

---

## **ОЦЕНКА ВКЛАДА БИЗНЕС-ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ В ДОХОДНОСТЬ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

---

**Полозова Анна Николаевна,**

доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории и бухгалтерского учета Института менеджмента, маркетинга и финансов; annapollo@yandex.ru

**Нейштадт Михаил Леонидович,**

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономической теории и бухгалтерского учета Института менеджмента, маркетинга и финансов; u57164@mail.ru

**Горковенко Екатерина Вячеславовна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, финансов и учета Воронежского государственного университета инженерных технологий; gorek@mail.ru

**Купрюшина Ольга Михайловна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономического анализа и аудита Воронежского государственного университета; kupriushina@ums.vsu.ru

Описаны недостатки менеджмента перерабатывающих организаций; обоснована целесообразность расчета EVA по бизнес-подразделениям, по видам продукции и стадиям производства; изложены положения методики оценки вклада бизнес-подразделений в доходность организации.

**Ключевые слова:** бизнес-интересы, бизнес-подразделения, экономическая добавленная стоимость, доходность организации.

Анализ тенденций развития, особенностей деятельности мясоперерабатывающих организаций Воронежской области и оценка достигнутого уровня менеджмента выявили:

- устаревшие функциональные подходы к менеджменту и недооценку преимуществ процессного подхода [1, 5, 6, 11];
- отсутствие методов и инструментов оценки результативности бизнес-подразделений организаций (в том числе производственных бизнес-перделов) [4, 5, 6];

- дисбаланс интересов менеджмента организации и ее собственников – отсутствие четкой увязки достигнутых результатов с уровнем поощрения работников (достижение бизнес-интересов руководителей организации) и прироста стоимости организации (достижение бизнес-интересов собственников) [2, 5, 6, 12].

В связи с этим важным элементом управления развитием организации является определение вклада бизнес-подразделений в доходность бизнес-деятельности, что позволит оценить результативность функционирования каждой производственной стадии; осуществлять более эффективное управление деятельностью организации и ее производственных бизнес-подразделений; повысить мотивацию менеджеров на развитие организации.

Для устранения указанных недостатков и противоречий целесообразно использовать в практике аналитического подпроцесса менеджмента получающий все большее распространение метод оценки результатов деятельности на основе экономической добавленной стоимости – EVA [3, 5, 6, 7, 8, 9, 10].

С этой целью нами разработана «Методика оценки вклада бизнес-подразделений в доходность организации», рекомендуемая для организаций мясоперерабатывающего производства. Алгоритм реализации предложенного методического подхода включает следующие этапы:

- 1) расчет экономической добавленной стоимости (EVA) в целом по организации;
- 2) выбор базы распределения между подразделениями расходов на использование капитала в составе EVA;
- 3) определение базы распределения расходов на использование капитала по бизнес-подразделениям (по переделам и по видам продукции);
- 4) распределение расходов на использование капитала по бизнес-подразделениям (по переделам и по видам продукции);
- 5) расчет экономической добавленной стоимости (EVA) по бизнес-подразделениям (по переделам и по видам продукции);
- 6) оценка вклада бизнес-подразделений в прирост дохода организации.

Рассмотрим более подробно порядок применения разработанного алгоритма на примере условной мясоперерабатывающей организации «Мясокомбинат».

Этап 1. Определение EVA в целом по организации.

Производственную деятельность мясоперерабатывающих организаций условно можно разделить на две основные производственные стадии (передела): мясожировой передел; мясоперерабатывающий передел.

Продукция первого передела является либо готовой продукцией, ориентированной на использование только внешними потребителями (костная мука, шкуры и др.), либо является полуфабрикатом, используемым внутренними потребителями (второй передел) для дальнейшего производства продук-

ции. Второй передел участвует в создании добавленной экономической стоимости посредством производства конечной готовой продукции, а первый передел – посредством производства полуфабрикатов и готовой продукции, то есть в готовой продукции второго передела заключается стоимость, добавленная двумя переделами – первым и вторым. Таким образом, экономическая добавленная стоимость, рассчитанная по товарной продукции таких групп, как колбасы, сосиски, сардельки и другой продукции, является результатом совместной последовательной деятельности двух переделов. Иначе говоря, EVA – инструмент, комплексно учитывающий влияние внешних и внутренних факторов за счет обобщения основных результирующих показателей деятельности бизнес-подразделений.

Этап 2. Выбор базы распределения между подразделениями расходов на использование капитала в составе EVA.

Выбор базы распределения расходов на использование капитала в мясоперерабатывающих организациях возможен на основе одного из следующих подходов.

Подход 1. База распределения расходов на использование капитала – стоимостные затраты и расходы (издержки). Изучение специфических особенностей функционирования мясоперерабатывающих организаций позволяет сделать вывод о нецелесообразности применения данного подхода на практике по следующим причинам:

- мясоперерабатывающее производство является материалоемким, основная масса издержек формируется за счет стоимости сырья, которое проходит обязательную первичную обработку в первом переделе – мясожировой цех. Таким образом, на второй передел – мясоперерабатывающий цех – приходится меньшая часть издержек независимо от результативности бизнес-деятельности;
- использование в качестве базы распределения полных издержек мотивирует менеджеров бизнес-подразделений (в том числе переделов) не на повышение эффективности бизнес-деятельности в целом, а на усиление контроля за затратами (преимущественно прямыми);
- полные издержки формируются в конечном итоге за счет распределения условно-постоянных и постоянных расходов, что сопряжено с определенными сложностями при калькулировании издержек продукции, производимой последовательно усилиями нескольких бизнес-подразделений;
- использование в качестве базы распределения переменных затрат мотивирует менеджеров бизнес-подразделений на снижение условно-постоянных расходов, но не на оптимизацию переменных затрат.

Подход 2. База распределения – доходы. Данный подход предусматривает изменение системы взаимодействия и учета отношений между бизнес-подразделениями. Осуществляется внутреннее (трансфертное) ценообразование на продукцию первого передела, передаваемую на доработку в

последующие переделы. В этом случае основой для определения внутренних цен могут выступать: 1) рыночные цены (необходимое условие – существование устойчивого рынка аналогичных полуфабрикатов); 2) договорные цены (необходимое условие – цены в бизнес-подразделениях должны устанавливаться и постоянно корректироваться с учетом факторов внешней и внутренней бизнес-среды); 3) нормативные (необходимое условие – устойчивое состояние внешней бизнес-среды).

1) Использование рыночных цен обеспечивает возможность расчета экономической добавленной стоимости, которую первый передел может получить при реализации на сторону полуфабрикатов собственного производства. Кроме того, второй передел в случае нехватки полуфабрикатов первого передела может восполнить необходимый объем за счет закупки их у сторонних организаций. Недостаток данного метода – невозможность установить трансфертные цены (на основе рыночных) на продукцию, не обращающуюся на рынке продукции и полуфабрикатов. Также закупка на стороне связана с дополнительными затратами на транспортировку, хранение и контроль качества. Таким образом, второй передел находится в большой зависимости от результатов деятельности первого передела, что делает экономически необоснованным дробление технологической цепочки, сопряженное не только с дополнительными усилиями (не добавляющими ценности продукции), но и потерей времени, снижением экономической добавленной стоимости и замедлением развития организации.

2) Метод договорных цен является весьма субъективным инструментом, поскольку определяет: зависимость одного бизнес-подразделения (передела) от другого – в условиях, когда выделено всего два передела, проявляется односторонность данного подхода (только первый передел может реализовывать продукцию второму переделу); двойственность ценообразования – при реализации на сторону продукции первого передела, как правило, используются рыночные цены; постоянно корректируется уровень цен – ориентация на изменение рыночных условий, в том числе цен.

3) Метод нормативных цен усложняет калькулирование фактических издержек, затрудняет оценку фактического вклада бизнес-подразделений (переделов) в достигнутые результаты из-за существенных отклонений от норм и невозможности нормирования некоторых видов расходов. База распределения расходов на использование капитала пропорциональна трудоемкости каждого бизнес-подразделения (бизнес-передела и вида продукции).

Так как на каждом переделе мясоперерабатывающего производства занято определенное количество работников (задействованных только в данном переделе), используется различное оборудование (обусловленное технологией конкретного передела), мы считаем целесообразным проводить распределение расходов на использование капитала пропорционально трудоемкости производственной деятельности, что позволит точно оценить,

насколько эффективно осуществляется управление развитием организации в бизнес-подразделениях.

Сравнение фактических результатов с нормами времени на производство продукции в мясопереработке дает возможность определить отклонение трудоемкости – результативность использования времени, целесообразность направленности (приложения) усилий. Определение нормативной трудоемкости осуществляется с помощью среднеотраслевых нормативов ручного и автоматизированного труда по видам работ того или иного бизнес-подразделения. Фактическая трудоемкость исчисляется по данным переделов, аккумулируемых в бухгалтерии мясоперерабатывающей организации. Бухгалтер мясожирового цеха (первый передел) ведет табель учета рабочего времени, ежедневного выхода продукции по видам и сортам, предоставляет в главную бухгалтерию рапорт о выходе готовой продукции; бухгалтер мясоперерабатывающего цеха (второй передел) ведет табель учета рабочего времени, учет поступления сырья и выхода готовой продукции, учет расходов сопутствующих материалов (специй, шпаката, кишоболочки, белкозина и пр.) на тонну готовой продукции. Таким образом, достаточно точно можно определить величину и отклонения трудоемкости по видам продукции и переделам.

Этап 3. Определение базы распределения расходов на использование капитала по бизнес-подразделениям (по переделам и по видам продукции).

В соответствии с изложенным на втором этапе подходом необходимо определить: технологическую трудоемкость каждого передела и ее долю в общей трудоемкости организации; трудоемкость каждого вида продукции по бизнес-подразделениям и их долю в общей трудоемкости.

Поясним процедурные особенности реализации рекомендуемого методического подхода на основе мясоперерабатывающей организации «Мясокомбинат». В табл. 1 приведен расчет технологической трудоемкости деятельности бизнес-подразделений в организации «Мясокомбинат» за 2009-2012 годы.

Этап 4. Распределение расходов на использование капитала по бизнес-подразделениям (по переделам и по видам продукции).

Результаты распределения расходов на использование капитала в мясоперерабатывающей организации «Мясокомбинат» свидетельствуют о ежегодном росте их абсолютной массы по двум переделам (табл. 2). Более высокие темпы динамики отмечены в 2011 году – около 70% по каждому бизнес-подразделению, при этом если в 2010 году более высокий уровень данного показателя был зафиксирован на втором переделе – 16,7%, то в 2011 году наблюдалась обратная ситуация – прирост массы расходов на использование капитала на первом переделе составил 74,2%, что выше уровня второго передела на 6,3 пункта. В 2012 году расходы на использование капитала первого и второго переделов выросли на 62,3% и 64,1% соответственно по сравнению с 2011 годом.

Этап 5. Расчет EVA по бизнес-подразделениям (по переделам и по видам продукции).

Результаты расчета экономической добавленной стоимости по бизнес-подразделениям и товарным группам представлены в табл. 3.

Таблица 1

Расчет базы распределения расходов на использование капитала между бизнес-подразделениями (переделами) мясоперерабатывающей организации «Мясокомбинат» (2009-2012 годы)

Показатель	Период			
	2009	2010	2011	2012
Численность персонала, чел.	569	570	642	670
Численность промышленно-производственного персонала, чел.	169	166	177	183
в том числе	70	67	72	74
передел 1 – мясожировой цех				
передел 2 – мясоперерабатывающий цех	99	99	105	109
Количество отработанных дней, дн. (при 40-часовой рабочей неделе)	248	248	249	250
Технологическая трудоемкость, ч/чел. в год				
передел 1 – мясожировой цех	1842	1683	1807	1810
передел 2 – мясоперерабатывающий цех	1882	1762	1847	1852
Общая технологическая трудоемкость производства продукции, тыс. ч в год	315,26	287,20	324,06	335,81
в том числе технологическая трудоемкость:				
передел 1 – мясожировой цех	128,94	112,76	130,12	133,94
передел 2 – мясоперерабатывающий цех	186,32	174,44	193,93	201,87
Доля технологической трудоемкости производства продукции (коэффициент распределения расходов на использование капитала), % в том числе				
передел 1 – мясожировой цех	40,90	39,26	40,15	39,89
передел 2 – мясоперерабатывающий цех	59,10	60,74	59,85	60,11

Проведенный анализ свидетельствует о недостаточно эффективном управлении развитием организации «Мясокомбинат» за исследуемый период (2009-2012 годы): масса экономической добавленной стоимости в 2010-2012 годах была отрицательной по двум переделам и характеризовалась негативным трендом. Кроме того, доля прибыли по двум товарным группам – вареная колбаса и сосиски-сардельки – в совокупной прибыли по всем видам продукции в 2009-2012 годах превышала 46%, что свидетельствует о недостаточной доходности бизнес-деятельности второго передела по другим товарным группам. Данный вывод подтверждается информацией внутренней отчетности.

Таблица 2

Распределение расходов на использование капитала  
по бизнес-подразделениям (по переделам и по видам продукции)  
мясоперерабатывающей организации «Мясокомбинат» (фрагмент)  
за 2009-2012 годы

Показатель	Период			
	2009	2010	2011	2012
Распределение по переделам				
Совокупные расходы организации на использование капитала, тыс. руб.	12374	14052	23941	39114
Доля технологической трудоемкости производства продукции (коэффициент распределения расходов на использование капитала), % в том числе				
передел 1 – мясозировой цех	40,90	39,26	40,15	39,89
передел 2 – мясоперерабатывающий цех	59,10	60,74	59,85	60,11
Расходы переделов на использование капитала, тыс.р.				
передел 1 – мясозировой цех	5060,8	5517,3	9613,4	15601,1
передел 2 – мясоперерабатывающий цех	7312,9	8535,1	14327,6	23513,3
Распределение по товарным группам второго передела (фрагмент)				
Средняя трудоемкость производства тонны продукции, ч/т				
вареная колбаса	16,07	16,07	16,07	16,07
сосиски и сардельки	15,53	15,53	15,53	15,53
Объем производства продукции, т				
вареная колбаса	1365	1061	1101	1164
сосиски и сардельки	807	866	953	962
Общая трудоемкость производства продукции, тыс. ч				
вареная колбаса	21,9	17,1	17,7	18,7
сосиски и сардельки	12,5	13,5	14,8	14,9
Доля технологической трудоемкости производства продукции на втором переделе (коэффициент распределения расходов на использование капитала), % в том числе				
вареная колбаса	11,8	9,8	9,1	9,3
сосиски и сардельки	6,7	7,7	7,6	7,4
Расходы второго передела на использование капитала по товарным группам, тыс. руб.				
вареная колбаса	860,68	834,58	1307,65	2179,63
сосиски и сардельки	492,00	658,17	1093,45	1740,37

Таблица 3

Расчет-распределение фактического EVA за год между переделами организации и товарными группами организации «Мясокомбинат» (2009-2012 годы)

Показатель	Период			
	2009	2010	2011	2012
Чистая операционная прибыль организации, тыс. руб.	17499,8	10241,0	7283,8	874,00
Чистая операционная прибыль бизнес-подразделений, тыс. руб.				
передел 1 – мясозировой цех	4882,1	5321,5	3025,2	362,4
передел 2 – мясоперерабатывающий цех	12617,7	4919,5	4258,6	511,7
Чистая операционная прибыль по товарным группам второго передела (фрагмент), тыс. руб.				
вареная колбаса	19254,8	15661,2	11976,2	13572,0
сосиски и сардельки	15926,7	13971,6	13711,4	15798,5
Совокупные расходы организации на использование капитала, тыс. руб.	12373,8	14052,4	23940,9	39114,4
Совокупные расходы бизнес-подразделений на использование капитала, тыс. руб.				
передел 1 – мясозировой цех	5060,8	5517,3	9613,4	15601,1
передел 2 – мясоперерабатывающий цех	7312,9	8535,1	14327,6	23513,3
Расходы на использование капитала по товарным группам второго передела (фрагмент), тыс. руб.				
вареная колбаса	860,7	834,6	1307,7	2179,6
сосиски и сардельки	492,0	658,2	1093,5	1740,4
Экономическая добавленная стоимость организации, тыс. руб.	5126,01	-3811,36	-16657,1	-38240,4
Экономическая добавленная стоимость бизнес-подразделений, тыс. руб.				
передел 1 – мясозировой цех	-178,7	-195,7	-6588,1	-15238,8
передел 2 – мясоперерабатывающий цех	5304,7	-3615,6	-10069,0	-23001,6
Экономическая добавленная стоимость организации по видам продукции, тыс. руб.				
вареная колбаса	18394,1	14826,7	10668,5	11392,4
сосиски и сардельки	15434,7	13313,4	12617,9	14058,1

Этап 6. Оценка вклада бизнес-подразделений в прирост дохода организации.

Полученные результаты сравнительной оценки вклада бизнес-подразделений (по переделам и товарным группам) в доходность развития бизнес-деятельности организации «Мясокомбинат» различными методами (табл. 4) позволили сделать следующие выводы:

оценка вклада бизнес-подразделений пропорционально чистой операционной прибыли и полным издержкам дали сопоставимые результаты (размах вариации отклонений полученных значений 1-8 пунктов), характеризующие положительный уровень синусоидального изменения вкладов переделов (максимальный уровень по первому переделу отмечен в 2010 году, по второму – в 2009 году);

оценка вклада товарных групп в доходность бизнес-деятельности второго передела выявила следующие особенности: доля издержек на производство вареной колбасы, сосисок и сарделек ежегодно снижается в общей массе затрат, что обусловлено увеличением доли деликатесной и прочей продукции в ассортименте организации. Однако доходность анализируемых товарных групп существенно выше среднего уровня, что обеспечивает покрытие убытков по другим товарным группам. Так, в 2012 году чистая прибыль от производства и реализации вареных колбас и сосисок в 33,6 раза превысила чистую операционную прибыль, полученную в целом по организации;

положительные значения экономической добавленной стоимости по анализируемым товарным группам на фоне отрицательной экономической добавленной стоимости передела свидетельствуют о том, что данные виды продукции способствовали капитализации стоимости организации, однако не смогли в полном объеме компенсировать убытки от производства остальных ассортиментных позиций. Аналогичная ситуация наблюдалась в 2009 году по первому переделу.

Результаты апробации разработанного подхода свидетельствуют о том, наибольшая часть экономической добавленной стоимости формируется именно на втором переделе. Наиболее интенсивным следует признать активизацию усилий на первом переделе, что позволило увеличить вклад данного бизнес-подразделения с – 3,49% (2009 год) до 39,85% (2012 год).

Таким образом, использование разработанного подхода позволяет более точно оценивать вклад бизнес-подразделений в доход организаций, определять товарные группы внутри бизнес-подразделений, оказывающих сопоставимое воздействие на формирование конечного результата и удовлетворение бизнес-интересов собственников организации.

Таблица 4

Сравнительная оценка вклада бизнес-подразделений (по переделам и товарным группам) в доходность развития бизнес-деятельности организации «Мясокомбинат» (2009-2012 годы)

Показатель	Период			
	2009	2010	2011	2012
Пропорционально чистой операционной прибыли				
Вклад бизнес-подразделений в формирование экономической добавленной стоимости организации, %	100,00	100,00	100,00	100,00
передел 1 – мясожировой цех	27,90	51,96	41,53	41,46
передел 2 – мясоперерабатывающий цех	72,10	48,04	58,47	58,54
Вклад товарных групп в формирование экономической добавленной стоимости бизнес-подразделения (второго передела), %	-	-	-	-
вареная колбаса	152,60	318,35	281,22	2652,60
сосиски и сардельки	126,23	284,01	321,97	3087,76
Пропорционально полным издержкам				
Вклад бизнес-подразделений в формирование экономической добавленной стоимости организации, %	100,00	100,00	100,00	100,00
передел 1 – мясожировой цех	32,12	43,56	40,46	36,43
передел 2 – мясоперерабатывающий цех	67,88	56,44	59,54	63,57
Вклад товарных групп в формирование экономической добавленной стоимости бизнес-подразделения (второго передела), %	-	-	-	-
вареная колбаса	34,55	24,00	23,44	21,86
сосиски и сардельки	20,04	16,17	19,39	18,16
Предлагаемый подход				
Вклад бизнес-подразделений в формирование экономической добавленной стоимости организации, %	100,00	100,00	100,00	100,00
передел 1 – мясожировой цех	-3,49	5,14	39,55	39,85
передел 2 – мясоперерабатывающий цех	103,49	94,86	60,45	60,15
Вклад товарных групп в формирование экономической добавленной стоимости бизнес-подразделения (второго передела), %	-	-	-	-
вареная колбаса	346,75	-410,07	-105,95	-49,53
сосиски и сардельки	290,96	-368,22	-125,31	-61,12

### Список источников

1. Беляева, Г.В. Инструментарий активизации менеджмент-процессов промышленных организаций : монография [текст] / Г.В. Беляева, А.Н. Полозова, М.М. Пухова. – Воронеж: ЦНТИ, 2012. – 269 с.
2. Брянцева, Л.В. Системный подход к технологии сбалансированного менеджмента [текст] / Л.В. Брянцева, Р.В. Нуждин, И.Н. Воробьев // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2012. – № 4. – С. 167 – 171.
3. Горковенко, Е.В. Экономическая добавленная стоимость как показатель оценки дохода и доходности [текст] / Е.В. Горковенко // Проблемы региональной экономики. Вестник ЦИРЭ и РНЦИЭ. – Воронеж: ЦИРЭ и РНЦИЭ. – Вып. 35. – С. 33 – 38.
4. Полозова, А.Н. Сбалансированное управление организационным развитием: концепция, инструментарий : монография [текст] / А.Н. Полозова, Л.В. Брянцева, И.С. Лохманова. – Воронеж: Научная книга, 2007. – 144 с.
5. Полозова, А.Н. Инструментарий управления развитием перерабатывающих организаций : монография [текст] / А.Н. Полозова, Е.В. Горковенко. – Воронеж: ЦНТИ, 2010. – 291 с.
6. Полозова, А.Н. Инструменты управления развитием промышленных организаций [текст] / А.Н. Полозова, Е.В. Горковенко // Российское предпринимательство. – 2010. – № 7. – С. 36 – 42.
7. Полозова, А.Н. Применение показателя EVA в экономической оценке использования, мотивированности и оплаты труда персонала мясоперерабатывающих организаций Воронежской области [текст] / А.Н. Полозова, Е.В. Горковенко, И.В. Платонова // Проблемы региональной экономики. Вестник ЦИРЭ и РНЦИЭ. – Воронеж: ЦИРЭ и РНЦИЭ, 2009. – Вып. 30. – С. 31 – 42.
8. Полозова, А.Н. Бизнес-диагностика результатов деятельности мясоперерабатывающих организаций Воронежской области на основе показателя EVA [текст] / А.Н. Полозова, Е.В. Горковенко, Л.Е. Совик // Проблемы региональной экономики. Вестник ЦИРЭ и РНЦИЭ. – Воронеж: ЦИРЭ и РНЦИЭ, 2009. – Вып. 30. – С. 58 – 73.
9. Полозова, А.Н. Методическое обеспечение анализа для целей управления : монография [текст] / А.Н. Полозова, М.Л. Нейштадт. – Воронеж: АОНО ВПО ИММиФ, 2012. – 148 с.
10. Полозова А.Н. Управленческий анализ : учеб. пособие [текст] / А.Н. Полозова, М.Л. Нейштадт. – Воронеж: АОНО ВПО ИММиФ, 2011. – 204 с.
11. Полозова А.Н. Концепция системы предпринимательских менеджмент-процессов в условиях финансового кризиса [текст] / А.Н. Полозова, М.М. Пухова // Вестник Тамбовского университета. – 2009. – Вып. 12 (80). – С. 73 – 78.
12. Хорев А.И. Факторы и инструменты управления организационным бизнес-развитием : монография [текст] / А.И. Хорев, А.Н. Полозова, Р.В. Нуждин, И.В. Гребнева. – Воронеж: Научная книга, 2009. – 206 с.

---

## **ASSESSING THE CONTRIBUTION OF BUSINESS UNITS IN THE PROFITABILITY OF MEAT PROCESSING ORGANIZATIONS**

---

**Polozova Anna Nikolaevna,**

Dr. Sc. of Economy, Professor of the chair economic theory and bookkeeping operation of Institute of Management, Marketing and Finance; annapollo@yandex.ru.

**Neyshtadt Michael Leonidovich,**

Ph. D. of Economy, Associate Professor, Chief of the Chair economic theory and bookkeeping operation of Institute of Management, Marketing and Finance; u57164@mail.ru

**Gorkovenko Ekaterina Vyacheslavovna,**

Ph. D. of Economy, Associate Professor of the Chair of economy, finance and accounting of Voronezh State University of Engineering Technologies; gorek@mail.ru

**Kupryshina Olga Mikhaylovna,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Chair of Economic Analysis and Audit of Voronezh State University; kupriushina@ums.vsu.ru

Lacks of management of the processing organizations are described; expediency calculate EVA for business units: by product and production stages; sets out the provisions methodology for assessing the contribution of business units in the profitability of the organization.

**Keywords:** business interests, business units, economic value added, profitability organization.