

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ЕДИНИЦАМИ

Мишулина О.В. – д.э.н., профессор кафедры управления и делового администрирования, Костанайский государственный университет имени А. Байтұрсынова

В статье представлено применение методов управленческого анализа при решении отдельных управленческих проблем хозяйственными единицами. Выделены различные подходы к описанию методов управленческого анализа и условия их применения. Показан один из современных приемов качественных методов управленческого анализа – ситуационный анализ. На основе SWOT – анализа выявлены сильные и слабые стороны предпринимательской деятельности и соотнесены с возможностями и опасностями (угрозами) рынка. Ситуационный анализ использован не только для оценки сложившейся хозяйственной деятельности предпринимателя, но и для выработки стратегий ее развития на перспективу. Продемонстрированы возможные направления развития предпринимателя, которые представлены стратегиями роста, дифференциации, разворота и связанной организации. На основе количественных методов управленческого анализа определены взаимосвязи и взаимозависимости между затратами, объемами продаж и финансовыми результатами предпринимательской деятельности. Структурированы задачи в процессе управления формированием операционной прибыли предпринимателя. Одновременно с определением уровня безубыточности предпринимательской деятельности проведен анализ чувствительности финансового результата к изменению таких компонентов как объем продаж, переменные и постоянные издержки обращения, участвующие в формировании величины прибыли. Обоснованы основные направления повышения эффективности предпринимательской деятельности на перспективу. Сделан вывод о том, что существуют проблемы в управлении хозяйственными единицами, которые необходимо решать на основе применения современных методов и приемов управленческого анализа для повышения конкурентоспособности и устойчивости предпринимательской деятельности в условиях рынка.

Ключевые слова: управленческий анализ, внешняя среда, внутренняя среда количественные методы анализа, качественные методы анализа, прибыль, стратегия.

ШАРУАШЫЛЫҚ БІРЛІКТЕРДІ БАСҚАРУ ТӘЖІРИБЕСІНДЕГІ БАСҚАРУШЫЛЫҚ ТАЛДАУДЫҢ ӘДІСТЕРІН ҚОЛДАНУ

Мишулина О.В.- А.Байтұрсынов атындағы Қостанай мемлекеттік университеті басқару және іскерлік әкімшілік кафедрасының профессоры, экономика ғылымдарының докторы

Мақалада шаруашылық бірліктердің жеке басқарушылық мәселелерін шешу барысында басқарушылық талдаудың әдістерін қолдану барысы көрсетілген. Басқарушылық талдау әдістерін сипаттаудың түрлі көз қарастары мен оларды қолдану шарттарына ерекше назар аударылған. Басқарушылық талдаудың қазіргі қолдану тәсілдерінің сапалы әдістерінің бірі жағдай бойынша талдау көрсетілген. SWOT-талдауы негізінде кәсіпкерлік қызметтің күшті және әлсіз жақтары анықталды және нарықтың мүмкіндіктерімен және қауіптерімен сәйкестендірілді. Жағдай бойынша талдау кәсіпкердің қалыптасқан шаруашылық қызметін бағалау үшін ғана емес келешекте оның даму стратегиясын өзірлеу үшін де қолданылады. Өсім стратегиясымен, дифференциациялау, айналым және байланысқан ұйым стратегияларымен ұсынылған кәсіпкер дамуының мүмкін бағыттары көрсетілген. Басқарушылық талдаудың сандық әдістері негізінде кәсіпкерлік қызметтің қаржылық нәтижелері, сату көлемдері және шығындары арасындағы өзара байланыс пен өзара тәуелділіктері анықталды. Кәсіпкердің операциялық табысының қалыптасуын басқару барысындағы міндеттер құрастырылған. Кәсіпкерлік қызметтің шығынсыздық деңгейін анықтаумен қатар табыстың көлемін қалыптастырудағы қатысатын айналыстың айнымалы және тұрақты шығындары, сату көлемі сияқты компоненттердің өзгерісіне қаржылық нәтиженің сезімталдылығына талдау жасалды. Кәсіпкерлік қызметтің тиімділігін арттырудың басты бағыттары негізделді. Нарық жағдайында кәсіпкерлік қызметін бәсеке қабілеттілігі мен тұрақтылығын арттыру үшін басқарушылық талдаудың қазіргі әдістері мен тәсілдерін қолдану негізінде шешуге жататын шаруашылық бірліктерді басқаруда мәселелердің туындағаны туралы қорытынды жасауға болады.

Кілттік сөздер: басқарушылық талдау, сыртқы орта, ішкі орта, сандық талдау әдістері, сапалық талдау әдістері, табыс, стратегия.

APPLICATION OF MANAGEMENT ANALYSIS IN MANAGEMENT PRACTICES BY BUSINESS UNITS

Mishulina O.V. - Dr.Sc.(Econ.), Professor of Department of management and business administration, Kostanay State University named after A.Baytursinov

The article presents the application of management analysis in solving specific problems of management concern. Highlighted the different approaches to the description of the methods of management analysis and their application. It shows one of the modern methods of qualitative methods of management analysis - situation analysis. On the basis of SWOT - analysis the strengths and weaknesses of the business and are correlated with the market's opportunities and threats. Situation analysis is used not only to assess the current business activity of the undertaking, but also to develop strategies for its development in the future. Showcased possible directions of the entrepreneur, who presented strategies for growth, differentiation, turning and related organizations. On the basis of quantitative methods of management analysis to determine the relationship and interdependence between cost, sales volumes and the financial results of business activity. Structured tasks in the management of the formation of the operating profit of the entrepreneur. Along with the determination of the level of break-even business analysis sensitivity of financial results to changes in components such as sales, variable and fixed costs, involved in the formation of the profit. The basic directions of increase of efficiency of enterprise activity in the future. It is concluded that there are problems in the management of economic units that need to be addressed through the application of modern methods and techniques of management analysis to enhance the competitiveness and sustainability of business activities in the market.

Keywords: management review, the external environment, internal environment of quantitative analysis methods, qualitative methods of analysis, profit strategy.

Существуют различные подходы к описанию методов управленческого анализа. Так, Г.В. Савицкая [1, с.24] считает, что способ исследования предмета управленческого анализа базируется на всеобщем диалектическом методе познания и общий метод анализа хозяйственной деятельности находит свое выражение в ряде совокупности конкретных способов, правил наиболее целесообразного выполнения аналитической работы по исследованию экономических явлений и процессов хозяйственной деятельности. Характерными чертами метода анализа хозяйственной деятельности предприятия, по мнению автора, являются следующие:

- необходимость постоянных сравнений (фактические результаты деятельности сравниваются с результатами прошлых лет, достижениями других предприятий, плановыми показателями и т.д.);
- необходимость изучения внутренних противоречий, положительных и отрицательных сторон каждого явления, каждого процесса;
- изучение хозяйственной деятельности предприятий должно проводиться с учетом всех взаимосвязей;
- установление причинно-следственных связей с количественными характеристиками;
- необходимость системного подхода (детализация на составные части, систематизация элементов, обобщение, использование системы показателей) к изучению объектов анализа.

Представители данного подхода метод управленческого анализа сводят к факторному анализу с целью повышения эффективности функционирования предприятия.

Большинство ученых [2, с.42; 3, с.56; 4, с.82] признают деление методов управленческого анализа на неформализованные (качественные) и формализованные (количественные).

Качественные (неформализованные) методы основаны на описании причин и условий хозяйственной деятельности на логическом уровне. Эти методы используются тогда, когда при принятии управленческих решений невозможно учесть все взаимосвязи относительно объекта исследования, т.е. при отсутствии информации о возможных путях развития событий. В связи с этим качественные методы управленческого анализа носят субъективный характер и основаны на индивидуальной или коллективной генерации идей.

Качество результатов анализа при использовании неформализованных методов определяется:

- широтой охвата изучаемых явлений;
- уровнем аналитического обобщения известных данных;
- степенью учета перспектив развития явлений и процессов.

Одним из современных приемов качественных методов является ситуационный анализ, который носит название SWOT – анализа. Его так называют по первым буквам английских слов, характеризующих содержание и направленность этого метода (сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы). Суть методики состоит в том, чтобы определить и оценить сильные и слабые стороны организации и соотнести их с возможностями и опасностями (угрозами) рынка. При этом сильные и слабые стороны относятся к внутренним характеристикам организации, а возможности и угрозы – к внешним факторам, которые организация не может контролировать. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация во внешней среде, можно подразделить на [5, с.167]:

- экономические;
- политические;
- рыночные;
- технологические;
- конкурентные;
- социальные;
- международные.

Угрозы и возможности могут проявляться в семи областях внешнего окружения, соответственно им группируются и факторы, которые подвергаются анализу. Исследование этих групп факторов позволяет получить полное представление о складывающихся тенденциях развития внешней среды организации. Анализ возможностей и угроз дает возможность оценить благоприятные и неблагоприятные условия внешней среды (рынка) с целью приспособления к ним потенциальных возможностей организации для удовлетворения нужд потребителей и получения прибыли. Выводы делаются на основе изучения вероятных изменений будущих тенденций по сравнению с прошлым и настоящим положением на рынке. Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственно влияние. Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть поставленных целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Применение метода SWOT- анализа позволяет установить линии связи между силой и слабостью организации, а также внешними угрозами и возможностями, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации. Таким образом, проведенный SWOT – анализ дает представление о внешней среде и деловом климате, отличительных характеристиках деятельности предпринимателя и ее результатах, позволяет сравнивать деятельность предпринимателя с его конкурентами, определять степень соответствия между положением дел и заявленными целями развития.

На основе такого исследования предприниматель должен максимально использовать свои сильные стороны, попытаться преодолеть слабости, воспользоваться благоприятными возможностями и защититься от потенциальных угроз. SWOT – анализ, являясь достаточно универсальным, может проводиться в целом по хозяйственной единице, по видам реализуемой продукции, а также для оценки организации сбыта и уровня квалификации специалистов по продажам. Проведем SWOT – анализ в целом по коммерческой деятельности индивидуального предпринимателя. Этот процесс начинается с анализа ситуации – отыскания стратегического соответствия между внешними возможностями и внутренними сильными сторонами, чтобы при этом уйти от внешних угроз и учесть внутренние слабости (таблица 1).

Таблица 1 – SWOT – анализ деятельности индивидуального предпринимателя Ведерниковой Т.В.

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие опыта работы в торговле	Недостаток собственных финансовых средств для развития
Хорошие взаимоотношения с работниками	Не достаточно развита организационная культура
Четко поставленные цели и обозначенные задачи перед каждым работником	Ограниченные возможности предоставления скидок на товары
Отлаженные звенья в процессе продвижения товаров до потребителей	Достаточно высокое конкурентное «давление» со стороны крупных оптовиков
Разнообразный ассортимент продуктов питания	Недостаточное обновление внутригруппового товарного ассортимента
Возможности	Угрозы
Расширение возможности приобретения качественных продуктов питания, формирующих здоровый образ жизни	Снижение спроса на продукты в связи с введением корректировки курса национальной валюты
Развитие бизнеса в рамках участия в государственных программах по поддержке малого бизнеса	Потеря клиентов вследствие предложения товаров через Интернет-магазины
Расширение поставщиков продуктов в рамках таможенного союза	Переключение потребителей на более дешевые товары-заменители
Укрупнение магазина, продажа крупным оптом	Усиление конкуренции
Предложение товаров через Интернет	Ухудшение финансового состояния

Анализ показал, что самой серьезной угрозой для данного предпринимателя является снижение спроса на продукты в связи с введением корректировки курса национальной валюты, поскольку это приведет к сокращению товарооборота, уменьшению величины прибыли и ухудшению финансового состояния предпринимателя. Усилится конкуренция со стороны крупных оптовиков, которые имеют возможность проводить лояльную сбытовую политику и осуществлять предложение товаров через Интернет. В связи с этим могут быть предложены следующие действия:

- рассмотреть возможность предоставления скидок: а) группе покупателей, с которыми существуют длительные хозяйственные связи, т.е. скидки за «верность»; б) группе покупателей за быструю оплату счетов в результате снижения издержек обращения, а при необходимости – за счет снижения рентабельности;

- всячески подчеркивать во всех маркетинговых мероприятиях высокое качество предоставляемых продуктов питания, что позволит удержать или завоевать рыночный сегмент (категорию покупателей), для которых потребительская стоимость продукции является первостепенной;

- исследовать целесообразность а) обновления внутригруппового товарного ассортимента продаваемой продукции с учетом того что такое решение может привести к дополнительным затратам; б) изменения товарного ассортимента с учетом перехода на товары-заменители;

- попытаться провести укрупнение магазина и проводить продажи крупным оптом, а также предлагать товары через Интернет;

- формировать организационную культуру, совершенствовать качество менеджмента посредством участия в государственных программах по развитию и поддержке малого бизнеса.

Однако SWOT – анализ используют не только для оценки своей ситуации предпринимателем, но и для выработки возможных направлений развития предпринимательской деятельности. Выработывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу. Возможные направления развития предпринимателя Ведерниковой Т.В. представлены в таблице 2.

Результаты анализа позволяют сделать вывод о том, что предприниматель Ведерникова Т.В. имеет такие главные достоинства как наличие опыта работы в отрасли торговли, хорошие взаимоотношения с работниками, четкое видение своей деятельности, сформулированные цели и поставленные задачи для их достижения, отлаженная технология продвижения товара до потребителя и разнообразный ассортимент продуктов питания. На этих сильных сторонах деятельности может основываться стратегия роста – увеличение ассортимента предлагаемых товаров на старом рынке.

Такие слабые стороны деятельности предпринимателя Ведерниковой Т.В. как недостаточное обновление внутригруппового товарного ассортимента с ограниченными финансовыми возможностями делают ее уязвимой в конкурентной борьбе. Стратегия дифференциации продукции позволит сгладить слабые стороны ее деятельности.

Предприниматель Ведерникова Т.В. может использовать возможности привлечения поставщиков разнообразных продуктов в рамках ТС, участия в государственных программах по поддержке и развитию малого бизнеса в РК для совершенствования качества менеджмента и формирования организационной культуры в магазине, привлечению финансовых ресурсов для укрупнения магазина и перехода на торговлю продуктами крупным оптом.

Больше всего предприниматель Ведерникова Т.В. должна опасаться таких угроз как снижение покупательной способности клиентов в связи с девальвацией национальной валюты, смены потребительских предпочтений, которые приведут к ухудшению финансового состояния. Предприниматель в этих условиях должна прибегнуть к стратегии разворота, направленной на повышение операционной эффективности, чтобы обеспечить себе надежную защиту. В противном случае ей придется отказаться от независимости, становится поставщиком или дистрибьютором другой организации в обмен на долгосрочное взаимодействие. Это будет гарантировать ей сохранение бизнеса за счет долгосрочного контракта.

Так, матрица TOWS (обратная версия SWOT) показывает, как внешние возможности и угрозы, с которыми сталкивается предприниматель, могут быть сопоставлены с его сильными и слабыми сторонами, в результате чего можно получить четыре набора возможных стратегических альтернатив. Этот подход позволяет хорошо использовать мозговой штурм для выработки альтернативных направлений развития, которые в ином случае могли бы просто не рассматриваться. Он побуждает предпринимателя рассматривать различные виды стратегий роста, а также стратегий экономии.

Наибольшую вероятность проявления на деятельность предпринимателя Ведерниковой Т.В. имеет угроза снижения спроса на продукты в связи с корректировкой курса национальной валюты. Это приведет к ухудшению финансовых результатов деятельности, то есть уменьшению величины прибыли. В этих условиях индивидуальному предпринимателю следует использовать стратегию

разворота – повышение операционной эффективности. Эта стратегия приемлема, когда проблемы магазина становятся постоянными, но не критичными.

Таблица 2 – Матрица TOWS коммерческой деятельности индивидуального предпринимателя Ведерниковой Т.В.

Внутренние факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
	Наличие опыта работы в торговле	Недостаток собственных финансовых средств для развития
	Хорошие взаимоотношения с работниками	Не достаточно развита организационная культура
	Четко поставленные цели и обозначенные задачи перед каждым работником	Ограниченные возможности предоставления скидок на товары
	Отлаженные звенья в процессе продвижения товаров до потребителей	Достаточно высокое конкурентное «давление» со стороны крупных оптовиков
Внешние факторы	Разнообразный ассортимент продуктов питания	Недостаточное обновление внутригруппового товарного ассортимента
Возможности	Стратегии SO	Стратегии WO
Расширение возможности приобретения качественных продуктов питания, формирующих здоровый образ жизни	Стратегия роста: увеличение ассортимента товаров, предлагаемых на нынешнем рынке; расширение предложения текущей и новой продукции на нынешнем рынке	Конкурентная стратегия: дифференциация продукции – предложение продукции с характеристиками лучше, чем у конкурентов
Развитие бизнеса в рамках участия в государственных программах по поддержке малого бизнеса		
Расширение поставщиков продуктов в рамках таможенного союза		
Укрупнение магазина, продажа крупным оптом		
Предложение товаров через Интернет		
Угрозы	Стратегии ST	Стратегии WT
Снижение спроса на продукты в связи с введением корректировки курса национальной валюты	Стратегия разворота: повышение операционной эффективности первый этап - ограничение (снижение деятельности и затрат); второй этап – укрепление (стабилизация деятельности после ограничения).	Стратегия связанной организации: дистрибьютор другой организации в обмен на долгосрочное взаимодействие
Потеря клиентов вследствие предложения товаров через Интернет		
Переключение потребителей на более дешевые товары-заменители		
Усиление конкуренции		
Ухудшение финансового состояния		

В условиях рыночных отношений эффективное управление коммерческой деятельностью предприятия все более зависит от уровня ее информационного обеспечения. Каждое принимаемое решение касающиеся цены, затрат предприятия, объема и структуры реализации продукции, в конечном итоге сказываются на прибыли предприятия. Простым и весьма точным способом определения взаимосвязи и взаимозависимости между категориями является установление ее величины на основе модели безубыточности. В процессе управления формированием операционной прибыли на основе системы «взаимосвязь издержек, объема реализации и прибыли» предприятие решает ряд задач [6, с. 152]:

1. Определение объема реализации продукции, обеспечивающего безубыточную деятельность в течение короткого периода, когда не меняется уровень цен на продукцию, уровень переменных издержек и сумма постоянных издержек.

2. Определение объема реализации продукции, обеспечивающего безубыточную операционную деятельность в длительном периоде, когда претерпевают изменения в объеме реализации продукции, уровне цен, переменных издержек и суммы постоянных затрат.

3. Определение необходимого объема реализации продукции, обеспечивающего достижение запланированной (целевой) суммы валовой, маржинальной и чистой операционной прибыли предприятия.

4. Определение «запаса прочности» предприятия, т.е. размера возможного снижения объема реализации продукции (в натуральном, стоимостном выражении и в процентах) при неблагоприятной конъюнктуре товарного рынка, который позволяет ему осуществлять прибыльную операционную деятельность.

5. Определение возможных результатов роста суммы валовой операционной прибыли от оптимизации соотношения постоянных и переменных издержек.

Этот подход к формированию прибыли существенно упрощает процесс планирования, анализа и контроля прибыли, а также позволяет определять маржинальный доход, точку безубыточности и запас финансовой прочности предприятия.

Для этого применяются количественные методы управленческого анализа. Количественные методы – это такие методы, в основе которых лежат достаточно строгие формализованные зависимости, т. е. взаимосвязь анализируемых показателей и определяющих их факторов выражается с помощью формул.

Для того чтобы сохранить прибыльность коммерческой деятельности следует провести анализ формирования величины прибыли на основе разделения издержек обращения на постоянную и переменную части (таблица 3).

Таблица 3 – Формирование прибыли индивидуального предпринимателя Ведерниковой Т.В. на основе маржинального подхода за 2011 г.- 2014 гг., тыс. тенге

Показатели	В среднем за период	Удельный вес, %
Денежная выручка от реализации продукции	14426,55	100,0
Переменные издержки обращения	9420,54	65,3
Маржинальный доход	5006,01	34,7
Постоянные издержки обращения	1664,17	-
Прибыль (+), убыток (-) от продаж	3341,84	-

Индивидуальный предприниматель получает промежуточную прибыль – маржинальный доход в размере 5006,01 тыс. тенге, а переменные издержки обращения составляют 65,3 % в денежной выручке от реализации продукции магазина «У ТОЛСТОГО». Величины маржинального дохода хватает для того, чтобы возместить постоянные издержки обращения в размере 1664,17 тыс. тенге и формирования прибыли от продаж в размере 3341,84 тыс. тенге. Маржинальный доход в выручке от реализации продукции магазина составил – 34,7 %.

Показатель величины маржинального дохода, а также сумма постоянных и переменных издержек обращения позволяет провести расчет безубыточности продаж и запаса финансовой прочности. Расчет безубыточного объема продажи товаров магазином представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели безубыточного объема продажи продукции индивидуальным предпринимателем Ведерниковой Т.В. за 2011 - 2014 гг.

Показатели	Значение
Денежная выручка от реализации продукции, тыс. тенге	14426,55
Переменные издержки обращения, тыс. тенге	9420,54
Маржинальный доход, тыс. тенге	5006,01
Постоянные издержки обращения, тыс. тенге	1664,17
Прибыль (+), убыток (-) от продажи, тыс. тенге	3341,84
Коэффициент маржинального дохода	0,347
Точка безубыточности, тыс. тенге	4795,89
Зона безопасности, %	66,8

Реальная прибыль возникает в том случае, если маржинальная прибыль полностью покрывает постоянные расходы и ее размер определяется экономией постоянных расходов, главным фактором

которой является рост продаж. Расчет себестоимости по переменным расходам дает возможность избежать сложных вычислений постоянных расходов на каждый вид продукции, сравнить продажную выручку и маржинальную прибыль, списать все периодические расходы на реализованные товары и оценить остатки на складе по переменным расходам. Последнее обстоятельство позволяет перевести возможный риск от не продажи товаров на текущий год, уменьшив прибыль и, соответственно налоги. Индивидуальный предприниматель Ведерникова Т.В. должна обеспечивать пороговую выручку от продажи товаров, при которой у нее не будет ни прибыли, ни убытков в размере 4795,89 тыс. тенге. Вместе с тем фактически сложившаяся денежная выручка от продаж в 3 раза выше, что позволяет предпринимателю работать прибыльно. Магазин «У ТОЛСТОГО» может сократить объем продаж на 66,8 %, прежде чем понесет убытки, то есть операционный риск не высокий.

Одновременно с определением уровня безубыточности следует провести анализ чувствительности финансового результата к изменению таких компонентов как объем продаж, переменные и постоянные издержки обращения, участвующие в формировании величины прибыли. Проведем анализ чувствительность прибыли к изменению перечисленных основных компонентов на 1%. Все эти результаты можно свести в таблицу 5.

Таблица 5 – Результаты анализа чувствительности прибыли и точки безубыточности коммерческой деятельности индивидуального предпринимателя Ведерниковой Т.В.

Показатели	Изменение переменных затрат на 1%	Изменение постоянных затрат на 1%	Изменение объема продаж на 1%
Изменение точки безубыточности продаж	+, -2,1%	+, -0,9 %	+, -1,69 %
Изменение прибыли от продаж	+, - 2,81 %	+, - 0,49 %	+, - 4,3 %

Проведенный анализ показывает, что прибыль индивидуального предпринимателя Ведерниковой Т.В. наиболее чувствительна к изменению объема продаж (увеличение или уменьшение реализации на 1% приводит к росту или падению прибыли на 4,3 %). Далее по степени влияния на уровень прибыли следуют переменные затраты (+, - 2,81 % в ответ на изменение 1% от переменных затрат). Наименее слабое влияние на прибыль магазина оказывает изменение постоянных расходов (однопроцентное колебание их уровня приводит к изменению величины прибыли на 0,49 %). Поэтому индивидуальному предпринимателю Ведерниковой Т. В. стоит уделять наибольшее внимание вопросам управления переменными издержками обращения и сбытовой политике, поскольку это дает наибольший эффект.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник.– 4-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008.– 345 с.– (Среднее профессиональное образование).
2. Бороненкова, С.А. Управленческий анализ: учеб. Пособие. М.: Финансы и статистка, 2004.– 305 с.
3. Волкова, О.Н. Управленческий анализ: учеб. -, М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.– 304 с.
4. Гинзбург, А.И. Экономический анализ.– 2-е изд. – СПб: Питер, 2009.– 208 с.
5. Дорофеев, В.Д., Шмелева, А.Н., Шестопал, Н.Ю. Менеджмент: Учеб. пособие.– М.: МНФРА-М, 2008. 440 с.– («Высшее образование»).
6. Управленческий анализ: учеб. пособие для студентов, обучающихся по спец. «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / М.А. Вахрушина.– 4-е изд., перераб.– Москва: Издательство «Омега - Л», 2007.– 399 с.– (Высшее финансовое образование).

REFERENCES:

1. Savickaja, G.V. Analiz hozjajstvennoj dejatel'nosti predpriyatija: Uchebnik.– 4-e izd., ispr. i dop. – М.: INFRA-M, 2008.– 345 s.– (Srednee professional'noe obrazovanie).
2. Boronenkova, S.A. Upravlencheskij analiz: ucheb. Posobie. М.: Finansy i statistka, 2004. – 305 s.
3. Volkova, O.N. Upravlencheskij analiz: ucheb. -, М.: TK Velbi, Izd-vo Prospekt, 2007.– 304 s.
4. Ginzburg, A.I. Jekonomicheskij analiz.– 2-e izd. – SPb: Piter, 2009. – 208 s.
5. Dorofeev, V.D., Shmeleva, A.N., Shestopal, N.Ju. Menedzhment: Ucheb. posobie.– М.: MNFRA-M, 2008. 440 s.– («Vyssee obrazovanie»).

6. Upravlencheskij analiz: ucheb. posobie dlja studentov, obuchajushhihsja po spec. «Buhgalterskij uchet, analiz i audit» [Tekst] / M.A. Vahrushina.– 4-e izd., pererab.– Moskva: Izdatel'stvo «Omega - L», 2007.– 399 s.– (Vysšee finansovoe obrazovanie).

Сведения об авторах

Мишулина Ольга Владимировна – профессор кафедры управления и делового администрирования Костанайского государственного университета имени А. Байтұрсынова, доктор экономических наук, профессор, г. Костанай, проспект Абая, 28. тел: 8(7142) 558579 e-mail: olga_mishulina@mail.ru.

Мишулина О.В. – А.Байтұрсынов атындағы Қостанай мемлекеттік университетінің басқару және іскерлік әкімшілік құжырасының профессоры, экономика ғылымдарының докторы, профессор, Қостанай, Абай көшусі, 28, тел: 8(7142) 558579 ; e-mail: olga_mishulina@mail.ru.

Mishulina Olga Vladimirovna – the Head of Department of management and business administration Kostanay State University named after A.Baytursinov. Dr.Sc. (Econ.), Professor, Kostanay, Abay st, 28; tel: 8(7142) 558579, e-mail: olga_mishulina@mail.ru