

местный финансовый орган всей необходимой аналитической информацией, которая в дальнейшем служила основой для внесения изменений в бюджетные сметы как внутри отдельного учреждения, так и между несколькими учреждениями.

С каждым годом растет количество случаев, когда в орган казначейства получатели бюджетных средств предъявляют для оплаты или в подтверждение получения продукции товарно-транспортные накладные, по которым в действительности товар не поступал. Случаются также факты предоставления актов сдачи - приемки строительных работ, работы по которым не выполнены. Что это? Халатность со стороны получателя бюджетных средств или сговор между поставщиком и получателем с целью получения дохода, не знает никто. Однако если не предотвратить подобного рода вымывание денежных средств из государственного бюджета, то миллиарды незаконно использованных бюджетных рублей уйдут безвозвратно без всякой перспективы вернуться обратно. Кроме того, если в этих махинациях замешен поставщик, то поступившие от бестоварной сделки денежные средства могут быть не отражены в бухгалтерском учете. Это влечет за собой недополучение доходов в государственный бюджет.

Во всех случаях Главное управление Министерства финансов Республики Беларусь по Витебской области обращается за помощью в правоохранительные органы. Однако, учитывая, что на выявление подобных фактов необходимо время, правоохранительным органам также необходимо время на осуществление проверочных действий, предварительного расследования для определения виновных лиц и так далее, то, как правило, денежные средства, израсходованные на закупки товаров, на строительство ввиду не оперативности вернуть в бюджет не представляется возможным.

Подобные факты незаконного истребования бюджетных средств возможно было бы выявлять своевременно и предотвращать в случае, если бы получатель бюджетных средств обязан был по требованию должностного лица органа казначейства предъявить товар, приобретенный по ТТН, а орган казначейства имел бы право проверить (выборочным методом) фактического наличия товара (результата работы по договору подряда), в том числе по месту его должного нахождения. Само существование возможности проверки фактического наличия товара, выполнения подрядных работ в рамках предварительного контроля, осуществляемого органом казначейства, предупредило бы руководителей получателей бюджетных средств от подписания подложных документов и незаконного расходования средств.

Таким образом, усовершенствование системы контроля посредством проведения предложенных мероприятий позволит Главному управлению Министерства финансов Республики Беларусь по Витебской области эффективно выявлять и предотвращать нарушения бюджетного законодательства, рационально расходовать финансовые ресурсы государства и находить новые источники увеличения доходов бюджета.

#### Список использованных источников

1. Аналитический материал Главного управления Министерства финансов Республики Беларусь по Витебской области.
2. Бюджетный кодекс Республики Беларусь от 16 июля 2008 г. N 412-3 (с изм., внесенными Законом РБ от 26. 10. 2012 г. № 429-3) //КонсультантПлюс (Электронный ресурс)/ ООО «ЮрСпектр», Нац. Центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск 2012.
3. Хотько, А.В. Государственный бюджет: практикум: для студентов специальности "Финансы и кредит" ВШУБ заочн. формы обучения на базе сред. спец. и высш. образования - Мн.: БГЭУ, 2004. - 56 с.].

УДК [005.52:005.216.1]:676.8 (476.5)

## **АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА УПАКОВКИ ОАО «ВИТЕБСКИЙ КАРТОНАЖНО-ПОЛИГРАФИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ» С ПРИМЕНЕНИЕМ МАТРИЧНОГО МЕТОДА**

**Маг. Соколова Е.М., доц. Савицкая Т.Б.**

*Витебский государственный технологический университет*

Матричный метод анализа используется для обобщающей оценки эффективности деятельности организации [1]. Как следует из названия метода, в его основу положена матрица результативности [2]. Матрица включает в себя оценочные показатели с указанием единицы измерения и фактического результата, шкалу оценки, саму оценку, значимость (удельный

---

вес) каждого из показателей оценки, результаты — по каждому из показателей в отдельности и итоговый.

Показатели, по которым производится оценка результатов труда, являются базовым элементом матрицы результативности. Они должны: соответствовать целям и задачам, стоящим перед объектом анализа; быть подконтрольными, исчерпывающими, ясными, понятными и максимально объективными, мобилизующими и не слишком сложными; быть измеряемыми.

Перечень оценочных показателей, их вес (значимость) и шкала оценки для каждого из объектов анализа достаточно постоянны. Фактические значения показателей, оценки и результативность — величины переменные, они изменяются при каждом измерении.

В зависимости от объекта анализа изменяется рекомендуемое количество показателей, используемых в матрице. Для оценки эффективности деятельности самостоятельного подразделения (цеха, отдела) применяются показатели в количестве 5-9, для участка, смены, бригады и т.п. — 3-5, для отдельного рабочего места — 2-3. В данном случае будет проведен анализ эффективности деятельности организации в целом, поэтому будут взяты 6 показателей.

Использование шкалы оценки позволяет привести результаты по каждому из показателей к единой системе координат — оценке в баллах. Наиболее широко используется шкала оценки от 0 до 10 баллов, хотя возможны и другие варианты, например, 0...1, 0,5... 1,5, 0...100 и т. д.

При составлении шкалы оценки сначала устанавливается норма для каждого из показателей, то есть такие их значения, которые являются плановыми. Нормативные значения вписываются в строку шкалы, соответствующую 5 баллам.

В строку «10 баллов» для каждого из показателей вписывается такое значение, которое соответствует наилучшему, но практически достижимому результату. В строку «0 баллов» — значение показателя, соответствующее наихудшему допустимому результату. Остальные строки шкалы оценки заполняются промежуточными значениями.

Оценка результата по каждому из показателей осуществляется путем соотнесения фактического результата со шкалой оценки. Если значения не совпадают точно, то производится округление до ближайшего значения по шкале оценки либо до ближайшего к нормативному.

Для каждого показателя определяется значение оценки в диапазоне от 0 до 10, при этом нормативному значению показателя всегда соответствует оценка 5. Оценка выставляется целым числом.

Каждый из показателей, включенных в матрицу оценки, важен для подразделения и предприятия. Однако степень важности (значимость) каждого из них неодинакова. Чем больше значимость показателя, тем сильнее изменение оценки по нему влияет на общую результативность. В матричном методе значимость (удельный вес) каждого из показателей определяется в процентах от общего результата. Сумма значимостей всех показателей в одной матрице (таблице) всегда равна 100 [2].

Величина значимости каждого из показателей определяется различными способами. Выбор способа определения значимости не влияет на процесс измерения результативности матричным методом. В данном случае величина значимости каждого из показателей определяется специалистами планово-экономического отдела ОАО «Витебский картонажно-полиграфический комбинат».

Результативность по каждому из оценочных показателей рассчитывается как произведение оценки на значимость. Итоговая результативность организации определяется как сумма результативностей по каждому из показателей.

Минимально возможное значение результативности равно 0 (если оценки по всем показателям равны 0). Максимально возможное — 1000 (если все оценки равны 10) [2].

Уникальность матричного метода измерения результативности состоит в том, что он дает возможность сравнивать результативность разнородных объектов (например, бухгалтерия, цех основного производства и конструкторское бюро).

Конечная цель анализа предприятия состоит в оценке его экономического положения в сопоставлении с ресурсами и затратами, которое имеет решающее значение для будущих возможностей его развития [2].

Матричный метод оценки экономической эффективности производства упаковочных материалов в ОАО «Витебский картонажно-полиграфический комбинат» проведен с использованием следующих показателей эффективности использования ресурсов за 2012-2013 годы: производительность труда (трудовые ресурсы), фондоотдача и фондовооруженность (основные средства), материалоемкость и материалоотдача (материальные ресурсы) и обобщающий показатель — рентабельность реализованной продукции [3].

Проведение матричного анализа покажем на примере показателей за 2013 год (таблица).

Таблица — Матрица результативности деятельности ОАО «ВКПК» за 2013 год

Производительность труда	Фондоотдача	Фондовооруженность	Материалоемкость	Материалоотдача	Рентабельность реализованной продукции	Оценочные показатели
Млн.руб.	руб/руб	Млн.руб/чел.	руб/руб	руб/руб	%	Единица измерения
<b>245,15</b>	<b>0,58</b>	<b>582,67</b>	<b>0,57</b>	<b>1,75</b>	<b>5,39</b>	<b>ФАКТ</b>
<b>308,89</b>	<b>0,64</b>	<b>757,47</b>	<b>0,48</b>	<b>2,10</b>	<b>13,00</b>	<b>10</b>
294,90	0,63	724,71	0,51	2,00	12,52	9
280,91	0,62	691,95	0,54	1,90	12,04	8
266,92	0,61	659,18	0,57	1,79	11,56	7
252,93	0,60	626,42	0,60	1,69	11,08	6
<b>238,94</b>	<b>0,59</b>	<b>593,66</b>	<b>0,63</b>	<b>1,59</b>	<b>10,60</b>	<b>5</b>
230,00	0,57	556,84	0,65	1,59	9,58	4
221,07	0,56	520,01	0,67	1,58	8,56	3
212,13	0,54	483,19	0,69	1,58	7,53	2
203,20	0,53	446,36	0,71	1,57	6,51	1
<b>194,26</b>	<b>0,51</b>	<b>409,54</b>	<b>0,73</b>	<b>1,57</b>	<b>5,49</b>	<b>0</b>
5	5	5	7	7	0	Оценка
25	10	10	20	10	25	Значимость
125	50	50	140	70	0	Итого
Результативность					435	

Как видно из таблицы, фактическое значение производительности труда (245,15 млн.руб.) в большей степени соответствует значению 238,94 млн.руб., то есть оценке «5». Фондоотдача, равная 0,58 руб/руб, соответствует оценке «5» (0,59 руб/руб), фондовооруженность, равная 582,67 млн.руб./чел. - также оценке «5». Фактическая величина материалоемкости (0,57 руб/руб) соответствует оценке «7», материалоотдачи – также «7». Фактическое значение рентабельности реализованной продукции ниже допустимого (5,49%) и составляет 5,39% (оценка «0»).

В 2013 году повысилась результативность по таким показателям, как фондовооруженность, материалоемкость, материалоотдача. Снизилась результативность по показателям производительности труда и фондоотдачи. Результативность по показателю «рентабельность реализованной продукции» осталась на уровне оценки «0», причем рентабельность снизилась на 0,1 п.п. в 2013 году по отношению к 2012 году.

Итоговым значением для каждого показателя является произведение значимости на соответствующую оценку. Для показателя «производительность труда» итоговое значение составляет 125 баллов, для фондоотдачи – 50, фондовооруженности – 50, материалоемкости – 140, материалоотдачи - 70 и рентабельности реализованной продукции – 0 баллов.

Результативность деятельности организации в целом получается суммированием итоговых значений всех показателей. В 2013 году она составила 435 баллов, то есть работа велась лучше, чем в 2012 году (300 баллов), но хуже, чем ожидалось, так как результативность меньше 500 баллов. Особенно низкая эффективность деятельности отмечается по такому показателю, как рентабельность реализованной продукции (результативность равна 0).

Таким образом, в 2013 году наблюдается повышение эффективности деятельности ОАО «Витебский картонажно-полиграфический комбинат», однако организацией не достигнута даже норма (500 баллов).

В связи с этим рекомендуются следующие мероприятия для повышения экономической эффективности деятельности комбината:

- снижение себестоимости продукции за счет поиска сырья и материалов (картона), в большей степени отвечающему соотношению «цена-качество», вследствие чего возможно повышение рентабельности продукции;

- получение скидок от производителей картона за счет увеличения объемов закупки;
- приобретение нового оборудования и, как следствие, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, снижение доли технологических отходов, снижение затрат времени на предпечатную подготовку;
- разработка оптимального дизайна коробок для снижения расходов картона и флексокраски.

Список использованных источников

1. Матричный метод [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gendocs.ru/v36954/> . - Дата доступа: 16.03.2014.
2. Матричный метод оценки эффективности деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrm.ru/matrichnyjj-metod-izmerenija-rezultativnosti-kak-instrument-motivacii-personala>. - Дата доступа: 16.03.2014.
3. ОАО «Витебский картонажно-полиграфический комбинат» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vitkpk.by>. - Дата доступа: 10.03.2014.

УДК 658.81

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

*Студ. Твардовская Ю.В, к.т.н., доц. Сысоев И.П.*

*Витебский государственный технологический университет*

Устойчивое функционирование организаций во многом зависит от эффективности сбытовой деятельности, которая непосредственно формирует показатель выручки от реализации продукции, работ или услуг. Эффективная деятельность организации в области сбыта продукции еще не гарантирует получение организации выручки от реализации прибыли в достаточном объеме, однако, без эффективного управления сбытовой деятельностью организации невозможно достичь конкурентного преимущества в бизнесе.

В нашей стране до недавнего времени организации функционировали в условиях дефицита продукции и возрастания спроса, а поэтому сбыт представлялся менее важным, чем производство и общепроизводственное управление. Восстановление производства невозможно без эффективной сбытовой деятельности, основанной на маркетинговых исследованиях, позволяющей рационально использовать производственные мощности, трудовые и финансовые ресурсы, повышать качество продукции в соответствии с покупательским спросом.

При управлении сбытовой деятельностью, необходимо рассмотреть задачи, стоящие непосредственно перед персоналом подразделения продаж, а именно, завоевание и расширение доли рынка. Это поиск заказчиков, работа с уже имеющимися клиентами. Следовательно, основная задача в сфере сбыта - определение окончательного результата всех усилий фирмы, направленных на развитие бизнеса и получение максимальной прибыли.

По результатам исследований выяснилось, что организация выпускает продукцию в должном объеме, но реализует не все (табл.1).

Таблица 1 - Анализ динамики объемов производства и реализации продукции в фактических ценах ОАО «КИМ» в 2010-2012 гг.

Год	Объем производства продукции, млн. руб.	Темпы роста, %		Объем реализации продукции, млн. руб.	Темпы роста, %	
		базисные	цепные		базисные	цепные
2010	38967	100	100	38224	100	100
2011	53590	137,5	137,5	54253	141,9	141,9
2012	98355	252,4	183,5	91812	240,2	169,2
2013	81097	208,1	82,45	80386	210,3	87,55

Составлено автором по данным организации

Так, в 2013 году наблюдается значительное снижение объемов производства и реализации продукции ОАО «Ким». Так, объемы производства в абсолютном выражении сократились на