

УДК 338.24

doi: 10.20310/1819-8813-2017-12-6-137-147

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ МАРЖИНАЛЬНОГО АНАЛИЗА И НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ

КОНДРАШОВА НАДЕЖДА ВИКТОРОВНА

Воронежский государственный университет,
г. Воронеж, Российская Федерация, e-mail: kondrashova@econ.vsu.ru

ЕНДОВИЦКАЯ ЕЛЕНА ВАЛЕРЬЕВНА

Воронежский государственный университет,
г. Воронеж, Российская Федерация, e-mail: elena.endovitskaya@yandex.ru

В статье даны сущностные аспекты организации проведения маржинального анализа в целом, которые предполагают некоторые общие технологические этапы. При раскрытии первого этапа «Определение цели и постановка задач экономического анализа» выявлены преимущества и недостатки при проведении маржинального анализа. Второй этап «Формирование совокупности показателей» представлен совокупностью способов, приемов и средств как инструмент маржинального анализа. «Определение последовательности проведения анализа» представлен авторами в виде алгоритма расчета прибыли планового периода с использованием составляющих комплексного левеиджа. На этапе «Распределение функциональных обязанностей проведения анализа» за постановку и проведение маржинального анализа, по мнению авторов, должен отвечать планово-экономический отдел; отражено взаимодействие планово-экономического отдела с другими отделами организации. Проведен простейший маржинальный анализ по экономическому субъекту на примере экспортной продукции АО «ЭФКО», и сделаны соответствующие выводы. Расчет производился за период 2013-2015 гг. по товарным группам: молочная продукция, кетчуп, майонез, масло бутылированное, мыло, масло наливом. Проведенный маржинальный анализ условно разобьем на этапы. На первом этапе рассчитана маржинальная прибыль единицы продукции по каждому виду товара и маржинальная рентабельность. Выявлены группы товаров, по которым наблюдался маржинальный убыток. На втором этапе проведен расчет величин безубыточности, который послужит основой разработки мероприятий по воздействию на выявленные негативные факторы. Третий этап посвящен оценке эффекта увеличения объема продаж и цены на молочную продукцию и для всех видов мыла. Маржинальный анализ является ключевым фактором в процессе принятия многих управленческих решений, в частности, его инструментарий позволяет более точно определить доходность отдельных хозяйственных операций и устранить неопределенность в его оценке при обосновании эффективных управленческих решений.

Ключевые слова: маржинальный анализ, организация анализа, обязанности по проведению анализа, безубыточность, управленческое решение

В процессе развития рыночной экономики возрастает значение внешних и внутренних факторов при осуществлении деятельности экономического субъекта. Это обусловлено функционированием организации в условиях неопределенности и нестабильности, саморегулирования финансово-хозяйственной деятельности. В такой ситуации управление деятельностью экономического субъекта предъявляет повышенные требования к оперативности, эффективности и обоснованности принятия решений; многовариантному подходу в анализе и прогнозировании той или иной ситуации. В этом аспекте широкое применение получил инструмен-

тарий анализа и обоснования решений в планировании и управлении – «затраты – объем – прибыль». В экономической литературе метод известен под названиями операционный анализ, CVP-анализ, маржинальный анализ, анализ безубыточности продаж, метод критического объема продаж, метод барьерной (критической) точки, метод точки нулевой прибыли, метод мертвой точки [1].

Методика маржинального анализа базируется: во-первых, на соизмерении пропорций между тремя группами основных экономических показателей: издержками, объемом производства (реализации) продукции и прибылью; во-вторых, прогно-

зирования величины каждого из этих показателей при заданном значении других.

Маржинальный анализ, оперируя важнейшими экономическими показателями (затраты, продажи, прибыль), универсален, поскольку последние с позиции их классификации наделены характеристиками:

1) по использованию в анализе – общие, используются в оценке деятельности экономического субъекта всех отраслей экономики;

2) по уровню синтеза – обобщающие, применяются для обобщенной характеристики сложных экономических явлений;

3) по способу формирования – учетно-отчетные.

Далее зададимся вопросом организации проведения маржинального анализа.

Организация выполнения аналитических исследований в целом, предполагает некоторые общие технологические этапы:

- определение цели и постановка задач экономического анализа;
- формирование совокупности показателей для достижения поставленных цели и задач;
- определение последовательности, периодичности и сроков проведения анализа;
- выделение способов получения информации и ее экономической обработки;
- распределение функциональных обязанностей проведения анализа между службами (сотрудниками) организации (конкретной службы).
- оформление результатов анализа и оценка трудоемкости аналитических работ [2].

Раскроем некоторые из перечисленных этапов.

Определение цели и постановка задач экономического анализа. При подготовке и проведении маржинального анализа, наряду с рядом решаемых задач, необходимо помнить о принимаемых допущениях. Если их не учитывать, то возможны значительные ошибки и необъективно сделанные выводы (табл. 1).

Таблица 1

Обзор возможностей и допущений при проведении маржинального анализа

Возможности (решаемые задачи, преимущества) [3; 4; 5]	Допущения (ограничения, условия, предположения, недостатки) [3; 4; 5]
1) определять безубыточный объем продаж (порог рентабельности, окупаемость издержек) при заданных соотношениях цены, постоянных и переменных затрат	1) необходимость разделения затрат на постоянные и переменные (в практической деятельности отнесение затрат к постоянным и переменным представляется значительной проблемой [1; 4; 5; 6])
2) установить зону безопасности (безубыточности) организации и оценивать степень ее чувствительности к изменению внешних и внутренних факторов	2) поведение затрат и выручки можно описать линейной функцией одной переменной, т. е. объемом выпуска
3) определять критические уровни переменных затрат на единицу продукции, постоянных затрат, цены при заданной величине соответствующих факторов	3) постоянные издержки не изменяются в пределах релевантного объема производства (реализации) продукции (т. е. в диапазоне деловой активности организации, который установлен, исходя из производственной мощности предприятия и спроса на продукцию)
4) более точно исчислять влияние факторов на изменение себестоимости продукции (услуг), суммы прибыли, уровня рентабельности	4) переменные издержки изменяются пропорционально объему производства (реализации) продукции
5) исчислить необходимый объем продаж для получения заданной величины прибыли	5) объем продаж соответствует объему производства (на конец анализируемого периода нет запасов готовой продукции или они несутся)
6) обосновать наиболее оптимальный вариант управленческих решений, касающихся изменения производственной мощности, ассортимента продукции, ценовой политики, вариантов оборудования, технологии производства и другие с целью минимизации затрат и увеличения прибыли	6) структура продукции неизменна в течение планируемого периода
	7) возможность проведения маржинального анализа только в краткосрочном периоде (т. е. эффективность производства, уровень цен на продукцию и потребляемые производственные ресурсы не будут подвергаться существенным колебаниям на протяжении анализируемого периода)
	8) соотношение «затраты – объем – прибыль» легко выразить графически или алгебраически

Исходя из представленного обзора, методика маржинального анализа имеет практическое применение в областях:

1) оценки эффективности производства продукции;

2) определения ассортиментной и ценовой политики, маркетинговой стратегии, конкурентоспособности продукции;

3) управления процессом формирования и прогнозирования себестоимости и финансового результата;

4) повышения финансовой устойчивости экономического субъекта.

Формирование совокупности показателей. В маржинальном анализе применяется множество

аналитических показателей, как например: точка безубыточности, маржинальная прибыль (совокупная и удельная), норма маржинального дохода, запас финансовой прочности, операционный леверидж и др. Все множество аналитических показателей может быть выражено посредством натуральных и стоимостных измерителей, коэффициентов. Способы, приемы и средства, как инструментарий маржинального анализа, используются в разных комбинациях в зависимости от поставленных целей перед анализом.

Определение последовательности проведения анализа. В частности, основные этапы маржинального анализа:

- 1) сбор, подготовка и обработка исходной информации, необходимой для проведения анализа;
- 2) определение суммы постоянных и переменных издержек на производство и реализацию продукции;
- 3) расчет величины исследуемых показателей;
- 4) сравнительный анализ уровня исследуемых показателей, факторный анализ изменения уровня исследуемых показателей;
- 5) факторный анализ изменения уровня исследуемых показателей;
- 6) прогнозирование их величины в изменяющейся среде [3].

Цель маржинального анализа достигается в результате решения определенного взаимосвязанного набора аналитических задач. Каждый субъект анализа формулирует задачи со своих позиций, исходя из своих интересов. В качестве примера, авторы считают целесообразным представить решение прогнозного расчета величины прибыли планового периода с использованием составляющих комплексного левериджа в виде конкретного алгоритма (рис. 1).

Распределение функциональных обязанностей проведения анализа. Многогранность экономического анализа, необходимость поиска резервов во всех бизнес-процессах и уровнях организации требуют строгого распределения функциональных обязанностей и ответственности между звеньями в проведении аналитической работы. Известно, что в условиях рыночных отношений эффективность функционирования организации, ее финансово-экономическая устойчивость и стабильность, платежеспособность, кредитоспособность, конкурентоспособность во многом зависят от результативности работы профессиональных экономистов-аналитиков. Именно такие специалисты есть теоретическая, методическая, практическая и интеллектуальная основа эффективного функционирования организации. Организационные формы эко-

номического анализа в хозяйствующем субъекте определяются его размерами, отраслевой принадлежностью, видами деятельности, организационно-правовой формой управления [2]. Авторы подчеркивают – российские организации нуждаются в специализированных кадрах аналитиков, создании соответствующих структурных подразделений, которые занимаются построением эффективной системы оценки и контроля принимаемых управленческих решений.

За постановку и проведение маржинального анализа, как самостоятельного вида аналитической работы, должен отвечать, по мнению авторов, планово-экономический отдел. Работа отдела регламентируется положением об отделе и должностными инструкциями. Положение об отделе содержит описание его целей, задач и функций. Должностные инструкции включают детализацию конкретных обязанностей каждого сотрудника по конкретным операциям.

Приведем некоторые положения организации работы планово-экономического отдела.

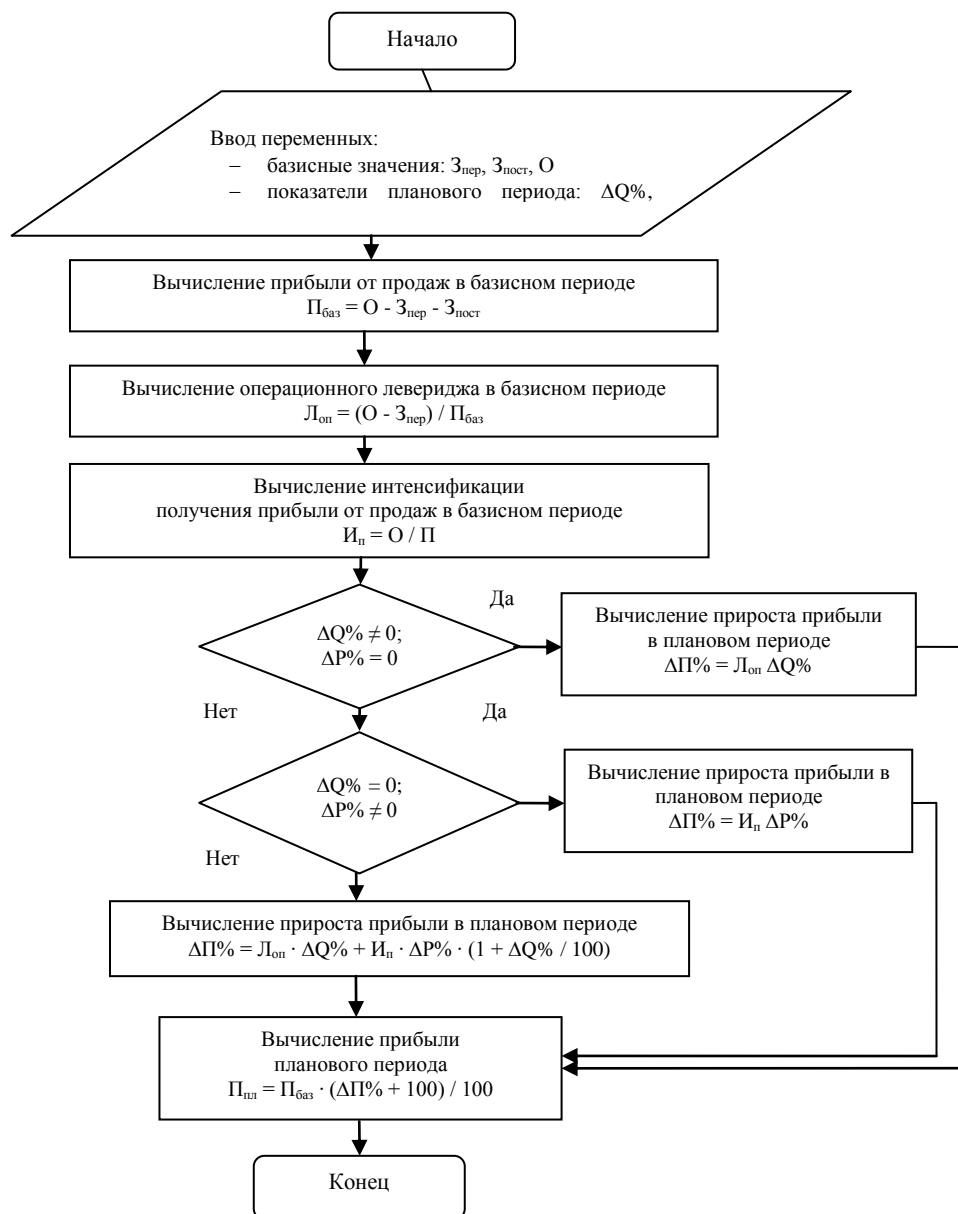
1. Планово-экономический отдел является самостоятельным структурным подразделением организации; в большинстве случаев отдел подчиняется непосредственно директору организации / коммерческому директору.

2. Состав и штатную численность планово-экономического отдела утверждает директор исходя из условий и особенностей деятельности организации.

3. В состав отдела входят структурные подразделения / группы специалистов, как, например: группа экономического планирования, группа экономического анализа и прогноза; руководитель отдела распределяет обязанности между сотрудниками и утверждает их должностные инструкции.

4. Функции отдела:

- комплексный анализ всех видов деятельности организации;
- составление комплексных планов производственной, финансовой деятельности, бизнес-планов, согласование и увязка их разделов;
- выявление убыточной продукции, разработка мероприятий по снятию ее с производства;
- разработка мероприятий по снижению издержек на производство и реализацию продукции, повышению рентабельности производства, увеличению прибыли, устранению потерь и непроизводительных расходов;
- организация и координация исследований для определения условий повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции и разработка соответствующих мероприятий на основе полученных результатов;



где $Z_{пер}$ – совокупные переменные затраты, тыс. руб.;
 $Z_{пост}$ – совокупные постоянные затраты, тыс. руб.;
 O – выручка, тыс. руб.; $\Delta Q\%$ – изменение операционного объема, %;
 $\Delta P\%$ – изменение цены продаж, %.

Рис. 1. Алгоритм расчета прибыли планового периода с использованием составляющих комплексного левериджа

– формирование ценовой политики организации и разработка прогнозов экономического развития организации в соответствии с рыночными потребностями;
 – разработка плановых технико-экономических нормативов затрат, проектов оптовых и розничных цен на продукцию организации с учетом спроса и предложения и с целью обеспечения запланированного объема прибыли и др.

5. Функционально-служебные связи планово-экономического отдела (табл. 2).

Далее проведем простейший маржинальный анализ по экономическому субъекту на примере экспортной продукции и сделаем соответствующие выводы. В качестве объекта исследования выступила АО «ЭФКО» (табл. 3).

В ходе анализа доходности экспортного ассортимента получены неоднозначные результаты.

В течении 2013-2014 гг. по всем товарным группам за исключением «кетчуп» и «мыло» организация получала маржинальную прибыль с каждой единицы продукции, т. е. происходило покрытие переменных затрат. Удельный маржинальный убыток по группам «кетчуп» и «мыло» составил 17,34 и 9,79 руб./кг; 38,87 и 43,75 руб./кг соответственно. Ситуация в этом плане изменилась в 2015 г. Так, убыточной осталась только товарная группа «мыло» – 35,66 руб./кг. По группе «кетчуп» после от-

рицательных значений в 2013-2014 гг. покрытие переменных издержек произошло за счет значительного увеличения цены. Очевидно, что при дальнейшем увеличении объема без изменения цены постоянные издержки на 1 кг кетчупа будут уменьшаться, увеличивая прибыль. Относительно группы «мыло», ситуация устойчивого получения удельного маржинального убытка требует принятия серьезных мер.

Таблица 2

Взаимодействие планово-экономического отдела с другими отделами организации

Структурное подразделение организации	Взаимоотношения
1. Финансовый отдел	Получает: – финансовые планы и отчеты о их выполнении; – результаты финансового анализа
	Предоставляет: – планы производственной деятельности организации; – плановые экономические задания, поставленные перед другими подразделениями; – результаты экономического анализа всех видов деятельности
2. Отдел бухгалтерского учета и отчетности	Получает данные, необходимые для экономического планирования, прогнозирования и анализа
	Предоставляет: – планы производства продукции по периодам в целом по организации и по отдельным структурным подразделениям; – отчеты о выполнении планов структурными подразделениями и организацией в целом
3. Производственные подразделения	Получает: – отчеты о выполнении плана по производству продукции; – сведения о расходе сырья и материалов на единицу продукции
	Предоставляет результаты анализа деятельности производственных подразделений за предыдущие плановые периоды с рекомендациями по выявлению возможностей более полной и равномерной загрузки производственных мощностей, оборудования и производственных площадей
4. Отдел главного технолога	Получает: – данные, необходимые для экономического планирования, прогнозирования и анализа; – данные для расчетов по снижению себестоимости продукции
	Предоставляет: – планы производства продукции по периодам по организации и по отдельным структурным подразделениям; – расчеты по снижению себестоимости продукции; – расчеты экономической эффективности внедрения новых видов продукции
5. Отдел маркетинга	Получает: – информацию о спросе на выпускаемую продукцию, в том числе по отдельным позициям номенклатуры; – сведения о конкурентной среде; – данные, необходимые для формирования товарной номенклатуры организации
	Предоставляет: – планы производства продукции; – проекты оптовых и розничных цен на продукцию для проведения маркетингового анализа; – изменения в производственных планах по отдельным позициям товарной номенклатуры

Наибольший доход на 1 вложенный рубль переменных затрат в 2015 г. принесли группы «кетчуп», «майонез» и «фасованное масло» – 0,33, 0,33 и 0,17 руб./руб. соответственно.

Таким образом, в ассортиментном составе продукции организации имеются товары, реализуемые по ценам, не покрывающим полностью затраты на производство и реализацию. Все это оп-

ределяет необходимость управления объемами продаж и/или ценами на рассматриваемые виды товаров. Для целей принятия решений насколько необходимо изменить данные параметры, следует произвести расчет величин безубыточности (табл. 4-5), что послужит основой разработки мероприятий по воздействию на выявленные негативные факторы.

Организация преодолела порог безубыточности по всем товарным группам, кроме молочной продукции и мыла, значение последней – отрицательное. Отрицательное значение в этом случае означает, что при данной цене не существует такого объе-

ма, который бы позволил покрыть переменные и постоянные издержки. Значит, организация должна принять решение о повышении цены или значительном сокращении переменных издержек.

Таблица 3

Расчет показателей доходности экспортного ассортимента

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Цена единицы экспортных товаров по видам ($p_{\text{экс}}$), руб./кг.			
Молочная продукция	-	-	84,20
Кетчуп	44,32	51,99	82,57
Майонез	52,48	55,67	72,47
Масло бутылированное	42,29	40,95	61,30
Мыло	31,50	26,95	39,04
Масло наливом	41,38	36,00	50,50
Удельные переменные издержки в составе экспортных затрат по видам товаров (v), руб./кг.			
Молочная продукция	-	-	74,83
Кетчуп	61,66	61,78	62,21
Майонез	38,48	38,62	54,29
Масло бутылированное	37,05	37,15	52,37
Мыло	70,37	70,70	74,70
Масло наливом	24,83	32,12	47,78
Маржинальная прибыль единицы продукции по каждому виду товара ($p_{\text{марж}}$), руб./кг.			
Молочная продукция	-	-	9,37
Кетчуп	-17,34	-9,79	20,36
Майонез	14,00	17,05	18,18
Масло бутылированное	5,24	3,80	8,93
Мыло	-38,87	-43,75	-35,66
Масло наливом	16,55	3,88	2,72
Маржинальная рентабельность ($R_{\text{марж}}$), руб./руб.			
Молочная продукция	-	-	0,13
Кетчуп	-0,28	-0,16	0,33
Майонез	0,36	0,44	0,33
Масло бутылированное	0,14	0,10	0,17
Мыло	-0,55	-0,62	-0,48
Масло наливом	0,67	0,12	0,06

Таблица 4

Точка безубыточности по объему

Вид продукции	Фактический объем, тн	Точка безубыточности, тн
Молочная продукция	0,99	1,22
Кетчуп	759,90	274,22
Майонез	7 627,39	2 609,56
Масло бутылированное	35 535,30	18 257,24
Мыло	5 775,45	-1 554,45
Масло наливом	105 030,00	101 366,63

Таблица 5

Точка безубыточности по цене

Вид продукции	Фактическая цена, руб./кг	Цена в точке безубыточности, руб./кг
Молочная продукция	84,20	86,36
Кетчуп	82,57	69,56
Майонез	72,47	60,51
Масло бутылированное	61,30	56,96
Мыло	39,04	84,30
Масло наливом	50,50	50,405

Очевидно, порог рентабельности преодолен по группам «кетчуп», «майонез» и «бутилированное масло», следовательно, по ним организация получает прирост прибыли с каждым последующим увеличением объема продаж. Относительно товарной группы «молочная продукция» на фоне получаемой маржинальной прибыли, порог безубыточности по объему при прежней цене не преодолевается.

Соответственно, организация сможет получить прибыль, либо увеличив объемы продаж, либо подняв цену свыше 86,36 руб./кг. В результате последней меры имеется вероятность снижения конкурентоспособности данной продукции на внешнем рынке.

Оценим эффект увеличения объема продаж и цены на молочную продукцию (табл. 6).

Таблица 6

Сценарии роста молочной продукции «Слобода»

Показатель	Сценарий 1	Сценарий 2	Сценарий 3	Сценарий 4
Цена планируемая, руб./кг	84,20	84,20	86,36	95,00
Объем продаж планируемый, кг	1 222,95	1 345,24	994,00	994,00
Выручка планируемая, тыс. руб.	102 974,61	113 272,07	85 842,34	94 426,57
Прибыль планируемая, тыс. руб.	0,00	1 146,08	0,00	8 584,23

За базовые условия взяты точка безубыточности по объему и фактическая цена (сценарий 1), а также критическая цена и фактический объем (сценарий 3). Увеличение объема продаж (сценарий 2) на 10 % по сравнению с увеличением цены (сценарий 4) также на 10 %, менее эффективно. Величина прибыли в результате прироста объема с 1,22 т до 1,34 т ниже в 7,5 р. чем ее величина при увеличении цены с 86,36 до 95,00 руб./кг. Таким образом, при-

рост цен оказывает большее влияние на прибыль, чем изменение физического объема продаж.

Для дальнейшего принятия решений, примем во внимание цены основных конкурентов (табл. 7) и сравним со средней ценой на полке для молочной продукции «Слобода» (Средние цены в Казахстане, поскольку в 2015 г. молочная продукция экспортировалась исключительно в эту страну).

Таблица 7

Цены основных конкурентов

Фирма	Средняя цена на продукцию, руб./кг
Слобода	136
Danone	235
Nestlé	186,3
Valio	178
WBD (PepsiCo)	147
Campina	144
FOODMASTER (Дольче)	367

Заметим, что в таблице 7 цена на молочную продукцию «Слобода» выше рассматриваемой прежде, так как это конечная цена сети для покупателя. Ранее мы использовали цену выписки дистрибьютору (ЦВД), так как АО ЭФКО отгружает брендовую продукцию на экспорт через дистрибьюторов, и вторичные продажи, как правило, не учитываются. Конечная цена формируется из ЦВД, наценки дистрибьютора (в среднем 16 %) и наценки сети (в среднем 27 %).

По итогам 2015 г. продукция торговой марки «Слобода» по сравнению с основными конкурен-

тами на внешнем рынке пока является лидером по цене, при этом позиционируется как натуральный продукт. Соответственно, для этого товара есть запас в росте цены, и увеличение цены на 10 %, то есть до 140 руб./кг в виде конечной цены для потребителей существенно не скажется на выборе потребителей, но принесет организации положительный финансовый результат. Если учитывать увеличение цены вместе с приемлемым ростом объемов продаж, который судя по данным таблицы 8 составляет в среднем 33,6 %, то в итоге получим следующие результаты (табл. 9).

Таблица 8

Темпы роста экспортных объемов продаж

Вид экспортируемого товара	Темп роста, %
Молочная продукция	118,96
Кетчуп	110,34
Майонез	134,89
Масло бутилированное	156,88
Мыло	132,26

Таблица 9

Оптимальный сценарий экспорта молочной продукции

Цена планируемая, руб./кг	95,00
Объем продаж планируемый, кг	1 327,98
Выручка планируемая, руб.	126 153,90
Прибыль планируемая, руб.	15 319,37

Для товарной группы «мыло» цена в точке безубыточности равна 84,3 руб./кг, которая превышает в 2,16 раз фактическую цену. Очевидно, что рынок не примет резкого повышения цены. Однако заметим, что средняя цена группы «мыло»

в 2015 г. неоднозначна. Так как в настоящее время все мыло разделяется на дешевое хозяйственное и более дорогое туалетное, их стоит оценивать по отдельности (табл. 10, 11).

Таблица 10

Основные результаты продаж мыла в 2015 г.

Товарная группа	Продажи, тн	Выручка, тыс. руб.	Средняя цена, руб./кг.
Мыло туалетное жидкое	19,7	1 078,1	54,7
Мыло туалетное твердое	293,4	24 867,1	84,8
Мыло хозяйственное	5 462,4	199 505,0	36,5
Итого	5 775,5	225 450,2	-

Таблица 11

Расчет показателей безубыточности по группе «мыло»

Показатель	Мыло туалетное жидкое	Мыло туалетное твердое	Мыло хозяйственное
Переменные издержки, руб./кг	69,80	79,13	70,53
Постоянные издержки, руб./кг	14,20	10,17	9,07
Маржинальная прибыль на 1 кг, руб.	-15,10	5,67	-34,03
Полные издержки на весь объем, тыс. руб.	1 654,80	26 200,62	434 807,04
Точка безубыточности по цене, руб./кг	84,00	89,30	79,60
Точка безубыточности по объему, тн	-18,52	526,20	-1 455,17

Разбивка по видам мыла показала на необходимость в значительном увеличении цены только для жидкого туалетного и хозяйственного мыла. В то время как достичь нулевой прибыли для твердого туалетного мыла можно за счет увеличения объемов продаж.

Оценим эффект от увеличения цены и объема для всех видов мыла (табл. 12).

Учтем также внешние факторы в виде цен конкурентов (табл. 13). Причем цена в сети на продукцию ЭФКО рассчитывается с наценкой дистрибьютора в 20 % и наценкой сети в 27 %.

Таблица 12

Сценарии роста мыла ЭФКО Косметикс

Показатель	Твердое туалетное мыло			
	Сценарий 1	Сценарий 2	Сценарий 3	Сценарий 4
Цена планируемая, руб./кг	84,80	84,80	89,30	112,27
Объем продаж планируемый, тн	526,20	578,83	293,40	293,40
Выручка планируемая, тыс. руб.	44 622,18	49 084,40	26 200,62	32 940,02
Постоянные издержки на весь объем, тыс. руб.	2 984,25	2 984,25	2 984,25	2 984,25
Прибыль планируемая, тыс.руб.	0,00	298,43	0,00	6 739,40
	Жидкое туалетное мыло		Хозяйственное мыло	
	Сценарий 1	Сценарий 2	Сценарий 1	Сценарий 2
Цена планируемая, руб./кг	84,00	92,40	79,60	87,56
Объем продаж планируемый, тн	19,70	19,70	5 462,40	5 462,40
Выручка планируемая, тыс. руб.	1 654,80	1 820,28	434 807,04	478 287,74
Прибыль планируемая, тыс. руб.	0,00	165,48	0,00	43 480,70

Таблица 13

Основные конкуренты на внешнем рынке по видам мыла

Фирма	Средняя цена на продукцию, руб./кг		
	Туалетное жидкое мыло	Туалетное твердое мыло	Хозяйственное мыло
ЭФКО Косметик			
Цена в сети в 2015 г.	93	129	56
Порог рентабельности	128	136	121
Планируемая цена (порог рентабельности+10%)	141	171	133
Конкуренты-экспортеры			
Colgate-Palmolive (Palmolive, Timotei)	346	352	-
Евуар (Duru)	-	238	-
Procter & Gamble (Safeguard)	479	275	-
Unilever (Dove)	399	392	-
Schwarzkopf & Henkel (Fa)	372	307	-
Местные производители			
Максимальная цена	160	192	130
Минимальная цена	70	128	79

Цены основных конкурентов-экспортеров на рынках стран СНГ для жидкого мыла колеблются в пределах от 346 до 479 руб./кг, для твердого туалетного мыла от 238 до 392 руб./кг. Тогда как средние цены по СНГ для национальных производителей варьируются как раз в тех же пределах, что и цены на продукцию компании ЭФКО. То есть Общество разделяет один ценовой сегмент по мылу с местными производителями стран-импортеров. И, соответственно, при увеличении цены будем руководствоваться пределами данного сегмента.

Таким образом, очевидно, поднятие цены на твердое туалетное мыло до уровня точки безубы-

точности незначительно относительно цен конкурентов (с 129 до 136 руб./кг) должно быть принято рынком.

Изменение цены хозяйственного мыла с 36,5 до 79,6 руб./кг будет значительным, как и в случае с жидким мылом с 54,7 до 84 руб./кг. Рассматриваемые рынки с малой вероятностью будут способны принять подобное повышение, поэтому учитывая, что увеличение объема без увеличения цены нарастит убыток, целесообразно поднять цену в такой степени, чтобы, по крайней мере, убыток не превышал значение прошлого года (табл. 14).

Ожидаемый эффект от оптимальных сценариев роста мыла

Показатель	Твердое туалетное мыло	Жидкое туалетное мыло	Хозяйственное мыло
Цена планируемая, руб./кг	112,27	60,17	40,15
Объем продаж планируемый, т	391,98	26,32	7 297,77
Выручка планируемая, тыс. руб.	44 007,86	1 583,63	293 005,32
Прибыль планируемая, тыс. руб.	10 006,54	-3 237,81	-224 716,37
Общий результат, тыс. руб.	-217 947,64		

В итоге наблюдается уменьшение убытка на 43 496 тыс. руб. за счет выхода на положительную прибыль по твердому туалетному мылу и увеличению цены на два остальные вида мыла на 10 %.

Таким образом, маржинальный анализ является ключевым фактором в процессе принятия многих управленческих решений, в частности его инструментарий позволяет более точно определить доходность отдельных хозяйственных операций и устранить неопределенность в его оценке при обосновании эффективных управленческих решений.

Литература

1. Дорошук А. И. Метод «затраты-объем-прибыль»: классификация затрат и тенденции их изменения // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 4-6. С. 1153-1158; URL: <https://www.applied-research.ru/ru/article/view?id=9151>
2. Казакова Н. А. Экономический анализ. М.: ИНФРА-М. 2012.
3. Никонова И. А. Маржинальный анализ в принятии управленческих решений. URL: http://www.cfin.ru/finanalysis/reports/margin_analysis.shtml
4. Аливанова С. В., Куренная В. В. Маржинальный анализ как эффективный метод выбора управленческих решений // Научный журнал КубГАУ. 2012. № 80(06). С. 497-509.
5. Земляков Ю. Д., Кирьянова В. А., Крылова В. В. Применение маржинального анализа с целью выявления финансовой устойчивости экономического субъекта // Вестник Международной академии системных исследований. Информатика, экология, экономика. 2015. Т. 17. № 2. С. 19-28.
6. Грачева Н. А., Дрюкова Е. С. Маржинальный анализ: сущность, содержание, возможности проведения // Молодежь и XXI век – 2016: мат-лы VI Междунар. молодежной науч. конф. Курск. Юго-Западный государственный университет. 2016. Ч.1. URL: <http://arbir.ru/miscellany/U18S915E57798>
7. Бovyкина М. Ф., Ковалева Н. В. Маржинальный анализ как условие расширения производства // Научный

журнал КубГАУ – Scientific Journal of KubSAU. 2013. № 88. С. 755-766.

References

1. Doroshchuk A. I. Metod «zatraty-ob"yem-pribyl'»: klassifikatsiya zatrat i tendentsii ikh izmeneniya [Expenses-volume-profit method: classification of expenses and tendency of their change] // Mezhdunarodnyj zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovanij. 2016. № 4-6. S. 1153-1158; URL: <https://www.applied-research.ru/ru/article/view/?id=9151>
2. Kazakova N. A. Ekonomicheskij analiz [Economic analysis]. M.: INFRA-M. 2012.
3. Nikonova I. A. Marzhinal'nyj analiz v prinyatii upravlencheskikh reshenij. URL: http://www.cfin.ru/finanalysis/reports/margin_analysis.shtml
4. Alivanova S. V., Kurenayya V. V. Marzhinal'nyj analiz kak ehffektivnyj metod vybora upravlencheskikh reshenij [The marginal analysis in adoption of administrative decisions] // Nauchnyj zhurnal KubGAU. 2012. № 80(06). S. 497-509.
5. Zemlyakov Yu. D., Kir'yanova V. A., Krylova V. V. Primeneniye marzhinal'nogo analiza s tsel'yu vyyavleniya finansovoj ustojchivosti ekonomicheskogo sub"yektu [Marginal analysis as effective method of the choice of administrative decisions] // Vestnik Mezhdunarodnoj akademii sistemnykh issledovanij. Informatika, ekologiya, ekonomika. 2015. T. 17. № 2. S. 19-28.
6. Gracheva N. A., Dryukova E. S. Marzhinal'nyj analiz: sushchnost', soderzhaniye, vozmozhnosti provedeniya [Marginal analysis: essence, contents, possibilities of carrying out] // Molodezh' i XXI vek – 2016: mat-ly VI Mezhdunar. molodezhnoj nauch. konf. Kursk. Yugo-Zapadnyj gosudarstvennyj universitet. 2016. Ch. 1. URL: <http://arbir.ru/miscellany/U18S915E57798>
7. Bovykina M. F., Kovaleva N. V. Marzhinal'nyj analiz kak usloviye rasshireniya proizvodstva [Marginal analysis as production expansion condition] // Nauchnyj zhurnal KubGAU – Scientific Journal of KubSAU. 2013. № 88. S. 755-766.

* * *

**ORGANIZATION OF CARRYING OUT THE MARGINAL ANALYSIS
AND SOME ASPECTS OF ITS APPLICATION**

KONDRASHOVA NADEZHDA VIKTOROVNA

Voronezh State University,
Voronezh, the Russian Federation, e-mail: kondrashova@econ.vsu.ru

ENDOVITSKAYA ELENA VALERYEVNA

Voronezh State University,
Voronezh, the Russian Federation, e-mail: elena.endovitskaya@yandex.ru

In article authors gave intrinsic aspects of the organization of carrying out the marginal analysis in general which assume some general technological stages, revealed advantages and shortcomings when carrying out the marginal analysis at disclosure of the first stage «Definition of the Purpose and Statement of Tasks of the Economic Analysis». The set of ways, receptions and means as the tool of the marginal analysis presents the second stage «Formation of Set of Indicators». Authors presented «Determination of the sequence of carrying out the analysis» in the form of an algorithm of calculation of profit of planning period with use of components of complex leverage. At the stage «Distribution of Functional Duties of Carrying out Analysis» the economical department has to be responsible for statement and carrying out the marginal analysis, according to authors; reflected interaction of economical department with other departments of the organization. Authors carried out the simplest marginal analysis on the economic subject on the example of export production of JSC «EFKO» and drew the corresponding conclusions. Calculation was made for the period of 2013-2015 on commodity groups: dairy products, ketchup, mayonnaise, oil bottled, soap, oil in bulk. Conditionally authors will break the carried-out marginal analysis into stages. At the first stage authors calculated the marginal profit of unit of production by each type of goods and marginal profitability, revealed groups of goods on which the marginal loss was observed. At the second stage authors carried out calculation of sizes of profitability which will form a basis of development of actions for impact on the revealed negative factors. The third stage authors devoted to assessment of effect of increase in sales volume and price of dairy products and for all types of soap. The marginal analysis is a key factor in the course of adoption of many administrative decisions, in particular, its tools allow to define more precisely profitability of separate economic operations and to eliminate uncertainty in its assessment at justification of effective administrative decisions.

Key words: marginal analysis, organization of the analysis, obligation for carrying out the analysis, profitability, administrative decision

Об авторах:

Кондрашова Надежда Викторовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономического анализа и аудита Воронежского государственного университета, г. Воронеж

Ендовицкая Елена Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой международной экономики и внешнеэкономической деятельности Воронежского государственного университета, г. Воронеж

About the authors:

Kondrashova Nadezhda Viktorovna, Candidate of Economics, Associate Professor of the Economic Analysis and Audit Department, Voronezh State University, Voronezh

Endovitskaya Elena Valeryevna, Candidate of Economics, Associate Professor, Head of the International Economy and Foreign Economic Activity Department, Voronezh State University, Voronezh