

УДК 658.8

**Е.И. Бережнова,***канд. экон. наук, доцент**кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита**Школы экономики и менеджмента**Дальневосточного федерального университета***О.Л. Михалёва,***ст. преподаватель кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита**Школы экономики и менеджмента**Дальневосточного федерального университета**(г. Владивосток)*

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
МЕНЕДЖЕРОВ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
КАК ПЕРВОГО УРОВНЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В  
ФОРМЕ ГРУППЫ КОМПАНИЙ

*В современных условиях для минимизации рисков деятельности торговые организации формируют интегрированные структуры в форме групп компаний, в состав которых могут входить производственные, торговые, сбытовые, маркетинговые компании, а также финансовые подразделения. Это делается с целью создания для своих организаций условий для получения максимальной прибыли, увеличения количества потенциальных покупателей, а также для достижения ими лучших позиций на рынке.*

**Ключевые слова:** *торговые организации, российский рынок, продажная цена товара, менеджер по закупке, менеджер по продажам.*

*In modern conditions in order to minimize the risks, trade organizations form an integrated structure in groups of companies form which may include manufacturing, trading, marketing, distributive companies and financial departments. This is done with the aim of creating conditions for their organizations to maximize profits, increase the number of potential buyers and also to reach the best market power.*

**Keywords:** *trade organization, Russian market, selling price, acquisition manager, sales manager.*

Условия неопределенности, вызванные высоким уровнем риска, присущие деятельности торговых организаций, развивающаяся конкуренция на российском рынке значительно затрудняют их оперативное управление и требуют от российских торговых организаций современного подхода к оценке эффективности их деятельности и разработки на ее основе качественных управленческих решений.

В современных условиях для миними-

зации рисков деятельности торговые организации формируют интегрированные структуры в форме групп компаний, в состав которых могут входить производственные, торговые, сбытовые, маркетинговые компании, а также финансовые подразделения. Это делается с целью создания для своих организаций условий для получения максимальной прибыли, увеличения количества потенциальных покупателей, а также для достижения ими

лучших позиций на рынке. У интегрированной структуры в форме групп компаний достаточно названий и еще больше определений. Группой компаний являются организованные и / или контролируемые одним или несколькими лицами два и более самостоятельных хозяйствующих субъекта, связанные или не связанные между собой юридическими или иными отношениями, управляемые из одного центра с целью получения прибыли [3].

Такое определение группы компаний реально отражает российскую специфику, исходя из него, интегрированная структура в форме групп компаний может состоять, минимум, из двух хозяйствующих субъектов, а максимальное количество ее участников ничем не ограничено. В то же время, несмотря на тенденции создания интегрированных структур в форме групп компаний, на наш взгляд, представленный на сегодняшний день методический инструментарий оценки эффективности их деятельности не позволяет объективно и достоверно оценить эффективность деятельности каждого уровня организационной структуры, не отражает в полной мере интересов стейкхолдеров, что в конечном итоге сказывается на снижении адекватности принимаемых ими управленческих решений, в том числе и на рациональном распределении денежного капитала, от которого ожидается наибольшая отдача от вложений. Таким образом, разработка современного методического подхода к оценке эффективности деятельности интегрированных структур в форме групп компаний на различных уровнях их организационной структуры управления является актуальной задачей.

При оценке эффективности деятельности торговых организаций в форме группы компаний, на наш взгляд, важно определять эффективность их деятельности на каждом уровне интегрированной подсистемы управления, оценка которой на каждом уровне управления имеет свои особенности. Практика показала, что организационная структура управления торговыми организациями в форме группы компаний может быть различна, но первый ее уровень, на наш взгляд, всегда формируют менеджеры, функционал которых связан с движением товара каждой торговой организации группы (менеджер по закупке, менеджер по продажам и др.). По нашему мнению, оценку эффективности их деятельности достаточно определять через показатели экономической эффективности, применяя широко используемый затратный подход и подход по чистой доходности [1].

При этом для оценки эффективности деятельности менеджера по закупке достаточно, на наш взгляд, рассчитывать такие показатели, как коэффициент покупоемкости (или закупоемкости), определяемый отношением себестоимости продаж к выручке от продаж, и рентабельность закупки, исчисляемая отношением валового дохода к себестоимости продаж; для оценки эффективности работы менеджера по продажам – показатели маржинальной рентабельности, равной отношению валового дохода к выручке от продаж, и коэффициент оборачиваемости оборотных средств, который рассчитывается как отношение выручки от продаж к средней величине оборотного капитала [2]. Информационной базой для расчета

представленных выше показателей на уровне менеджеров является управленческая отчётность.

В таблице 1 представлена динамика предложенных показателей, характеризующих оценку эффективности деятельности менеджеров в интегрированной структуре группы компаний «Х», занимающихся оптовой торговлей в Приморском крае, за 2011–2013 гг. (поквартально). Анализ данных таблицы показал, что

во всех рассмотренных торговых организациях, входящих в группу компаний «Х», согласно их торговой политике, разница между продажной и покупной ценой товара различна. Средние значения показателей покупоёмкости, рентабельности закупа и маржинальной рентабельности за 2011–2013 гг. положительные. Доля средней себестоимости в средней выручке от продаж за 2011–2013 гг. варьируется от 82,3 % (оптовая организация 3) до 90,5 %.

Таблица – Динамика показателей, характеризующих оценку эффективности деятельности менеджеров в интегрированной структуре группы компаний «Х», занимающихся оптовой торговлей в Приморском крае, за 2011–2013 гг. (поквартально)

Показатели	1-й кв. 2011	2-й кв. 2011	3-й кв. 2011	4-й кв. 2011	1-й кв. 2012	2-й кв. 2012	3-й кв. 2012	4-й кв. 2012	1-й кв. 2013	2-й кв. 2013	3-й кв. 2013	4-й кв. 2013	Среднее значение
<i>Оптовая организация 1</i>													
Покупоемкость	0,822	0,879	0,879	0,846	0,907	0,858	0,891	0,876	0,864	0,860	0,833	0,832	<b>0,862</b>
Рентабельность закупа	0,216	0,138	0,138	0,182	0,103	0,166	0,122	0,142	0,158	0,162	0,201	0,202	<b>0,161</b>
Маржинальная рентабельность	0,178	0,121	0,121	0,154	0,093	0,142	0,109	0,124	0,136	0,140	0,167	0,168	<b>0,138</b>
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,866	0,746	0,700	0,445	0,496	0,303	0,286	0,320	0,242	0,211	0,190	0,213	<b>0,418</b>
<i>Оптовая организация 2</i>													
Покупоемкость	0,833	1,029	0,956	0,915	0,924	0,893	0,926	0,924	0,887	0,819	0,885	0,869	<b>0,905</b>
Рентабельность закупа	0,200	- 0,028	0,046	0,093	0,082	0,119	0,080	0,082	0,127	0,221	0,129	0,151	<b>0,109</b>
Маржинальная рентабельность	0,167	- 0,029	0,044	0,085	0,076	0,107	0,074	0,076	0,113	0,181	0,115	0,131	<b>0,095</b>
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	2,113	0,660	0,618	0,878	0,604	1,076	1,640	2,085	0,959	0,451	0,750	1,053	<b>1,074</b>
<i>Оптовая организация 3</i>													
Покупоемкость	0,805	0,754	0,874	0,887	0,879	0,813	0,833	0,821	0,848	0,754	0,801	0,810	<b>0,823</b>
Рентабельность закупа	0,243	0,326	0,144	0,127	0,138	0,231	0,200	0,217	0,179	0,326	0,248	0,234	<b>0,218</b>
Маржинальная рентабельность	0,195	0,246	0,126	0,113	0,121	0,187	0,167	0,179	0,152	0,246	0,199	0,190	<b>0,177</b>
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	5,280	0,423	0,897	0,971	0,962	0,744	1,026	0,831	0,580	0,729	0,702	0,909	<b>1,171</b>

Рентабельность закупа имеет более низкое значение в оптовой организации 2, в среднем составляет 0,109, тогда как в оптовой организации 3 данный показатель в среднем составил 0,218. Средний размер маржинальной рентабельности за анализируемый период составляет от 9,50 % (оптовая организация 2) до 17,7 % (оптовая организация 3). В то же время необходимо отметить, что практически все оптовые организации имеют низкий коэффициент оборачиваемости оборотных средств. Так, в оптовой организации 1 данный показатель в среднем имеет значение 0,418, а в оптовой организации 2 – 1,074, в оптовой организации 3 – 1,171. Это свидетельствует о затоваривании торговых организаций.

Таким образом, в связи с тем, что, как правило, продажную цену товара определяет рынок, эффективность работы менеджера по запуску, на наш взгляд, должна определяться закупом необходимого товара по более низкой цене, а эффективность работы менеджера по продажам – увеличением объёма продаж в натуральном выражении, что соответственно должно вызывать стоимостной рост выручки от продаж.

#### **Список использованных источников**

1. Белик Е. В. Проблемы комплексной оценки экономической эффективности деятельности предприятия / Е. В. Белик, О. Л. Михалёва // Вестник Иркутского гос. техн. ун-та. 2011. № 11. С. 204–209.
2. Белов А. С. Методические подходы к оценке эффективности финансово-хозяйственной деятельности интегриро-

ванных структур в форме группы взаимосвязанных торговых компаний / А. С. Белов, Е. И. Бережнова, О. Л. Михалёва // Современные тенденции политического, экономического развития и проблемы управления в странах АТР : материалы I науч.-практ. конф. с международ. участием. г. Владивосток, 18–19 ноября 2014 г. / науч. ред. В. Ф. Печерица; ред. кол. : А. С. Белов, Е. И. Бережнова, В. А. Останин, С. Г. Пушкарев. Владивосток : Приморский филиал РАНХиГС, 2014. 478 с.

3. Грузенкин В. В. Как разные типы российских владельцев организуют свой бизнес и как построить систему владения бизнесом в группе / В. В. Грузенкин. М. : Буки Веди, 2012. 216 с.