

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2023.74.16.057

## Использование маржинального анализа для принятия управленческих финансовых решений

**Коростелев Алексей Леонидович**

Студент

Российский университет кооперации  
141014, Российская Федерация, Мытищи, ул. Веры Волошиной, 12/30;  
e-mail: akorostelv1999@vk.com

**Данилина Марина Викторовна**

Кандидат экономических наук,  
ведущий научный сотрудник,

Всероссийский научно-исследовательский институт труда  
Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации;  
105043, Российская Федерация, Москва, ул. 4-я Парковая, 29;  
e-mail: marinadanilina@yandex.ru

### Аннотация

Актуальность и оригинальность моей работы продуктивна поиском более оптимальных путей оценки управленческих решений, направленных на повышение доходности деятельности компаний и предоставления лучшего уровня развития в условиях нестабильности и изменчивости внешней среды. С целью быстрого достижения безубыточности на рынке важно учесть минимальные условия, обеспечивающие работу компании так, чтобы она не была нерентабельна. Отметим, что быстрая достижимость безубыточности предоставляет предприятию больше возможностей для маневрирования в достижении стратегических и тактических показателей. Цель исследования – Дать оценку эффективности применения маржинального анализа по максимизации прибыли в коммерческих компаниях. Материалы и методы исследования – При анализе данного материала использовались теоретические методы научного исследования, включая анализ методики управленческих решений на основе маржинального подхода, а также эмпирические методы, включая обзор практики применения маржинального анализа и обобщение научной литературы. Результат работы. В данной статье рассмотрена возможность повышения прибыли компаний за счет разработки финансовых управленческих решений на основании результатов маржинального анализа.

### Для цитирования в научных исследованиях

Коростелев А.Л., Данилина М.В. Использование маржинального анализа для принятия управленческих финансовых решений // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 11А. С. 516-523. DOI: 10.34670/AR.2023.74.16.057

### Ключевые слова

Маржинальный анализ, CVP-анализ, точка безубыточности, затраты, объем, прибыль.

---

## Введение

Целью анализа управленческих решений в корпорации является оптимизация эффективности деятельности, что в свою очередь приводит к увеличению доходности. Для большинства руководителей и топ-менеджеров ключевым показателем успеха является увеличение прибыли компании. Организация эффективного управления процессом формирования прибыли требует разработки специальной модели или стратегии, направленной на обеспечение выбора финансовым управлением конкретного пути развития компании в контексте внешней среды [Моляков, 2004]. Под стратегией управления прибылью корпорации понимается система взаимосвязанных блоков, ориентированных на достижение конкретных целей, а также система финансовых методов, составляющих методологию взаимодействия и согласованной работы различных центров ответственности [Гатауллина, 2014].

## Основное содержание

В целях успешного функционирования и прибыльности на рынке компании необходимо внимательно рассмотреть и проанализировать различные факторы, которые могут влиять на результативность их деятельности. Наиболее значимыми из них являются отпускная цена продукции, себестоимость и объем продаж.

Идеальное функционирование рыночной ценообразующей системы в основном определяется воздействием спроса и маркетинговой стратегией компании, хотя и в некоторой степени зависит от производственной деятельности предприятия. Влияние хозяйствующего субъекта на факторы себестоимости и объемы реализации может осуществляться через тщательное планирование, прогнозирование и моделирование [Голубев, 2015]. Следовательно, для достижения запланированных результатов компания должна постоянно оценивать свою точку безубыточности. Предприятие можно считать безубыточным, если оно производит и реализует продукцию в таком объеме, который обеспечивает равенство между доходами и затратами, не принося при этом прибыли или убытков.

На сегодняшний день, анализ безубыточности является одним из важнейших инструментов для стратегического и оперативного планирования в предприятии. Он представляет собой ключевой элемент анализа финансовых результатов [Астахов, 2007]. На практике, анализ точки безубыточности изучает зависимость прибыли от уровня доходов и расходов на предприятии. В классической модели данный анализ также известен как "анализ критической точки", или "маржинальный анализ". Он основан на определении взаимосвязи между объемом производства, доходом и затратами, где объем производства выступает в качестве аргумента, а функция представляет денежные средства [Воронкова, 2005].

В глобальной теории и учетных практиках сформированы два подхода для оценки точки безубыточности: бухгалтерский и экономический.

Экономический подход позволяет получить более точные данные, поскольку он учитывает изменение затрат в долгосрочной перспективе. В рамках этого подхода обнаруживаются следующие тенденции:

- Первоначальное постоянное увеличение затрат при запуске производства продукции.
- Обеспечение стабильного уровня переменных затрат при массовом выпуске продукции.
- Увеличение расходов, обусловленное высоким уровнем износа производственного оборудования.

Аналогичная динамика также проявляется в выручке от реализации. Пересечение кривых издержек и выручки в первой точке позволяет определить точку безубыточности, а во второй – точку убыточности в деятельности предприятия [Сутлобов, Ткач, 2020].

При использовании бухгалтерской модели, предполагается, что уровень переменных издержек и отпускные цены остаются постоянными в течение анализируемого периода. Поэтому связь между выручкой и затратами является линейной, и точка безубыточности может быть определена одной точкой [Бабаев, 2012]. Однако это предположение редко соответствует практике, поэтому при принятии управленческих решений важно учитывать возможные изменения и рассчитывать на прочность.

Разрыв между фактическим или запланированным объемом реализации и точкой безубыточности, называемый запасом прочности и является важным показателем. Он демонстрирует насколько превышает потенциальный доход плановый или фактический объем продаж. Превышение критического уровня объема реализации становится определяющим фактором в получении прибыли [Горфинкель, 2008].

Один из наиболее точных и широко используемых методов оценки взаимосвязи между уровнем доходов и расходов – это анализ "Cost-Volume-Profit" (затраты – объем – прибыль). С его помощью можно относительно просто определить и уточнить плановые и фактические расходы предприятия, а также выявить основные тенденции в изменении уровня расходов для корректировки ближайших стратегических планов.

Анализ CVP (Cost-Volume-Profit) предоставляет возможность отслеживать связь между изменениями в доходах и объемами производства, а также связывать это с расходами и прибылью. Этот метод оценки опирается на исследование зависимости в краткосрочной перспективе между объемом производства, уровнем доходов, расходов и прибыли, причем объем продаж является неопределенной величиной в данном контексте [Барнгольц, Мельник, 2011].

Анализ CVP основан на линейной функции изменения расходов, он позволяет решить ряд проблем, связанных с управлением предприятием.

CVP-анализ, включает:

- Оценку чувствительности прибыли к изменению основных факторов, влияющих на ее уровень.
- Прогнозирование уровня рентабельности на основе расчетов финансовой прочности.
- Оценку предпринимательского риска.
- Выбор оптимальных стратегий выхода из кризисной ситуации.
- Оценку результатов деятельности новой фирмы и прибыльности инвестиций.
- Разработку оптимальной ассортиментной политики в области производства и продажи готовой продукции, наиболее выгодной для предприятия.

Существуют два основных подхода к оценке безубыточности и проведению маржинального анализа. Это математические методы, такие как метод линейных уравнений и маржинальный метод, а также графические методы в виде графика безубыточности, взаимосвязи "затраты – объем – прибыль" и маржинального дохода [Алексеева, 2007]. Новаторский метод управленческих расчетов, известный как анализ безубыточности или содействия доходу, был разработан американским инженером Уолтером Раутеншпрахом в 1930 году в качестве инструмента планирования. Позднее этот метод стал известен как график критического объема производства. Подробное описание этого метода было впервые представлено в отечественной литературе в 1971 году Н.Г. Чумаченко, а позже – А.П. Зудиным.

В графическом CVP-анализе применяется разделение расходов на постоянные и переменные, а также дефиниция критического объема производства продукции, при котором компания выходит в ноль. Точка безубыточности, или точка равновесия, определяется пересечением линии, отражающей объем реализации (выручку), с линией общих затрат. Она представляет те объемы производства, при которых все расходы покрываются полученным доходом, и прибыль составляет ноль, а маржинальный доход равен постоянным затратам. Все, что находится ниже точки безубыточности, приводит к убыткам, в то время как область выше этой точки представляет прибыль предприятия [Савицкая, 2021].

Этапы маржинального анализа:

1. Поиск, подготовка и обработка заключительной информации, нужной для анализа
2. Выявление общих и изменяемых издержек на создание и продажу товаров
3. Определение значений и анализ изучаемых параметров
4. Анализ сравнения исследованных показателей
5. Идентификация и анализ факторов, влияющих на изменение уровня изучаемых показателей
6. Прогноз значений показателей в динамической среде

Маржинальный доход можно определить как разницу между объемом реализации и уровнем переменных расходов, этот показатель также называется "суммой покрытия". Некоторые авторы используют этот термин вместо маржинального дохода. Сумма покрытия представляет часть доходов, которая остается у предприятия для перекрытия постоянных затрат и формирования прибыли от продаж [10]. Более высокий уровень этого показателя означает более быстрое восполнение постоянных расходов и делает деятельность компании более прибыльной.

Следует учитывать, что имеются отдельные ограничения при использовании CVP-анализа:

- Смешанные затраты требуют корректного распределения между переменными и постоянными.
- Цена продажи за единицу продукции, изменчивые расходы на производство одной единицы и общие постоянные расходы остаются постоянными при рассматриваемом уровне производства и в анализируемом периоде.
- Результаты продаж являются единственным источником, формирующим расходы.
- Взаимосвязь между CVP (затраты – объем – прибыль) наблюдается при разнообразных уровнях продаж.
- Количество произведенных товаров должно быть равно количеству проданных товаров.
- Анализ фокусируется на взаимосвязи между выручкой от продаж, издержками и прибылью в коротком временном периоде, когда производственные мощности предприятия ограничены имеющимся уровнем текущих производственных возможностей.

За основу можно взять тот факт, что в каждой компании необходимо разрабатывать тонкую стратегию применения маржинального анализа, принимая во внимание ограничения. Этот подход может быть особенно актуален для конкретных отраслей деятельности. В частности, маржинальный анализ оправдан в добывающих компаниях, которые производят ограниченный набор продукции и имеют минимальное количество незавершенного производства [Набиева, Ткач, 2019]. Примером может служить использование маржинального анализа ПАО "Новатэк", что при планировании деятельности приводит к положительным результатам.

Потенциальные итоги при расчете показателя маржинального дохода:

- при  $MD < 0$  прибыль, получаемая от продаж, лишь учитывает переменные расходы, что приводит к негативной финансовой деятельности предприятия, а также доходы от продаж компенсируют переменные издержки предприятия, кроме того, они частично покрывают и постоянные издержки;
- при  $MD = 0$  доходы предприятия вполне достаточны для покрытия как постоянных, так и переменных затрат, однако прибыль остается на уровне нуля;
- при  $MD > 0$  бизнес оказывается прибыльным, так как выручка не только покрывает все убытки, но и дает возможность получить дополнительную прибыль.

Для определения необходимых объемов реализации, которые могли бы покрыть как постоянные, так и переменные затраты, требуется учитывать несколько показателей.

Например, средний уровень маржинального дохода, который определяется как разница между отпускной ценой продукции и средними переменными затратами, и нормативный показатель по маржинальному доходу. Последний представляет собой долю маржинального дохода в общей выручке без учета налога на добавленную стоимость. Этот показатель выступает важным критерием для оценки вклада единицы продукции в покрытие постоянных затрат и получение прибыли.

В ходе CVP-анализа рекомендуется также не ограничиваться лишь расчетами маржинального дохода и точек безубыточности. Для более эффективного управления и принятия управленческих решений целесообразно рассчитывать дополнительные показатели на основе маржинального дохода.

Также, главными источниками информации анализа безубыточности являются данные бухгалтерского учета и бухгалтерской (финансовой) отчетности.

## Заключение

Обобщив различные подходы к анализу безубыточности, можно заключить, что на основании разработанных теоретических основ был выработан общепризнанный подход к определению понятия безубыточности. Он заключается в том, что доходы компании должны превышать ее расходы или быть на уровне, покрывающем эти расходы. В результате этой теории были сформулированы методы оценки безубыточности. Первый подход связан с тем, что безубыточность предполагает равенство доходов и расходов. Второй подход предполагает, что компания генерирует доходы, превышающие расходы. Безубыточность характеризует состояние предприятия, при котором оно функционирует без убытков, то есть с прибылью, что является основой для его развития.

Следовательно, безубыточность в основной деятельности предприятия представляет собой экономическое состояние, при котором общие доходы и расходы предприятия равны. Однако безубыточность не является целью самой по себе, а скорее служит точкой опоры для дальнейшего развития компании. При использовании CVP-анализа важно учитывать, что этот метод эффективен при регулярном использовании, а не случайном, и только при постоянном использовании CVP-анализа он может рассматриваться как эффективный инструмент для оценки деятельности и планирования прибыли компании, что способствует повышению ее экономической устойчивости и защищает от банкротства.

У CVP-анализа есть свои недостатки: упрощенность модели: этот анализ считается упрощенной моделью прогноза прибыли и не учитывает всех возможных факторов, которые могут повлиять на экономическую результативность, зависимость от точности данных: требует

точности и достоверности данных о стоимости производства, объемах продаж и ценах. В случае неточности данных, результаты анализа могут быть недостоверными; отсутствие учета нефинансовых факторов: не учитываются нефинансовые факторы, которые также могут повлиять на прибыльность и эффективность бизнеса, например, качество продукта или услуги, конкурентное окружение и т.д. ; разовый анализ: если проводить разовый анализ и не учитывать динамику изменения факторов и результатов во времени, это может усложнить применимость анализа для долгосрочного планирования и прогнозирования.

CVP-анализ наиболее полезен для компаний с простыми затратами и одним продуктом. В сложных деловых кругах, где представлено несколько линеек продуктов или когда затраты значительно отличаются, оценка становится менее актуальной или даже непрактичной.

В целом, CVP-анализ является полезным инструментом для планирования и принятия решений о ценообразовании и объемах продаж. Однако его ограничения необходимо учитывать при его применении. В нынешней ситуации на рынке, CVP-анализ эффективен не в разовом использовании, а в частом, из-за нестабильности и изменчивости рынка. Если учитывать данные факторы, то анализ CVP может помочь избежать убытков.

## Библиография

1. Алексеева А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. - М.: Кнорус, 2007. - 452 с.
2. Астахов В.П. Бухгалтерский (финансовый) учет: учеб. пособие / В. П. Астахов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Ростов н/Д: МарТ, 2007. - 959 с.
3. Бабаев Ю.А. "Бухгалтерский учет и контроль дебиторской и кредиторской задолженности". Учебно-практическое пособие - М.: Проспект, 2012. - 383 с.
4. Барнгольц С.Б., Мельник М.В. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 328 с.
5. Бахирева А.А., Овсянникова, А.В. Маржинальный анализ как инструмент контроллинга промышленных предприятий, 2020. - С. 510-518.
6. Войтоловский Н.В., Калинина А.П., Мазурова И.И. Комплексный экономический анализ предприятия: Учебник для вузов. -- М.: Перспектива, 2011. -- 576 с
7. Воронова Е.Ю. Анализ соотношения «затраты – прибыль»: количественный и стоимостной подходы / Е.Ю. Воронова // Аудитор. – 2005. - № 10. – С. 46-52.
8. Гатаулина, Р. Достоинства, недостатки и дискуссионные вопросы маржинального анализа финансовых результатов деятельности организации / Р. Р. Гатаулина. — Текст: непосредственный // SCIENCE TIME. — 2014. — № 12. — С. 87–89.
9. Голубев, С. В. Маржинальный анализ в планировании хозяйственной деятельности / С. В. Голубев, С. А. Голубева. — Текст: непосредственный // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. — 2015. — № 5 (127). — С. 170–175.
10. Иванова Е.В., Крятова Л.А. Инструменты маржинального анализа в принятии финансовых управленческих решений. — 2021. — С. 81-86.
11. Набиева А.Р., Ткач А.В. Основные этапы концепции потребительской кооперации в Российской Федерации и проблемы реализации ее потенциала / А.В. Ткач, А.Р. Набиева // Russian Journal of Management. 2019. Т. 7. № 1. С. 61–65. (0,7 п.л.).
12. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. — 6-е изд. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 378 с.
13. Суглобов А.Е., Ткач А.В. Предпринимательство в системе потребительской кооперации России // Экономические и гуманитарные науки, (ОГУ имени И.С. Тургенева). № 7(342). 2020. С. 102–113.
14. Экономика предприятия / под ред. В.Я. Горфинкеля. – 5-е изд., перераб. и доп. – М : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – С. 767.
15. Моляков, Д. С. Финансы предприятий отраслей народного хозяйства: учеб. пособие / Д. С. Моляков. - Москва: Финансы и статистика, 2004. - 200 с. - ISBN 5-279-02054-0. - Текст: электронный // URL: <https://www.gosmedlib.ru/book/ISBN5279020540.html> (дата обращения: 01.12.2023). - Режим доступа: по подписке.
16. Jared Lewis (Джаред Льюис) Advantages & Disadvantages of Cost-Volume-Profit Analysis (Преимущества и недостатки анализа затрат, объема-прибыли) Обновлено 25 января 2019 г. // URL: Advantages & Disadvantages

- of Cost-Volume-Profit Analysis (turbopages.org)(дата обращения: 05.12.2023).
17. Raj Маура (Радж Маурья) Cost-Volume-Profit Analysis: Advantages and Disadvantages (Анализ затрат-объем-прибыль: преимущества и недостатки) 28 ноября 2020 г. // URL: Cost-Volume-Profit Analysis: Advantages and Disadvantages (fundamentalsofaccounting.org) (дата обращения: 05.12.2023).
18. Stephanie Эскабо (Стефани Энкабо) Cost-Volume-Profit (CVP) Analysis- Everything You Need To Know (Анализ затрат, объемов и прибыли (CVP) - все, что вам нужно знать) Обновлено: 30 ноября 2023 г. // URL: Cost-Volume-Profit (CVP) Analysis- Everything You Need To Know - Accounting Professor.org (дата обращения: 03.12.2023). Стефани Энкабо

## Using marginal analysis to make managerial financial decisions

**Aleksei L. Korostelev**

Student,  
Russian University of Cooperation,  
141014, 12/30, Vera Voloshina str., Mytishchi, Russian Federation;  
e-mail: akorostel1999@vk.com

**Marina V. Danilina**

PhD in Economics, Leading Researcher,  
All-Russian Research Institute of Labor of the Ministry  
of Labor and Social Protection of the Russian Federation,  
105043, 29, Chetvertaya Parkovaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: marinadanilina@yandex.ru

### Abstract

The relevance and originality of my work is productive in the search for more optimal ways to evaluate management decisions aimed at increasing the profitability of companies and providing a better level of development in conditions of instability and variability of the external environment. In order to quickly achieve break-even in the market, it is important to take into account the minimum conditions that ensure the company operates so that it is not unprofitable. Note that the rapid achievement of break-even provides the enterprise with more opportunities for maneuvering in achieving strategic and tactical indicators. The purpose of the study is to assess the effectiveness of using marginal analysis to maximize profits in commercial companies. Materials and research methods – When analyzing this material, theoretical methods of scientific research were used, including an analysis of the methodology of management decisions based on the marginal approach, as well as empirical methods, including a review of the practice of applying marginal analysis and a synthesis of scientific literature. The result of the work. This article examines the possibility of increasing company profits by developing financial management decisions based on the results of marginal analysis.

### For citation

Korostelev A.L., Danilina M.V. (2023) Ispol'zovanie marzhinal'nogo analiza dlya prinyatiya upravlencheskikh finansovykh reshenii [Using marginal analysis to make managerial financial decisions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (11A), pp. 516-523. DOI: 10.34670/AR.2023.74.16.057

**Keywords**

Marginal analysis, CVP analysis, break-even point, costs, volume, profit.

**References**

1. Alekseeva A.I. Comprehensive economic analysis of economic activity. - M.: Knorus, 2007. - 452 p.
2. Astakhov V.P. Accounting (financial) accounting: textbook. allowance / V. P. Astakhov. - 6th ed., revised. and additional - Rostov n/d: MarT, 2007. - 959 p.
3. Babaev Yu.A. "Accounting and control of receivables and payables." Educational and practical manual - M.: Prospekt, 2012. - 383 p.
4. Barngolts S.B., Melnik M.V. Methodology of economic analysis of the activities of an economic entity. - M.: Finance and Statistics, 2011. - 328 p.
5. Bakhireva A.A., Ovsyannikova, A.V. Marginal analysis as a tool for controlling industrial enterprises, 2020. – pp. 510-518.
6. Voitolovsky N.V., Kalinina A.P., Mazurova I.I. Comprehensive economic analysis of an enterprise: Textbook for universities. - M.: Perspective, 2011. - 576 p.
7. Voronova E.Yu. Analysis of the “cost – volume – profit” relationship: quantitative and cost approaches / E.Yu. Voronova // Auditor. – 2005. - No. 10. – P. 46-52.
8. Gataullina, R. R. Advantages, disadvantages and controversial issues of marginal analysis of the financial results of an organization / R. R. Gataullina. — Text: direct // SCIENCE TIME. - 2014. - No. 12. - P. 87–89.
9. Golubev, S.V. Marginal analysis in economic planning / S.V. Golubev, S.A. Golubeva. — Text: direct // Bulletin of the Altai State Agrarian University. - 2015. - No. 5 (127). — pp. 170–175.
10. Ivanova E.V., Kryatova L.A. Tools of marginal analysis in making financial management decisions. - 2021. - pp. 81-86.
11. Nabieva A.R., Tkach A.V. The main stages of the concept of consumer cooperation in the Russian Federation and the problems of realizing its potential / A.V. Tkach, A.R. Nabieva // Russian Journal of Management. 2019. Vol. 7. No. 1. pp. 61–65. (0.7 p.l.).
12. Savitskaya, G.V. Analysis of the economic activity of an enterprise: textbook / G.V. Savitskaya. — 6th ed. — Moscow: INFRA-M, 2021. — 378 p.
13. Suglobov A.E., Tkach A.V. Entrepreneurship in the system of consumer cooperation in Russia // Economic and Humanitarian Sciences, (OSU named after I.S. Turgenev). No. 7(342). 2020. pp. 102–113.
14. Enterprise Economics / ed. V.Ya. Gorfinkel. – 5th ed., revised. and additional – M : UNITY-DANA, 2008. – P. 767.
15. Molyakov, D. S. Finance of enterprises of the national economy: textbook. allowance / D. S. Molyakov. - Moscow: Finance and Statistics, 2004. - 200 p. - ISBN 5-279-02054-0. - Text: electronic // URL: <https://www.rosmedlib.ru/book/ISBN5279020540.html> (access date: 12/01/2023). - Access mode: by subscription.
16. Jared Lewis Advantages & Disadvantages of Cost-Volume-Profit Analysis Updated January 25, 2019 // URL: Advantages & Disadvantages of Cost-Volume-Profit Analysis (turbopages.org)(access date: 12/05/2023).
17. Raj Maurya (Raj Maurya) Cost-Volume-Profit Analysis: Advantages and Disadvantages (Cost-Volume-Profit Analysis: Advantages and Disadvantages) November 28, 2020 // URL: Cost-Volume-Profit Analysis: Advantages and Disadvantages (fundamentalsofaccounting.org)(accessed 12/05/2023).
18. Stephanie Encabo Cost-Volume-Profit (CVP) Analysis - Everything You Need To Know Updated: November 30, 2023 // URL: Cost-Volume-Profit (CVP) Analysis- Everything You Need To Know - Accounting Professor.org (accessed 12/03/2023). Stephanie Encabo.