**ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ** **РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ МАРЖИНАЛЬНОГО АНАЛИЗА**

**13.1. Понятие и значение маржинального анализа**

Большую роль в обосновании управленческих решений в бизне­се играет **маржинальный анализ***,* который называют еще анализом без­убыточности или содействия доходу. Его методика базируется на изу­чении соотношения между тремя группами важнейших экономичес­ких показателей: издержками, объемом производства (реализации) продукции и прибылью, — и прогнозировании величины каждого из этих показателей при заданном значении других.

Эта методика основана на делении производственных и сбыто­вых затрат в зависимости от изменения объема деятельности пред­приятия на переменные (пропорциональные) и постоянные (непро­порциональные) и использовании категории маржинальной прибыли.

***Маржинальная прибыль (валовая маржа, маржа покрытия)*** *—* это выручка минус переменные издержки. Она включает в себя постоян­ные затраты и прибыль. Чем больше ее величина, тем больше вероят­ность покрытия постоянных затрат и получения прибыли от произ­водственной деятельности.

Маржинальный анализ (анализ безубыточности) широко приме­няется в странах с развитой рыночной экономикой. Он позволяет:

* более точно исчислить влияние факторов на изменение суммы прибыли и на этой основе более эффективно управлять процес­сом формирования и прогнозирования ее величины;
* определить критический уровень объема продаж (порога рента­бельности), постоянных затрат, цены при заданной величине со­ответствующих факторов;
* установить зону безопасности (зону безубыточности) предприя­тия;
* исчислить необходимый объем продаж для получения заданной величины прибыли;
* обосновать наиболее оптимальный вариант управленческих ре­шений, касающихся изменения производственной мощности, ассортимента продукции, ценовой политики, вариантов обору­дования, технологии производства, приобретения комплектую­щих деталей и др. с целью минимизации затрат и увеличения прибыли.

**13.2. Методика маржинального анализа прибыли**

Большой интерес представляет методика маржинального анали­за прибыли, широко используемая в западных странах. В отличие от традиционной методики анализа прибыли, применяемой на отече­ственных предприятиях, она позволяет полнее изучить взаимосвязи между показателями и точнее измерить влияние факторов. Проде­монстрируем это с помощью сравнительного анализа.

***По методике факторного анализа прибыли, применяемой в нашей стране, обычно используют следующую модель****:* П = VPII (Ц - С). При этом исходят из предположения, что все приведенные факторы из­меняются сами по себе, независимо друг от друга. Данная модель не учитывает взаимосвязь объема производства (реализации) продукции и ее себестоимости. Обычно при увеличении объема производства (реализации) себестоимость единицы продукции снижается, так как возрастает только сумма переменных расходов, а сумма постоянных затрат остается без изменения. И наоборот, при спаде производства себестоимость изделий возрастает из-за того, что больше постоян­ных расходов приходится на единицу продукции.

В зарубежных странах для обеспечения системного подхода при изучении факторов изменения прибыли и прогнозирования ее вели­чины используют следующую модель:

П=VРП(Ц-b)-А, (13.1) .

где b — переменные затраты на единицу продукции;

 А — постоянные затраты на весь объем продаж данного вида про­дукции.

Эта формула применяется для анализа прибыли от реализации отдельных видов продукции. Она позволяет определить изменение суммы прибыли за счет количества реализованной продукции, цены, уровня удельных переменных и суммы постоянных затрат. Исходные данные для анализа приведены в табл. 13.1.

Таблица 13.1

|  |
| --- |
| Данные для факторного анализа прибыли по изделию Б |
| Показатель | Значение показателя |
| t0 | t1 |
| Объем реализации продукции (VPП), шт. | 725 | 1170 |
| Цена единицы продукции (Ц), тыс. руб. | 21,1 | 24,7 |
| Себестоимость изделия (С), тыс. руб. | 18,6 | 21,3 |
| В том числе переменные затраты (b) | 16,8 | 19,5 |
| Сумма постоянных расходов (А), тыс. руб. | 1305 | 2106 |
| Прибыль (П), тыс. руб. | 1812,5  | 3978 |