

**Шляго Н.Н.,**  
кандидат экономических наук, доцент  
Санкт-Петербургский филиал  
Государственного университета – Высшей школы экономики

## **ВЫБОР ОПЕРАЦИОННЫХ ДРАЙВЕРОВ РЕЗУЛЬТАТИВНОЙ ЦЕЛИ В ОПЕРАТИВНОМ КОНТРОЛЛИНГЕ**

*Рассмотрены механизмы выбора мер по достижению результативной цели компании в сфере ее оперативной операционной деятельности в условиях многономенклатурности. Помимо базовых драйверов маржинального дохода, как ключевого показателя оперативной операционной результативной цели, в качестве сопутствующего условия используется показатель уровня операционной безопасности. Действие предложенного метода рассмотрено на примере предприятия розничной торговли.*

В современном контроллинге<sup>1</sup> проблематика согласования целей предприятия (фирмы) занимает видное место. Важность и сложность этого направления исследований обусловлена такими аспектами как выявление соотношений между целью создания предприятия и целью его функционирования [4], согласование целей предприятия и целей стейкхолдеров (заинтересованных групп), развитие экономической концепции измерения целей, исследование социальной и экологической составляющих целей и др. Отдавая должное значимости названных проблем, следует отметить, что в сфере экономических исследований в центре внимания обычно находится изучение совокупности экономических целей предприятия, их согласования и выбора мер по их достижению.

Целевая концепция предприятия [8, 77] объединяет и устанавливает взаимосвязи между его экономическими целями, которые подразделяются на цели материальные и формальные. Формальные экономические (результативные) цели, к числу которых, в первую очередь, относятся прибыль и рентабельность, являются выражением заданного экономического эффекта и заданной экономической эффективности. Материальные экономические цели предприятия подразделяют на цели производственные, отражающие проблемы основной (операционной) деятельности и цели финансовые, обусловленные финансовой и инвестиционной сферами деятельности предприятия. При этом под производственными целями следует понимать задачи, возникающие во всех звеньях цепочки ценности, включая сферы снабжения, логистики, производства, сбыта и т.д. К числу производственных целей принадлежат, например, задачи достижения определенного объема производства и сбыта, обеспечения требуемой структуры производства и сбыта, обеспечения качества продукции и др. К числу финансовых целей относятся достижение определенной финансовой структуры, платежеспособность и т.п. Важнейшим показателем результативной

---

<sup>1</sup> Поскольку в настоящее время существуют различные подходы к трактовке сути контроллинга, следует отметить, что в данном случае под контроллингом понимается такой способ функционирования предприятия, который соответствует закономерностям управления [9].

цели выступает рентабельность капитала.

Для общей характеристики деятельности предприятия преимущественно используются показатели результативных целей. При обосновании же решений в процессе внутрифирменного управления необходимо понимать и использовать систему взаимосвязей между различными категориями целей. Управление основной деятельностью компании предполагает выявление взаимосвязей, прежде всего, между результативными и производственными целями, поскольку целевые значения последних оказывают непосредственное влияние на достижение первых. Одновременно, формальные экономические цели отражают ход реализации материальных, в том числе и производственных целей.

Задачей данного исследования является развитие механизмов выбора мер по достижению результативной цели компании в сфере ее оперативной операционной деятельности.

Группа результативных целей предприятия, как хорошо известно, включает значительное число различных показателей. Достаточно вспомнить, что существует несколько категорий понятия прибыли и значительное число разновидностей показателя рентабельности. Каждый из показателей позволяет выявить особенности той или иной грани функционирования фирмы. В настоящее время для контроля связи последствий управленческих решений, принимаемых в ходе управленческого процесса, с рентабельностью (или, согласно разработкам последнего периода, с рыночной стоимостью собственного капитала) используются различные схемы ROI – анализа. В основе данного метода лежит выявление факторов, оказывающих ключевое воздействие на показатель рентабельности, и установление взаимосвязей между ними. К числу драйверов рентабельности собственного капитала, относятся рентабельность продаж, оборачиваемость капитала, проценты на заемный капитал и структура капитала. С точки зрения настоящего исследования особый интерес представляют, прежде всего, показатель рентабельности продаж и, в определенной степени, показатель оборачиваемости капитала, так как меры, с помощью которых может быть оказано воздействию на их величину, принадлежат как раз к интересующей нас сфере основной (операционной) деятельности компании.

Как известно, рентабельность продаж и оборачиваемость капитала оказывают непосредственное влияние на рентабельность общего капитала, что формально описывается следующим образом:

$$POK = P / OK = (P / B) \cdot (B / OK) = Kn \cdot Oa ,$$

где

$POK$  – рентабельность общего капитала,

$P$  – прибыль,

$B$  – выручка,

$OK$  – используемый капитал,

$Kn$  – рентабельность продаж (коэффициент прибыльности),  $Kn = P / B$ ,

$Oa$  – оборачиваемость капитала,  $Oa = B / OK$ .

Данная зависимость, получившая название формулы Дюпона, играет большую роль во внутрифирменном управлении. Она выступает и способом констатации связи между рентабельностью капитала и рентабельностью продаж, и средством осуществления контроля рентабельности капитала, что имеет большое значение, поскольку рентабельность продаж и оборачиваемость капитала не являются факторами независимыми. Эта формула служит наглядной моделью взаимодействия различных способов достижения требуемой рентабельности общего капитала, а в конечном итоге и рентабельности собственного капитала. Данная зависимость может быть использована для выбора инструментов оперативного внутрифирменного управления, обеспечивающих достижение целей в краткосрочной перспективе.

Каноническая форма связи рентабельности общего капитала, рентабельности продаж и оборачиваемости капитала предполагает использование показателя полной себестоимости. Данный показатель подвержен сильному влиянию волевых решений менеджмента фирмы [10], что не позволяет рассчитывать на объективность анализа в краткосрочной перспективе<sup>2</sup>. Поэтому в оперативном контроллинге в качестве результативной цели используется не прибыль, а маржинальный доход<sup>3</sup>, позволяющий избежать “насильственного” распределения части затрат, неизбежного при расчете полной себестоимости и являющегося источником многих ошибок при проведении анализа. Известно, что прибыль и маржинальный доход связывает четкая функциональная зависимость –

$$P = MD - Zno = (B - Zne) - Zno,$$

где

$MD$  – маржинальный доход,

$Zne$  – переменные затраты,

$Zno$  – постоянные затраты.

В связи с этим формула Дюпона может быть преобразована следующим образом:

$$POK = (P / B) \cdot (B / OK) = ((MD - Zno) / B) \cdot (B / OK) = MD / OK - Zno / OK.$$

Поскольку в краткосрочном периоде значения постоянных затрат и общего капитала можно считать величинами фиксированными, инструментом повышения рентабельности общего капитала является величина маржинального дохода. Рост маржинального дохода приводит к одновременному росту прибыли. Таким образом, маржинальный доход является одним из важнейших показателей плана компании по прибыли [2]. Целевое (плановое) значение маржинального дохода в оперативном контроллинге используется в качестве ориен-

<sup>2</sup> Использование АВ-костинга для определения полной себестоимости, как наиболее надежного способа расчета данного показателя, в краткосрочном периоде представляется довольно проблематичным в силу значительной трудоемкости данной процедуры.

<sup>3</sup> Маржинальный доход ( $MD$ ) по определению представляет собой  $MD = B - Zno$ , а удельный маржинальный доход ( $MD'$ )  $MD' = Ц - Z'ne$ , где  $Zno$  – постоянные затраты,  $Ц$  – цена,  $Z'ne$  – удельные переменные затраты.

тира при обоснование решений по изделиям, по отдельным заказам, при формулировке требований к подразделениям (центрам прибыли) и целевым группам, для осуществления контроля за годовым показателем безубыточности.

В случае многономенклатурного производства при использовании маржинального дохода, как инструмента анализа рентабельности, возникает ряд трудностей, вызванных необходимостью учитывать структуру реализации и наличием значительного числа объектов, требующих дифференцированного подхода при обосновании управленческих решений, направленных на рост рентабельности. Полезным инструментом анализа и контроля в данном случае служит метод стратификации – метод ABC [7], позволяющий выявить достаточно ограниченный круг продуктов (услуг, работ), обеспечивающих предприятию большую часть совокупного маржинального дохода, и сконцентрировать внимание управляющих именно на них. Но, данный прием сам по себе еще не обеспечивает выбор мер, направленных на рост маржинального дохода. Для решения такой задачи полезно обратить внимание на то, что маржинальный доход может быть представлен как произведение двух факторов – выручки ( $V$ ) и уровня маржинального дохода ( $H_{мд}$ ), то есть показателя, характеризующего долю маржинального дохода в выручке<sup>4</sup>:

$$MD = H_{мд} \cdot V.$$

С учетом этой зависимости формула Дюпона примет следующий вид:

$$\begin{aligned} ДИК &= MD / ИК - Z_{no} / ИК = (MD / V) \cdot (V / ИК) - Z_{no} / ИК = \\ &= H_{мд} \cdot V / ИК - Z_{no} / ИК. \end{aligned}$$

Рассмотрим возможные пути увеличения маржинального дохода на основе двухфакторного анализа с помощью графика (рис. 1). На рисунке по горизонтальной оси откладываются значения выручки, а по вертикальной оси – значения уровня маржинального дохода. Понятно, что величина маржинального дохода ( $MD$ ), представляет собой площадь прямоугольника, одна сторона которого равна отрезку, изображающему уровень маржинального дохода, а другая – величину выручки. Таким образом, на рисунке первоначальное (базовое) значение маржинального дохода равно площади прямоугольника  $OBCA$ . Для того чтобы увеличить значение маржинального дохода необходимо

<sup>4</sup>  $H_{мд} = MD / V = MD' / Ц = (Ц - Z'_{не}) / Ц,$

где  $MD'$  – удельный маржинальный доход,  $Ц$  – цена реализации,  $Z'_{не}$  – удельные переменные затраты,  $Q$  – количество произведенной и реализованной продукции.

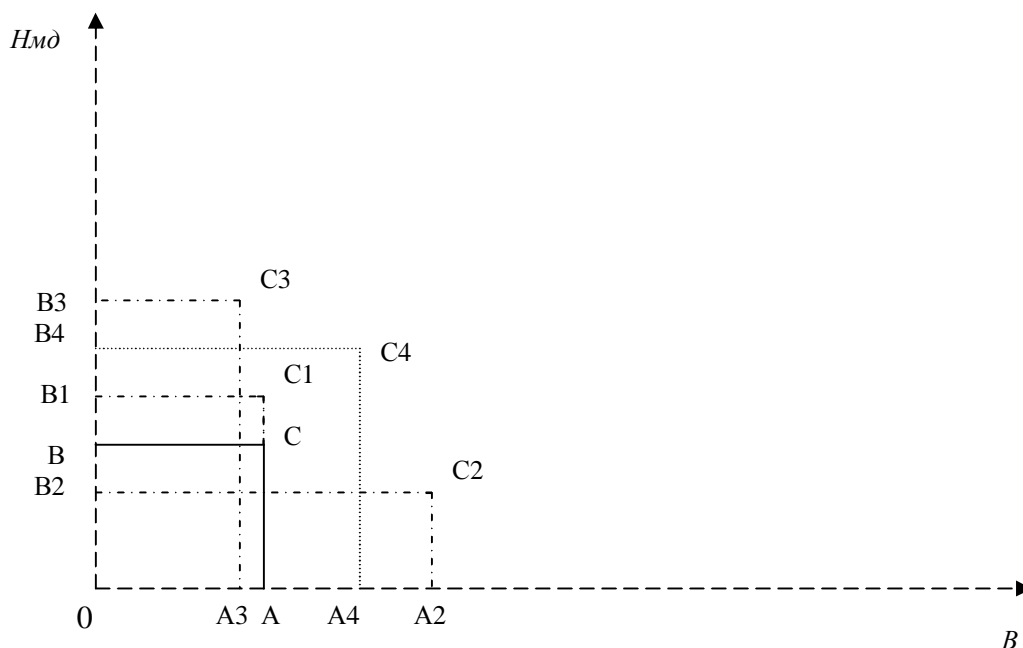


Рис. 1. Пути повышения маржинального дохода

осуществлять такие действия, которые приведут к возрастанию площади этого прямоугольника. Существует несколько путей, лежащих в сфере операционной деятельности и приводящих к данному результату:

1. Снижение удельной переменной себестоимости при неизменной цене приводит к увеличению удельного маржинального дохода, а, следовательно, и к увеличению уровня маржинального дохода. В этом случае маржинальный доход будет представлен площадью прямоугольника  $0B1C1A$ .

2. Уменьшение уровня маржинального дохода за счет снижения цены реализации товара при фиксированных удельных переменных затратах. В этом случае можно ожидать рост спроса и соответствующее увеличение выручки. Этому случаю на графике соответствует площадь прямоугольника  $0B2C2A2$ . Очевидно, к таким мерам можно прибегать, только если площадь нового прямоугольника будет больше первоначальной, что связано с эластичностью спроса.

3. Увеличение уровня маржинального дохода за счет повышения цены. Возрастание цены может привести к уменьшению количества реализованных единиц товаров и уменьшению выручки. Этот путь приемлем в том случае, если в результате роста уровня маржинального дохода при сопутствующем падении выручки сформируется маржинальный доход, превышающий его первоначальное значение, что также обусловлено эластичностью спроса. На графике этому случаю соответствует площадь прямоугольника  $0B3C3A3$ .

4. Одновременное снижение цены реализации и снижение, в еще большей степени, удельной переменной себестоимости могут привести к возрастанию уровня маржинального дохода. Если снижение цены при этом приводит к соответствующему росту выручки, то и маржинальный доход может увеличиться. На рисунке 1 этому случаю соответствует прямоугольник  $0B4C4A4$ .

Определенная величина маржинального дохода, очевидно, может быть

получена при различных сочетаниях выручки и уровня маржинального дохода. На рисунке 2 представлен график, отражающий взаимосвязь заданной величины маржинального дохода ( $MД0$ ) и различных значений выручки ( $B$ ) и уровня маржинального дохода ( $Hмд$ ) при фиксированной величине удельных переменных затрат. Следовательно, принимая решение о мерах по увеличению маржинального дохода, необходимо стремиться к тому, чтобы в результате точка, имеющая координаты  $(Hмд0, B0)$  и находящаяся на линии  $MД0$ , соответствующей исходному значению маржинального дохода, перемещалась в какое-либо положение выше этой линии.

Основными инструментами воздействия на величину маржинального дохода являются: цена ( $C$ ), удельные переменные затраты ( $З\phi e$ ) и количество реализованной продукции ( $Q$ ). Результаты исследований влияния различных факторов на величину прибыли убеждают в том, что наиболее сильным инструментом воздействия на рентабельность является цена [3, 32]. Однако, выбор набора инструментов в конкретной ситуации может зависеть и иных обстоятельств, оказывающих влияние на деятельность компании. К их числу относятся, например, уровень операционной безопасности, отражающий удаленность запланированного (или фактического) объема деятельности от

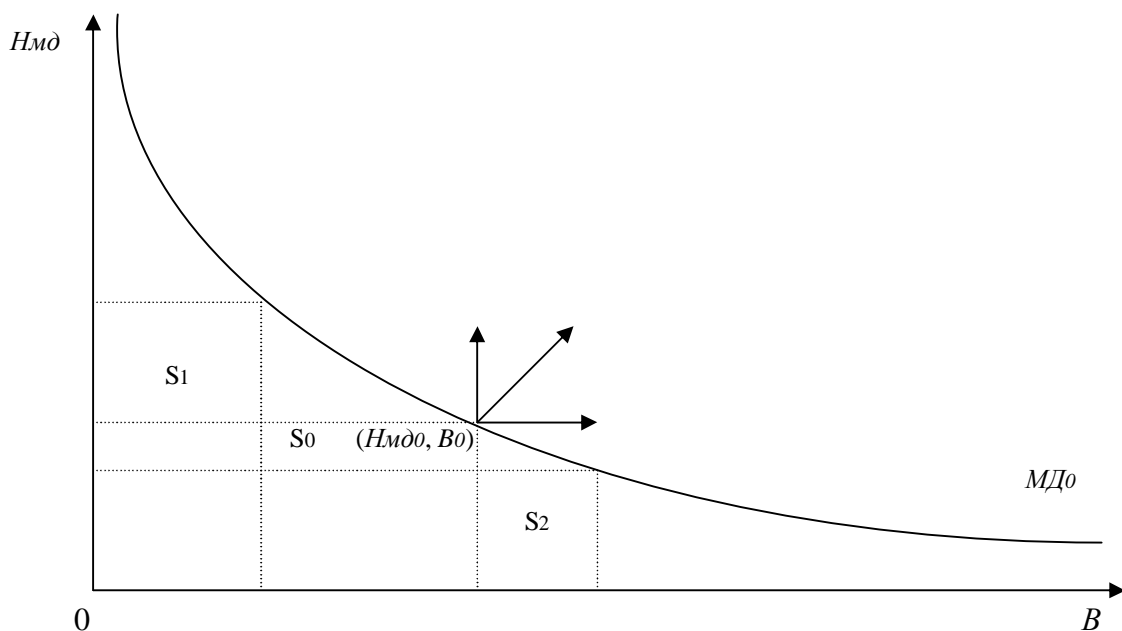


Рис. 2. График  $MД0$  (площади  $S_1 = S_2 = S_0$ ) при различных значениях  $Hмд$  и  $B$ ,

точки безубыточности:

$$Уоб = (Q - Q^*) / Q = (B - B^*) / B,$$

где

$Уоб$  – уровень операционной безопасности,

$Q$  – запланированный (или фактический) объем деятельности, нат.ед.,

$Q^*$  – точка безубыточности, нат.ед.,

$B$  – запланированная (или фактическая) выручка, д.е.,

$B^*$  – безубыточный оборот, д.е.

Для учета этого обстоятельства можно использовать еще один вариант формулы Дюпона:

$$POK = P / OK = (P / MD) \cdot (MD / B) \cdot (B / OK).$$

Известно, что выражение  $MD / P$  является одной из модификаций уровня (силы) операционного левеиджа ( $U_{ол}$ ) – показателя, показывающего изменение операционной прибыли, приходящееся на изменение объема сбыта и характеризующего степень потенциального риска операционной деятельности, [1, 581]:

$$U_{ол} = MD / P.$$

Известно также, что

$$U_{ол} = Q / (Q - Q^*),$$

следовательно,

$$1 / U_{ол} = U_{об}.$$

Таким образом, можно записать:

$$POK = H_{мд} \cdot (1 / U_{ол}) \cdot Oa = H_{мд} \cdot U_{об} \cdot Oa.$$

Понятно, что уровень операционной безопасности, как показатель, функционально связанный с уровнем операционного левеиджа, также является характеристикой потенциального риска операционной деятельности. То есть, чем выше уровень операционного левеиджа ( $U_{ол}$ ), тем ниже уровень операционной безопасности ( $U_{об}$ ) и, соответственно, выше уровень потенциального риска. Принимая (условно) показатель оборачиваемости активов ( $Oa$ ) как величину фиксированную в коротком периоде, рассмотрим схему “уровень маржинального дохода – уровень операционной безопасности” (рис. 3). В соответствии с выбранными параметрами анализа исследуемое пространство возможных позиций продуктов (услуг, работ) разобьется на четыре квадранта. В квадрант I попадут продукты, для которых выполняются условия<sup>5</sup>:

$$H_{мд} > H_{мд \text{ ц}}, U_{об} > U_{об \text{ ц}};$$

в квадрант II – продукты, для которых выполняется:

$$H_{мд} > H_{мд \text{ ц}}, U_{об} < U_{об \text{ ц}};$$

в квадрант III – соответствующие условиям:

$$H_{мд} < H_{мд \text{ ц}}, U_{об} < U_{об \text{ ц}};$$

---

<sup>5</sup> В случае анализа фактических данных могут быть использованы не целевые (плановые), а средние значения уровня маржинального дохода и уровня операционной безопасности.

а в квадрант IV – условиям:

$$H_{мд} < H_{мд ц}, Уоб > Уоб ц.$$

Интерпретировать эти ситуации можно следующим образом:

– к категории I относятся наиболее “благополучные” товары, так как у них и уровень маржинального дохода значителен и операционный риск невелик;

– категория II – это товары с высоким уровнем маржинального дохода, но находящиеся в довольно рискованной ситуации (незначительное снижение объема сбыта, может привести к значительному снижению прибыли),

– категория III – товары, имеющие как низкое значение уровня маржинального дохода, так и высокий уровень потенциального риска (самые “неблагополучные”);

– категория IV – товары, имеющие незначительный уровень маржинального дохода, но и показатель потенциального риска невысок.

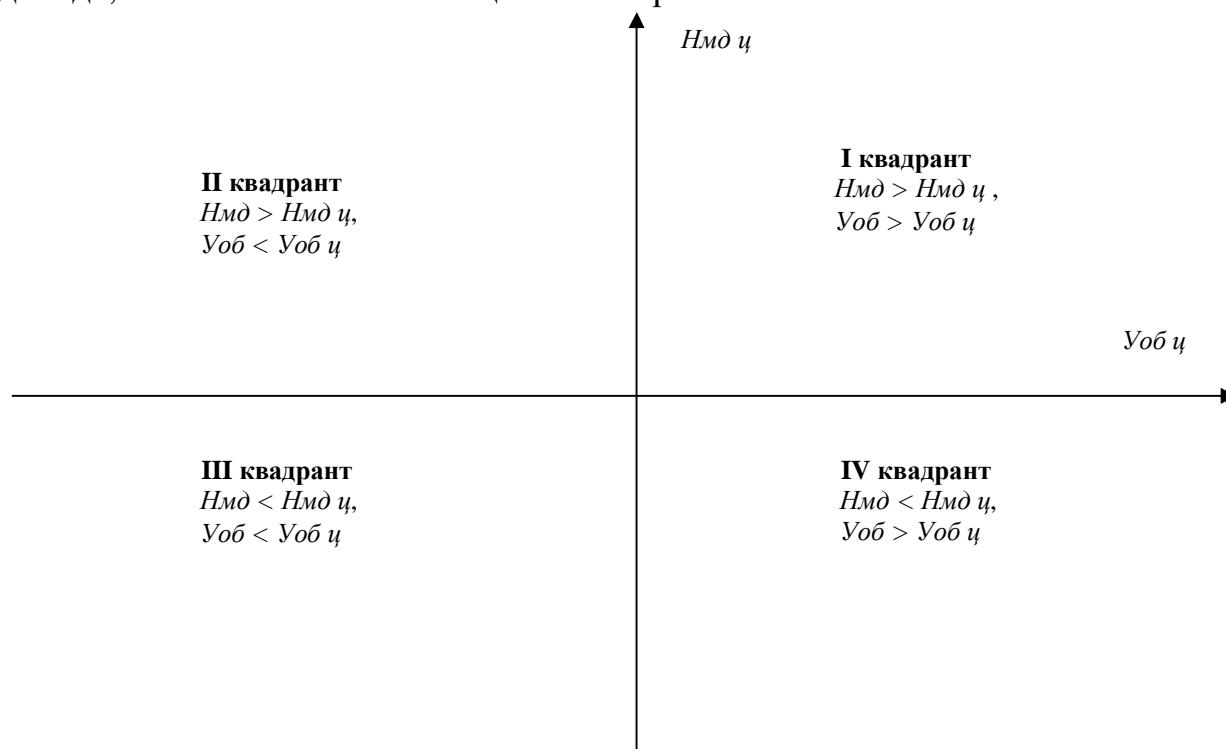


Рис 3. Схема анализа “уровень маржинального дохода – уровень операционной безопасности”

Исходя из этих характеристик, можно рекомендовать следующее:

– для улучшения показателей по товарам, относящимся к группе I, можно пробовать как снижение цен, так и их повышение, так как они обладают высоким уровнем операционной безопасности и возможное сокращение объема сбыта для них не опасно;

– для товаров с высоким показателем эластичности спроса, относящихся к категории II попытки повышения цен опасны, так как это может привести к резкому снижению спроса и выручки и повышению уровня риска, а он и так



высок;

– для товаров группы III эксперименты с ценой опасны из-за высокого уровня риска, в данном случае лучше подумать об экономии на затратах;

– для товаров, относящихся к категории IV, попытка поднять цену допустима, но, в то же время, можно пробовать и снизить цену (желательно с опережающим снижением удельных переменных затрат), так как при высокой эластичности спроса это может привести к значительному увеличению прибыли.

Понятно, что при обосновании решений об изменении цен полезной характеристикой является эластичность по цене. Использование данного показателя при максимизации маржинального дохода описано в работе А.Дайле [2]. Кроме того, следует учитывать, что решения, приводящие к возможному снижению выручки при увеличении маржинального дохода, могут отрицательно повлиять на оборачиваемость активов ( $Oa$ ), что не позволит обеспечить достижение целевого значения доходности используемого капитала. В этом случае, вероятно, необходимо будет использовать и финансовые инструменты повышения оборачиваемости капитала (например, более жесткий контроль дебиторской задолженности).

Проиллюстрируем действие предложенных инструментов на примере предприятия розничной торговли. В настоящее время при анализе рентабельности в сфере торговли основной упор, по-прежнему, делается на показатели полной себестоимости и прибыли. Покажем, что использование современных методов анализа в данной сфере также возможно и полезно.

Достаточно распространено мнение, что себестоимость продукции в торговле тождественна закупочным ценам и является, таким образом, себестоимостью переменной. Однако торговые предприятия несут также затраты в связи с организацией и обслуживанием процесса товарного обращения, то есть по доведению товаров до потребителей. Эти затраты называются издержками обращения ( $ИО$ ). Таким образом, полная себестоимость реализованной продукции определенного вида на предприятии торговли складывается как из цен приобретения, так и из части издержек обращения:

$$S'i = Цzi + ИО' i,$$

где

$S'i$  – удельная полная себестоимость товара  $i$ ,

$Цzi$  – закупочная цена товара  $i$ ,

$ИО'i$  – издержки обращения, отнесенные на себестоимость единицы товара  $i$ .

Особенностью торговли является использование такого показателя как валовый доход ( $ВД$ ), который образуется за счет торговых надбавок или торговых наценок<sup>6</sup>. Валовый доход предназначен, прежде всего, для возмещения издержек обращения ( $ИО$ ) и образования прибыли торгового предприятия ( $P$ ), то

---

<sup>6</sup> Торговая надбавка устанавливается в процентах к ценам, по которым товар закупается у производителей (отпускная цена промышленности) или у посредников (оптовая цена). Торговая наценка определяется как процент относительно розничных цен. Очевидно, что между этими показателями существует функциональная зависимость.

есть можно записать:

$$ВД - ИО = P.$$

Цена реализации товара представляет собой сумму закупочной цены и соответствующей доли валового дохода:

$$Ц_{pi} = Ц_{zi} + ВД'_{i} = Ц_{zi} + ИО'_{i} + P'_{i} = S'_{i} + P'_{i},$$

где

$Ц_{pi}$  – цена реализации товара  $i$ ,

$ВД'_{i}$  – валовый доход, приходящийся на единицу товара  $i$

$P'_{i}$  – прибыль, получаемая от единицы товара  $i$ .

О наличии в составе издержек обращения как переменных, так и постоянных затрат говорят многие исследователи экономики торговли. Наиболее конструктивным подходом для их выявления представляется концепция разделения издержек обращения на чистые и дополнительные<sup>7</sup>. К категории переменных затрат ( $S'_{nei}$ ) помимо закупочной цены, очевидно, может быть отнесена значительная часть дополнительных издержек обращения, например, транспортные расходы, заработная плата работников, осуществляющих доработку товаров, стоимость упаковочных материалов и т.п.

$$S'_{nei} = Ц_{zi} + ИО'_{nei},$$

где

$ИО'_{i}$  – удельные переменные издержки обращения.

Остальные дополнительные издержки обращения и чистые издержки обращения имеет смысл рассматривать в качестве постоянных затрат.

---

<sup>7</sup> Чистые издержки обращения это затраты торгового предприятия по обслуживанию акта купли – продажи и смены форм собственности. Эти затраты общественно необходимы, но по своей сути они непроизводительны и не создают потребительную стоимость, не увеличивают стоимость товара. К ним относятся расходы, связанные с рекламой, обслуживанием покупателей, денежным оборотом, ведением кассовых и бухгалтерских операций и т.п. [6,202]

Дополнительные издержки обращения это затраты торговых предприятий по выполнению операций, связанных с продолжением процесса производства в сфере обращения. К ним относятся затраты на транспортировку, хранение, доработку, фасовку, упаковку товаров и т.п. В ходе выполнения этих операций товар как потребительная стоимость сохраняется, преобразуется и доводится до потребителя, одновременно увеличивая его стоимость.[Там же].

Таблица 1:

## Переменные издержки обращения и маржинальный доход

№п/п	Товарные группы	Переменные издержки обращения, $Z_{nei}$ , д. е.	Валовый доход, $V_i$ , д. е.	Маржинальный доход, $MD_i$ , д. е.	Выручка (товарооборот <sup>8</sup> ), $V_i$ , д.е.	Уровень маржинального дохода $Нмд_i$
А	Б	1	2	3	4	5
1	Мясо и птица	350156,6	1743700	1393543,4	4982000	0,28
2	Колбасные изделия и копчености	191122,1	1325940	1134817,9	4018000	0,28
3	Рыба всякая	128249,9	364240	235990,1	1456960	0,16
4	Сельди	14898,3	24080	9181,7	120400	0,08
5	Масло животное	93016,0	702975	609959,0	2008500	0,30
6	Масло растительное	43260,5	387900	344639,5	1293000	0,27
7	Маргарин и маргариновая продукция	2826,0	98040	95214,0	326800	0,29
8	Молоко и молочная продукция	152452,5	1446180	1293727,5	4820600	0,27
9	Сыр	51463,6	418755	367291,4	1395850	0,26
10	Консервы рыбные	21888,1	300000	278111,9	1200000	0,23
11	Консервы овощные	24483,7	247800	223316,3	826000	0,27
12	Консервы фруктовые	9591,2	65280	55688,8	326400	0,17
13	Яйца	95865,4	550680	454814,6	1835600	0,25
14	Сахар	89744,2	714000	624255,8	2380000	0,26
15	Кондитерские изделия	128711,4	518100	389388,6	2590500	0,15
16	Варенье, джем, мед	21050,6	106120	85069,4	530600	0,16
17	Чай	4958,8	300075	295116,2	1200300	0,25
18	Соль	3308,6	11400	8091,4	45600	0,18
19	Мука	44898,0	88650	43752,0	354600	0,12
20	Хлеб и хлебобулочные изделия	81466,0	295620	214154,0	985400	0,22
21	Крупа и бобовые	53030,5	64087,5	11057,0	256350	0,04
22	Макаронные изделия	9926,9	87100	77173,2	348400	0,22
23	Картофель	77991,0	97460	19469,0	487300	0,04
24	Овощи	262455,5	1520160	1257704,5	3800400	0,33
25	Плоды, фрукты, ягоды	128639,3	852030	723390,7	1893400	0,38
26	Безалкогольные напитки	44723,9	413070	368346,1	1376900	0,27
27	Прочие продтовары	161084,7	800400	639315,4	4002000	0,16

Для оценки вклада определенного вида товара в достижение общей цели рассчитывается показатель маржинального дохода, который в торговле принимает следующий вид:

$$MD_i = Ц_{pi} - Z'_{nei} = Ц_{pi} - Ц_{zi} - IO'_{nei} = Ц_{zi} + VD_i - Ц_{zi} - IO'_{nei} = VD_i - IO'_{nei}.$$

<sup>8</sup> В сфере торговли выручку обычно называют товарооборотом.

В таблице 1 представлены исходные данные, характеризующие работу предприятия розничной торговли. Расчеты, необходимые для проведения анализа в поле “уровень маржинального дохода – уровень операционной безопасности” представлены в таблице 2, а

Таблица 2:  
Матрица “уровень маржинального дохода – уровень операционной безопасности”

№	Т	Уровень прибыли, %	Прибыль, Р <sub>и</sub>	Маржинальный доход, М <sub>д</sub>	Уровень операционной безопасности	Уровень операционной безопасности	Классификация
А	Б	1	2	3	4	5	6
1	Мясо и птица	27,97	858383,6	1393543,4	1,62	0,62	I
2	Колбасные изделия и копчености	28,24	719349,4	1134817,9	1,58	0,63	I
3	Рыба всякая	16,20	129554,7	235990,1	1,82	0,55	IV
4	Сельди	7,63	2390,7	9181,7	3,84	0,26	III
5	Масло животное	30,37	373714,6	609959,0	1,63	0,61	I
6	Масло растительное	26,65	228650,6	344639,5	1,51	0,66	I
7	Маргарин и марга- риновая продукция	29,14	58896,3	95214,0	1,62	0,62	I
8	Молоко и молочная продукция	26,84	834971,5	1293727,5	1,55	0,65	I
9	Сыр	26,31	224930,5	367291,4	1,63	0,61	I
10	Консервы рыбные	23,18	174138,0	278111,9	1,60	0,63	I
11	Консервы овощные	27,04	133146,3	223316,3	1,68	0,60	I
12	Консервы фруктовые	17,06	31533,5	55688,8	1,77	0,57	IV
13	Яйца	24,78	291427,4	454814,6	1,56	0,64	I
14	Сахар	26,23	388171,5	624255,8	1,61	0,62	I
15	Кондитерские изделия	15,03	222565,6	389388,6	1,75	0,57	IV
16	Варенье, джем, мед	16,03	52095,7	85069,4	1,63	0,61	IV
17	Чай	24,59	196174,1	295116,2	1,50	0,66	I
18	Соль	17,74	4093,2	8091,4	1,98	0,51	IV
19	Мука	12,34	12699,6	43752,0	3,45	0,29	III
20	Хлеб и хлебобулочные изделия	21,73	134022,8	214154,0	1,60	0,63	IV
21	Крупа и бобовые	4,31	-9149,8	11057,0	-1,21	-0,83	III
22	Макаронные изделия	22,15	47970,2	77173,2	1,61	0,62	I
23	Картофель	4,00	-14900,8	19469,0	-1,31	-0,77	III
24	Овощи	33,09	744840,1	1257704,5	1,69	0,59	I
25	Фрукты, ягоды	38,21	457798,4	723390,7	1,58	0,63	I
26	Безалкогольные на- питки	26,75	219058,2	368346,1	1,68	0,59	I
27	Прочие продоволь- ственные товары	15,97	411708,1	639315,4	1,55	0,64	IV
	Целевое значение	21,84				0,48	

<sup>9</sup> При расчете прибыли постоянные издержки обращения относились на товары пропорционально маржинальному доходу.

распределение товарных групп по соответствующим квадрантам матрицы на рисунке 4.

Результаты расчетов показывают, что у большинства товаров степень операционного риска не вызывает особой тревоги. 16 товарных групп из 27 (59%) имеют значения уровня маржинального дохода и уровня операционной безопасности, превышающие целевые значения (квадрант I). Еще 7 товарных групп (26%) находятся в достаточно устойчивом положении, хотя уровень маржинального дохода у них ниже целевого значения (квадрант IV). Товаров, относящихся к категории II, у данного магазина нет вообще. И только 4 товарные группы (меньше 15%) относятся к категории “отстающих” (квадрант III). Отрицательные значения прибыли, уровня операционной безопасности и уровня операционного леввериджа показывают, что данные товарные группы не достигли своих точек безубыточности. Но, существенного влияния на общий результат эти товарные группы не оказывают, так как их доля в суммарном маржинальном доходе меньше 1%. Теперь для каждой группы товаров может быть выработан индивидуальный набор инструментов, обеспечивающих выход на целевые показатели маржинального дохода и результативной цели, с учетом того уровня операционной безопасности, который для нее характерен. Для достижения более продуманных результатов может оказаться полезным совместное использование рассмотренного анализа “уровень маржинального дохода – уровень операционной безопасности” и метода стратификации ассортимента (“ABC – анализ”) по показателю маржинального дохода.

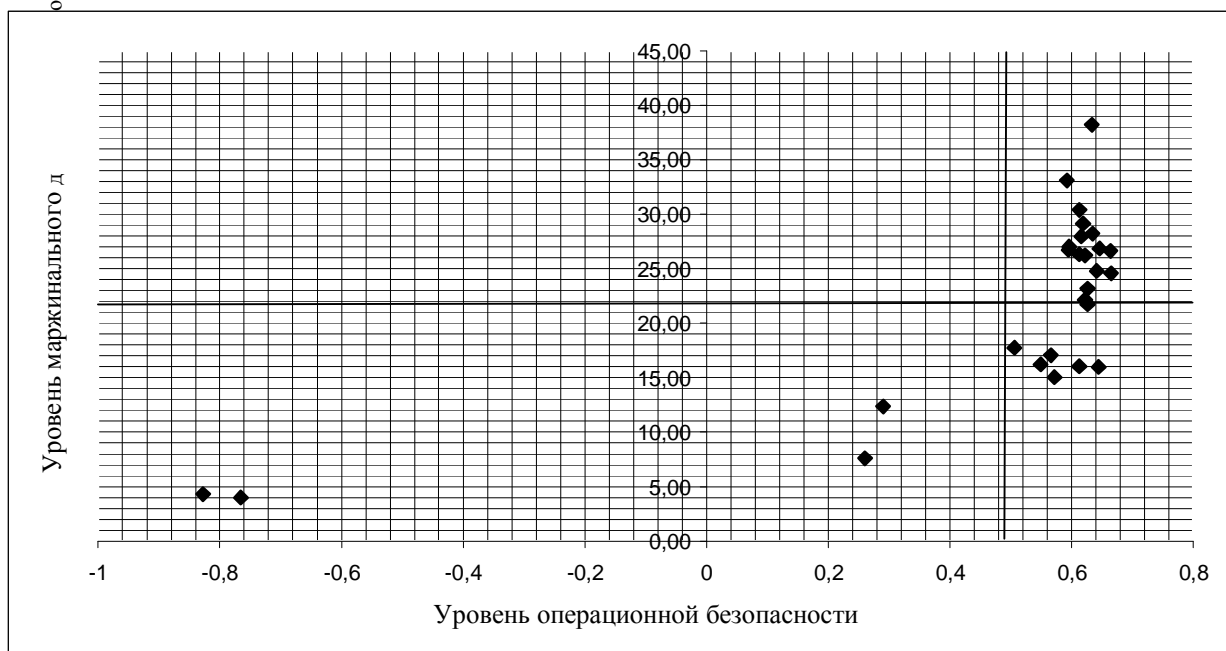


Рисунок 4. Анализ матрицы "уровень маржинального дохода – уровень операционной безопасности"

Факторный анализ результативных целей предприятия в практике западных компаний используется для проведения стратегических исследований. Так,

например, в работе [5] освещен опыт стратегического планирования путем проведения портфельного анализа, позволяющего на основе критериев «доходность – оборачиваемость» выделять такие категории товаров, как «победители», «строители оборота», «спящие товары», «аутсайдеры» и разрабатывать для каждой из групп товаров соответствующие стратегии. Аналогичные исследования, но на основе критериев «уровень маржинального дохода - выручка», в соответствии с рассмотренной в настоящей работе концепцией повышения величины маржинального дохода, могут быть проведены по каждой из рассматриваемых товарных групп с целью выбора краткосрочных стратегий для различных категорий товаров внутригруппового ассортимента.

Таким образом, в арсенале обоснования мер по достижению согласованных экономических целей в оперативном контроллинге имеются сильные инструменты, обеспечивающие дифференцированный подход к планированию и контролю целевых показателей функционирования фирмы, обеспечивающие также связь оперативного контроллинга со стратегическим.

### **Литература:**

1. Ван Хорн, Джеймс, К., Вахович, мл., Джон, М. Основы финансового менеджмента, 11-е издание.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2003. – 992 с.
2. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под. ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
3. Долан Р. Дж., Саймон Г. Эффективное ценообразование / Долан Р. Дж., Саймон Г. – М. Издательство «Экзамен», 2005. – 416 с.
4. Клейнер Г.Б. Системная парадигма и теория предприятия. Вопросы экономики, 2002, №10. – с. 47 - 69
5. Лозик Б. На чем магазин делает деньги? // Витрина. – 1997. - №11. - С. 66-68.
6. Соломатин А.Н. Экономика и организация деятельности торгового предприятия. М.: Экономика и финансы, 2000.
7. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем./ Под. ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 288 с.
8. Ширенбек Х Экономика предприятия: Учебн. для вузов. 15-е изд. / Пер. с нем. Под общ. ред. И.П. Бойко, С.В. Валдайцева, К. Рихтера. – СПб.: Питер, 2005. – 848 с.
9. Шляго Н.Н. Определение содержания понятия «контроллинг» на основе системного принципа. // Российский экономический интернет-журнал [Электронный ресурс]: Интернет-журнал АТиСО / Акад. труда и социал. отношений — Электрон. журн. — М.: АТиСО, 2009 — . — № гос. регистрации 0420900008. — Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/Articles/2009/Shlyago.pdf>, свободный — Загл. с экрана.
10. Шляго Н.Н. Управленческий учет: рудименты прошлого в осознании настоящего. СПб.: Издательство Политехнического университета, 2007. – 160 с.