DOI: 10.17117/na.2016.02.01.277

<http://ucom.ru/doc/na.2016.02.01.277.pdf>

Поступила (Received): 24.02.2016

Никишкина А.А., Савоскина Е.В. Инструментарий маржинального подхода в принятии стратегически важных управленческих решений

Nikishkina A.A., Savoskina E.V.
**Tools of margin approach in strategic
important management decisions**

В статье рассматривается роль маржинального подхода в формировании стратегии развития организации. Даются этапы оценки эффективности её реализации. Описываются основных направления управленческих решений, которые следует включать в состав главной стратегии развития предприятия

Ключевые слова: маржинальный подход, финансовые результаты предприятия

The article discusses the role of the marginal approach in shaping the development strategy of the organization. Gives steps of evaluating the effectiveness of its implementation. It describes the main areas of management decisions that should be included in the main development strategy

Key words: margin approach, financial results of the company

Никишкина Анжелика Александровна
Самарский государственный архитектурно-строительный университет
г. Самара, ул. Молодгвардейская, 194

Nikishkina Anzhelika Aleksandrovna
Samara state university of architecture and civil engineering
Samara, Molodogvardeyskaya st., 194

Савоскина Елена Владимировна
Кандидат экономических наук, доцент
Самарский государственный архитектурно-строительный университет
г. Самара, ул. Молодгвардейская, 194

Savoskina Elena Vladimirovna
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Samara state university of architecture and civil engineering
Samara, Molodogvardeyskaya st., 194

Маржинальный подход в управлении предприятием позволяет руководству точно оценить текущую ситуацию и перспективы дальнейшего развития. Главный вопрос, на который должен дать ответ маржинальный подход в принятии управленческих решений, – каковы суммы денежных средств и источники, которыми располагает организация, на какие цели и нужды они расходуются. Он также позволяет найти наиболее рациональную и выгодную комбинацию постоянных и переменных издержек, физического объема продаж и цены. В этом и проявляется большое значение маржинального подхода в принятии управленческих решений.

Предприятиям, которые стремятся повысить результаты хозяйственной деятельности, важно разработать эффективную стратегию, основанную на ин-

струментарии маржинального подхода, который позволит оценить суммы денежных средств и источники, которыми располагает организация, на какие цели и нужды они расходуются. Его основой станет *анализ безубыточности производства*, который разработал американский инженер Уолтер Раутенштрах в 1930 г. [1]. Анализ безубыточности изучает взаимосвязь между прибылью и определенными факторами, влияющими на уровень затрат, на основе чего позволяет достигать необходимого уровня прибыли.

Использование маржинального подхода при формировании стратегии развития организации позволяет не только рационализировать тактические задачи (изменение мощности производства; выбор номенклатуры продукции и цены на новое изделие; выбор вариантов оборудования; выбор технологии производства, выбор и приобретение комплектующих деталей; анализ результативности при принятии дополнительного заказа), но и оценить взаимосвязь между прибылью и определенными факторами, влияющими на конечный результат.

Среди основных направлений решения по которым следует принимать на основе маржинального подхода в состав главной стратегии развития предприятия должны войти следующие:

1. *Увеличение производственной мощности.* По мере того, как увеличивается мощность производства, растёт и сумма постоянных затрат. При этом необходимо установить – увеличивается ли вместе с ними прибыль организации и зона её безопасности.

Прежде, чем увеличивать производственную мощность, необходимо учесть окупаемость инвестиций на строительство дополнительных помещений, покупку и модернизацию оборудования. Также, важными факторами, играющие роль при принятии решения, являются: вероятность сбыта продукции, организация новых рабочих мест, присутствие нужных материальных и трудовых ресурсов и т.д.

При этом, важно учитывать эффект кривой опыта (ЭКО). Он объясняется тем, что при росте производства и расширении его мощности постепенно снижаются переменные затраты из-за типизации процессов производства, повышения квалификации и профессионализма работников организации, модернизацией техники, а также технологии и процесса производства [2]. ЭКО не реализуется автоматически, а требует выполнения вышеперечисленных условий. О проведении этих улучшений должна заботиться администрация организации, поскольку они влекут за собой уменьшение издержек на производство продукции. Как показывает опыт развитых стран, каждое увеличение объема производства продукции в два раза позволяет снижать новую стоимость продукции на единицу приблизительно на 20-30%.

2. *Принятие дополнительного заказа по цене ниже критического уровня.* При снижении объемов и темпов производства, в случае, когда организация не смогла обеспечить себя необходимым объемом работ, то есть мощность производства недостаточно велика, возникает ситуация, когда предприятие осуществляет дополнительные заказы по цене ниже себестоимости. За счет таких заказов можно уменьшить издержки производства путём увеличения объемов

производства. В итоге, за счет проведенного мероприятия, предприятие получит не убыток, а прибыль.

3. Выбор оптимального варианта машин и оборудования. Для сокращения издержек на производство продукции и, как следствие, увеличения прибыли, рассматривают такое мероприятие, как выбор и замена оборудования.

Для реализации этого мероприятия организации необходимо установить такой объем производства, при котором будет выгодно использовать оборудование в различных вариантах. При этом необходимо рассчитать уровень затрат при условии, что по различным вариантам они будут одинаковы, что позволит найти критический объем производства продукции (для этого затраты по одному виду машин приравнивают к затратам по другому виду машин). Далее, итоговые расчеты по альтернативным вариантам сравнивают и выбирают наиболее эффективный вариант.

4. Принятие решения «производить» или «покупать». Сокращению затрат и росту уровня прибыли во многом способствует принятие решение о следующем выборе – организация собственного производства или покупка деталей (комплектующих), запасных частей или полуфабрикатов. Для обоснования выбора "производить или покупать" можно также учитывать зависимость объема, себестоимости и прибыли между собой. Также необходимо помнить о мощности предприятия, качестве его продукции, колебании объемов, организации рабочих мест или увольнении при принятии окончательного решения [3, с. 264].

5. Выбор варианта технологии производства. Одним из основных путей снижения затрат и роста уровня прибыли является выбор оптимального варианта технологии производства из нескольких альтернативных. В графическом способе для обоснования необходимо построить график, который покажет зависимость между прибылью и объемом продаж по каждому из предложенных вариантов. Благодаря этому определяется безубыточный объем продажи продукции и наибольшая прибыль по каждому варианту.

Для того, чтобы выбрать верный и оптимальный способ производства, нужно учитывать уровень спроса: одна технология наиболее выгодна в том случае, если спрос не превышает итоговую величину объема продаж, а другая – если он превышает.

6. Обоснование структуры выпуска продукции. Один из основных резервов для роста уровня прибыли – рационализация ассортимента товарной продукции. В данном случае подразумевается то, что необходимо увеличить количество изделий, приносящих наибольшую величину прибыли. При этом необходимо учитывать, что сократить производство до реализации одного изделия не является целесообразным, поскольку может повлечь за собой банкротство организации из-за изменения конъюнктуры на рынке [4, с. 264]. Предприятию нужно выбрать наиболее выгодный ассортимент для производства и реализации, который будет приносить наибольшую прибыль.

7. Принятие управленческого решения с учетом ограничения на ресурсы. Различные ограничения, присутствующие в организации, дают осложнение при выборе наиболее эффективного и оптимального управленческого решения. Примерами ограничений при принятии решений в бизнесе могут быть [5, с. 16]:

- объем реализации продукции (наличие границ спроса на товары);
- трудовые ресурсы (общее количество или нехватка по профессиям);
- материальные ресурсы (недостаток материалов для изготовления продукции в нужном объёме);
- нехватка фонда рабочего времени оборудования.

При принятии какого-либо управленческого решения необходимо учитывать маржинальную прибыль, которую обеспечивает каждое изделие на единицу недостающего ресурса. Выбирают производство такой продукции, которая даёт наибольшую маржу покрытия на единицу недостающего ресурса.

8. *Использование формы кооперирования «толлинг».* Использование такой формы кооперирования, как «толлинг», приносит выгоду не только производителю, но и покупателю. Выгода заказчика заключается в том, что он имеет возможность повысить объем своего производства за счет чего получит большую прибыль при недостаточности производственных мощностей. Выгода изготовителя при этом заключается в том, что он работает на давальческом сырье, используя в полной мере свои производственные мощности, и, тем самым, снижает себестоимость основной продукции [6]. Это происходит за счет перенесения части постоянных затрат на продукцию, что в итоге ведет к улучшению финансовых результатов работы предприятия. Также использование этой формы позволяет организации осуществлять свою деятельность без привлечения заёмных средств на формирование запасов сырья, а также позволяет реализовывать продукцию без использования рекламы. В свою очередь, использование брендов и современных технологий предприятий обеспечивает высокий уровень конкурентоспособности продукции.

Для обоснования эффективности «толлинга» предприятие-переработчик оценивает чувствительность к нему себестоимости продукции, прибыли, рентабельности, безубыточного объема продаж, зоны безопасности предприятия.

Оценка эффективности реализации стратегии, основанных на маржинальном подходе проводится по этапам [1-3, 6]:

1. Сбор информации, её подготовка и обработка, которая необходима для осуществления анализа;
2. Выявление изменений в величине постоянных и переменных затрат;
3. Определение панируемой и фактической величины итоговых показателей (объем – цена – затраты – прибыль);
4. Сравнительный анализ уровня показателей по вариантам принимаемых решений с учетом фактора «риск» (производственного, финансового и производственно-финансового левириджа);
5. Факторный анализ изменения величин показателей маржинального анализа;
6. Прогнозирование их величины в меняющейся среде.

Интеграция в стратегию целей собственников маржинального подхода позволяет:

А. Увеличивать объемы производства и сбыта продукции, поскольку это обеспечит оптимизацию издержек и снижение цены на продукцию и, как следствие, повышение её конкурентоспособности.

В. Рационально подходить к изменениям в маркетинговой политике с использованием различных подходов. Благодаря увеличению запаса финансовой прочности организация может существенно увеличить страховой запас от риска, который может возникнуть после уменьшения цены продукции, услуг на рынке.

С. Поддерживать ликвидность предприятия за счет контроля баланса расходов и доходов в каждом конкретном временном периоде потому [7, с. 1335], что непрерывный анализ позволит исключить вероятность ухудшения ритмичности работы предприятия и остановку производства, как следствие – банкротство.

Таким образом, интеграция в стратегию целей собственников в рамках маржинального подхода позволяет не только рационализировать тактические задачи, но и оценить взаимосвязь между прибылью и определенными факторами, влияющими на конечный результат.

Список используемых источников:

1. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Минск: Новое знание, 2007. 688 с.
2. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 471 с.
3. Барбарская М.Н., Савоскина Е.В. Направления финансирования затрат, связанных с развитием инновационного потенциала трудовых ресурсов строительных организаций // Человеческие ресурсы: проблемы инновационного развития и использования. Кемерово, 2015. С. 11-17.
4. Савоскина Е.В., Барбарская М.Н. Средства регулирования социально-экономических отношений путём управления риском налоговых доходов бюджета // Современное общество и экономика: анализ состояния и перспективы развития в условиях экономической турбулентности: моногр. Пенза: Изд-во ПГУ, 2015. С. 260-270.
5. Пястолов С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: Мастерство, 2008. 336 с.
6. Аксененко А.Ф., Новиков В.В., Сидоров В.И. и др. Методика учета и анализа себестоимости продукции. М.: Финансы и статистика, 2002. 285 с.
7. Савоскина Е.В., Куканова Н.В. Финансовый контроль и организация контрольной деятельности // В мире научных открытий. Красноярск: Научно-инновационный центр, 2015. №5.4(65). С. 1330-1347.