtiyarova**

Financial University under the Government of the Russian Federation

Chelyabinsk branch

Russia, Chelyabinsk

**Аннотация**

Система управления малым и средним бизнесом должна быть построена на взаимосвязи бюджетного управления и экономичности использования ресурсов. В этих целях для отдельных малых предприятий целесообразным представляется организация анализа сегментов бизнеса, как инструмента управления организацией. Цель статьи состоит в том, чтобы продемонстрировать систему элементов способную, выполнять определенный набор функций, оценка которых осуществляется через сегменты.

**Abstract**

Management system for small and medium business should be built on the relationship of management and budget and economical use of resources. For these

purposes, a separate small enterprises expedient organization analysis of the business segments, as a management tool organization. The purpose of this article is to demonstrate the system elements are able to perform a specific set of functions, the evaluation which is carried out through the segments.

**Ключевые слова:** анализ сегментов бизнеса, эффективность организации расходов

**Keywords:** analysis of business segments, the efficiency of the organization

По состоянию на 1 января 2013 года в России было зарегистрировано почти два миллиона малых предприятий, что на 8,7% больше, чем по состоянию на 1 января 2012 года. Количество малых предприятий в расчете на 100 тысяч жителей увеличилось на 110,5 единицы и составило 1395,9 единицы.

Во всех федеральных округах отмечается рост количества малых предприятий, как в абсолютных значениях, так и в пересчете на 100 тысяч жителей. Наибольший рост отмечен в Северо-Западном федеральном округе (на 22,5%), Дальневосточном федеральном округе (на 14%) и Сибирском федеральном округе (13,3%). В Приволжском федеральном округе число малых предприятий выросло на 6,7%, в Уральском федеральном округе – на 5,8% [7].

Независимо от организационно-экономической характеристики любого субъекта хозяйствования в его рамках реализуется функция принятия управленческих решений. Это в равной мере относится к обследуемой организации.

Более того, разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности ЗАО «ГРЭКС» имеет социально-экономическое значение, поскольку организация оказывает автотранспортные услуги и услуги по аренде помещения.

Без глубокого экономического анализа финансовых результатов деятельности организации, без обоснованных прогнозов развития, без изучения закономерностей развития экономики организации нельзя разработать оптимальный вариант управленческого решения [1].

Для обследуемой организации это особо важно, поскольку организация занимается двумя видами деятельности не связанными друг с другом: сдача помещения в аренду (от 44 – 56 % суммы общей выручки) и оказание автотранспортных услуг (от 45 – 55 % суммы общей выручки). В этих условиях возникает необходимость оценки эффективности и экономичности каждого вида услуг на основе принципов бизнес-ориентированной системы управления.

Исходя из бухгалтерской (финансовой) отчетности организации за два года наблюдается незначительное увеличение выручки организации. Так, в 2011 году она увеличилась на 750 тыс руб. (5,5 % по сравнению с 2010 г.) и значительно увеличилась на 2317 тыс руб. (на 17,1 %) в 2012 году (по сравнению с 2010 годом). За анализируемый период произошло увеличение себестоимости услуг (в 2011 году на 23 тыс. руб., по сравнению с 2010 годом; и в 2012 году на 1896 тыс руб. – на 14,6%).

Снижение прибыли от продаж в 2012 году составило 40,6 %, тогда как в 2011 году прирост прибыли составил 23,6 %, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности.

Поскольку обследуемая организация занимается двумя видами деятельности, то представляется целесообразным рассмотреть затраты по экономическим элементам в разрезе каждого вида деятельности (табл. 1, 2).

Таблица 1 – Затраты ЗАО «ГРЭКС» по экономическим элементам (услуги аренды помещения)

№	Элемент затрат	Затраты в 2011 г.		Затраты в 2012 г.		Затраты в 2013 г.		Темп прироста, %	
		тыс руб.	%	тыс руб.	%	тыс руб.	%	2012г.	2013 г.
1	Материальные затраты	4 634,4	59,4	4 182,8	60,8	3 682,1	59,8	+1,4	+0,4
2	Затраты на оплату труда	1 714,0	22,0	1 257,4	18,3	1 186,4	19,3	-3,7	-2,7
3	Отчисления на социальные нужды	606,3	7,8	385,3	5,6	490,6	8,0	-2,2	+0,2
4	Амортизация	295,0	3,8	425,6	6,2	535,0	8,7	+2,4	+4,9
5	Прочие затраты	550,3	7,0	633,2	9,2	260,54	4,2	+2,2	-2,8
	Итого	7 800,0	100	6 884,3	100	6 154,6	100		

Источник: составлено автором

Таблица 2 – Затраты ЗАО «ГРЭКС» по экономическим элементам (автотранспортные услуги)

№	Элемент затрат	Затраты в 2011 г.		Затраты в 2012 г.		Затраты в 2013 г.		Темп прироста, %	
		тыс руб.	%	тыс руб.	%	тыс руб.	%	2012 г.	2013 г.
1	Материальные затраты	3 068,5	52,1	5 533,9	64,1	6 300,6	64,0	+12	+11,9
2	Затраты на оплату труда	1 730,0	29,4	2 175,1	25,2	2 660,1	27,0	-4,2	-2,4
3	Отчисления на социальные нужды	672,0	11,4	711,9	8,2	827,7	8,4	-3,2	-3,0
4	Амортизация	3,3	0,1	15,5	0,2	0	0	+0,1	-
5	Прочие затраты	412,0	7,0	199,0	2,3	60,3	0,6	-4,7	-6,4
	Итого	5 885,8	100	8 635,4	100	9 848,7	100		

Источник: составлено автором

В структуре затрат ЗАО «ГРЭКС» материальные затраты по автотранспортным услугам составляют от 52 до 64 %, материальные затраты по услугам аренды помещений от 50 до 61 %. Трудовые затраты по автотранспортным услугам изменяются от 25 до 29 %, по арендным отношениям от 18 до 22 %. Наибольший интервал изменений наблюдается по прочим расходам. Так, по услугам аренды помещений они изменяются до 9,2 %, а по автотранспортным до 7 %. Указанные данные свидетельствуют, что организация системы управления затратами по теории «диаграммы Исикавы» («Бюджет ориентированный на результат») для ЗАО «ГРЭКС» оправдана.

Каждое управленческое решение надо оценить с точки зрения двух и только двух координат: результативности и экономичности. Очевидно, что если по итогам управленческого решения результативность системы повысится, а экономичность не изменится, то данное решение эффективно [4].

В этой теории применительно для данного предприятия главным является вопрос выявления факторов, влияющих на качество производственных процессов, т. е. возникает необходимость построения факторной модели

управления «целями».

При этом связи между подразделениями в оргструктуре, цели подразделений и цели сотрудников первоначально должны быть объединены в факторную модель деятельности, а затем с помощью драйверов должно быть построено дерево целей, определены результаты по уровням, интегральный результат всей структуры и всего предприятия [4].

К доходам от обычных видов деятельности ЗАО «ГРЭКС» относится: выручка от поступлений, связанная с оказанием услуг.

Для обследуемой организации такими аспектами финансово-хозяйственной деятельности в рамках рассматриваемой темы является:

- обобщение доходов организации по видам деятельности;
- обобщение расходов организации по видам деятельности;
- обобщение расходов организации по экономическим элементам;
- соотношение доходов и расходов по видам деятельности для расчета эффективности деятельности.

Все управленческие решения, поскольку организация является Закрытым Акционерным Обществом, могут быть сведены к трем типам: учет ресурсов, учет расчетов с заказчиками за выполненные услуги и учет финансовых результатов деятельности.

Важнейшей формой выражения деловой активности организации является величина текущего финансового результата за определенный период от их предпринимательской (производственно-эксплуатационной), инвестиционной и финансовой деятельности, отражаемая в отчете о финансовых результатах (табл. 3) [2].

Таблица 3 – Основные оценочные показатели ЗАО «ГРЭКС» за 2012 год

Показатели	Услуги по аренде помещения		Автотранспортные услуги	
	тыс руб.	%	тыс руб.	%
Выручка	7 149	100	8 691	100
Себестоимость	6 884	96,3	7 996	92
в т.ч. Материальные затраты	4 183	58,5	5 534	63,6
Затраты на оплату труда	1 257	17,6	2 175	25,0
Отчисления на социальные нужды	385	5,4	712	8,2
Амортизация	426	5,9	16	0,2
Прочие затраты	633	8,9	199	2,3
Коммерческие расходы	288	4,02	351	4,04
Прибыль до налогообложения	265	3,7	56	0,6

Источник: составлено автором

Оценка рентабельности продаж позволяет более объективно оценить эффективность деятельности (управление затратами, цена и финансовые результаты) (табл. 4,5).

Таблица 4 – Исходные данные для расчета рентабельности продаж ЗАО «ГРЭКС»

Показатели	2012 год	2013 год	изменения
Прибыль от продаж, тыс руб.	320	580	+260
Себестоимость проданных товаров, тыс руб.	15 520	16 005	+485
Выручка от продаж, тыс руб.	15 840	16 585	+745
Чистая прибыль, тыс руб.	129	350	+221

Источник: составлено автором

Анализ оценочных показателей рентабельности свидетельствует о росте рентабельности затрат в 2013 году по сравнению с 2012 годом на 1,54%. Рентабельность продаж также возросла на 1,48 %. Данное соотношение показателей 1,54 и 1,48 подтверждают необходимость наличия программы сбыта услуг ( $1,48 < 1,54$ ).

Таблица 5 – Расчет показателей рентабельности продаж ЗАО «ГРЭКС»

Показатели	2012 год	2013 год	изменения
Рентабельность затрат	2,06	3,6	+1,54
Рентабельность продаж	2,02	3,5	+1,48
Рентабельности продаж (по чистой прибыли)	0,81	2,11	+1,3

Источник: составлено автором

Организация управления затратами по местам формирования и центрам ответственности необходима для того, чтобы создать условия, при которых подразделения и функциональные службы организации несли бы ответственность за результаты своей деятельности [3].

Главной целью создания финансовой структуры ЗАО «ГРЭКС» выступает разработка механизма распределения ответственности за экономические и финансовые показатели затрат, доходов, маржинальных доходов, чистой прибыли, отдачи на инвестиции.

На ЗАО «ГРЭКС» система нормирования не используется, но предлагается целесообразным организация нормативного хозяйства и выделение центров затрат по услугам аренды и автотранспортным услугам. Сложность заключается в том, что в этом случае должно быть внедрено в практику управленческого учета нормирование переменных расходов по каждому виду деятельности.

Ключевым фактором успеха организации является взаимовлияние принимаемых управленческих решений в отношении сегментов бизнеса на деятельность организации в целом.

Основные отличия методики сегментного анализа от уже известных научных разработок состоит в совмещении аналитических и экспертных методов, возможности вариативности показателей и верификации каждой функциональной сферы и системы показателей в целом [5]. Этапы сегментного

анализа объединены в три логически взаимосвязанных блока. Последовательность реализации этапов сегментного анализа приведена на рисунке 1.





Далее решается задача установления значимости (весов) каждой функциональной сферы для результативности сегментного анализа в целом, а также коэффициентов значимости показателей внутри каждой функциональной сферы.

Обобщающий показатель привлекательности  $k$ -ой сферы для сегмента бизнеса  $n$  определяется по формуле [6] :

$$OPS_{kn} = \sum_{i=1}^{j_k} w_{ikn} \frac{Z_{ikn} - Z_{ikn \min}}{Z_{ikn \max} - Z_{ikn \min}}, k = \overline{1,7}; n = \overline{1,m},$$

где  $j_k$  – количество показателей в анализируемой сфере  $k$ ;

$w_{ikn}$  – коэффициент значимости  $i$ -го показателя сферы  $k$  сегмента  $n$ ;

$Z_{ikn}$  - значение  $i$ -го показателя для рассматриваемой сферы  $k$  сегмента  $n$ ;

$Z_{ikn \min}$  – минимальное (наихудшее) значение  $i$ -го показателя сферы  $k$  сегмента  $n$ ;

$Z_{ikn \max}$  – максимальное (наилучшее) значение  $i$ -го показателя сферы  $k$  сегмента  $n$ ;

$m$  – количество анализируемых сегментов бизнеса;

Таким образом, в целях повышения эффективности деятельности малого и среднего предпринимательства могут быть приняты различные организационно-управленческие, организационно-экономические решения направленные в конечном итоге на повышение привлекательности малого бизнеса и его рентабельности.

## Список использованной литературы

1. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник / М.А. Вахрушина. – 8-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство «Национальное образование», 2013. – 672с.
2. Волкогонова О.Д. Стратегический менеджмент: учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2011. – 256 с.
3. Анализ финансовой отчетности: учебник. – 2 е изд. / Под общ.ред. М.А. Вахрушиной. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА – М, 2011. – 431с.
4. Федосеев А.А. Битва за эффективность / А.А. Федосеев, Б.М.Карабанов. – Москва: Альпина Паблишер, 2013. – 288с.
5. Егошина Е.В. Роль сегментного анализа в бизнесе // Теория и практика общественного развития. – 2013. №2. URL: [http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv\\_zhurnal/2013/2/06/economika/egoshina.pdf](http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnal/2013/2/06/economika/egoshina.pdf).
6. Цыганова, И.Ю. Анализ сегментов бизнеса как инструмент стратегического управления организацией/ Е.В. Смирнова, И.Ю. Цыганова // Журн. «Экономический анализ: теория и практика». – 2014. – №37.
7. Березина Е. Экономика // [Электронный ресурс]: Интернет-портал «Российской газеты» / Номер св-ва ЭЛ №ФС 77-50379. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2013/05/06/biznes-site-anons.html>. Свободный. – Загл. с экрана.
8. Демьянов, Д.Г. Формирование системы стратегического управления инвестиционной деятельностью [Текст] / Д.Г. Демьянов // материалы XVII Всероссийской науч.-практ. конф. с международным участием, Тобольск, 15 октября 2010 г. – Тюмень : Библиотечно-издательский комплекс ТюмГНГУ, 2010. – С. 135-137.