

## МАРЖИНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ, КАК БАЗА ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ТРАНСПОРТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

А.В. Федоркевич, канд. экон. наук, доцент  
кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита  
в АПК и транспорте, БГЭУ

**Резюме.** В статье раскрыта важность использования маржинального анализа для принятия правильных управленческих решений в автотранспортных организациях. В результате проведенного маржинального анализа обоснованы: 1. Выбор маршрута, на котором должны работать новые маршрутные микроавтобусы. 2. Сокращение нерентабельного вида деятельности для транспортной организации. 3. Выбор техники для выполнения работ по обработке асфальтобетонных дорог противогололедными материалами.

## MARGINAL ANALYSIS AS A BASIS FOR MANAGEMENT DECISIONS IN TRANSPORT ORGANIZATIONS

A. Fedorkevich

**Summary.** The article revealed the importance of marginal analysis to make better management decisions in the autotransport organization. As a result of marginal analysis substantiated: 1. The choice of the route on which to operate new fixedroute minibuses. 2. Reduce unprofitable kind of activity for the transport organization. 3. The choice of equipment to perform work on the processing of asphalt roads for antiglaze materials.

В условиях рыночной экономики нередко происходит разорение коммерческих организаций, которые не выдерживают конкуренции. Происходит это как по объективным (внутренним), так и субъективным (внешним) причинам. Полностью устранить влияние негативных факторов на экономику организации руководство предприятия не может, но противопоставить им выверенную стратегию и тактику – должно.

Успех в бизнесе во многом предопределяется обоснованностью принимаемых управленческих решений. Однако, не всегда решения, принимаемые руководством компании, имеют должное экономическое обоснование. Происходит это по той простой причине, что руководители больше полагаются на свои организаторские способности, интуицию и опыт, нежели на данные бухгалтерского учета и управленческого анализа. В этой связи эффективность работы отдельных направлений деятельности организации анализируется не всегда.

При этом особую роль в обосновании управленческих решений должен играть маржинальный анализ. В основу методики маржинального анализа положено деление затрат по основной деятельности на постоянные (их сумма не меняется при увеличении объема оказываемых услуг) и переменные (меняются пропорционально объему оказанных услуг). Основной категорией маржинального анализа является маржинальный доход. Маржинальный доход (прибыль) – это разность между выручкой от реализации продукции, работ, услуг (без учета НДС и акцизов) и переменными затратами.

Маржа покрытия на единицу продукции, услуг показывает вклад каждой дополнительно произведенной и реализованной единицы продукции (оказанной единицы услуг) в общую сумму маржинального дохода.

Иногда маржинальный доход называют также суммой покрытия – это та часть выручки, которая остается на покрытие постоянных затрат и формирование прибыли. Чем выше уровень маржинального дохода, тем быстрее возмещаются постоянные затраты и организация имеет возможность получать прибыль.

С помощью маржинального анализа можно определить:

- безубыточный объем оказываемых транспортных услуг при заданных соотношениях цен (тарифов), постоянных и переменных затрат;
- зону безопасности (безубыточности) организации;
- необходимый объем транспортных услуг для получения заданной величины прибыли;
- критический уровень постоянных затрат при заданном уровне маржинального дохода;
- критическую цену (тариф) оказываемых услуг при заданном их объеме и уровне переменных и постоянных затрат.

□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□  
□□□□□□□□□□. □□□□□□□□□□.