

ОТРАСЛЕВАЯ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

Маржинальный анализ бюджетной модели компании

Marginal Analysis of the Company's Budgeting Model

DOI: 10.12737/2587-9111-2026-14-2-9-13

Получено: 28 января 2026 г. / Одобрено: 14 февраля 2026 г. / Опубликовано: 25 апреля 2026 г.

Алёшина И.Ф.

Канд. экон. наук, доцент кафедры математических методов в экономике, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», Россия, 115054, г. Москва, Стремянный пер., д. 36, e-mail: ifaleshina@mail.ru

Aleshina I.F.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Mathematical Methods in Economics, Plekhanov Russian University of Economics, 36, Stremyanniy Per., Moscow, 115054, Russia, e-mail: ifaleshina@mail.ru

Аннотация

В определении финансового и экономического результатов деятельности организации, как правило, используется деление затрат и расходов на постоянные и переменные. При отсутствии полной адресной привязки управленческие решения принимаются на основе усредненных данных. В статье рассматривается метод маржинальной оценки деятельности компании в бюджетном планировании с использованием прямых затрат и расходов к разным объектам отнесения, включая в оценку себестоимости выпускаемой продукции и видов деятельности прямые хозяйственные издержки.

Ключевые слова: маржинальный анализ, директ-костинг, бюджет, прямые и косвенные затраты и расходы, центр ответственности.

Abstract

In determining an organization's financial and operating results, costs and expenses are typically classified as fixed and variable. In the absence of full cost allocation, management decisions are based on averaged data. This article examines the method of marginal (contribution) analysis for assessing company performance within the budgeting process, utilizing direct costs and expenses attributed to various cost objects, and incorporating direct operating expenses into the cost assessment of manufactured products and business activities.

Keywords: marginal analysis, direct costing, budget, direct and indirect costs/expenses, responsibility center.

Введение

При оценке эффективности работы организации вопрос получения точных данных стоит сегодня весьма актуально. Несмотря на то что российский бухгалтерский учет сейчас использует деление расходов организации на прямые и косвенные, остается элемент котлового учета данных, например, в разнесении хозяйственных статей. Для экономик, выстраивающих рыночную модель управления, адресный подход расходования ресурсов крайне важен и эффективен. Акцент при этом необходимо перенести в плоскость управленческого учета и бюджетного планирования. Принятие взвешенных решений требует наличия в организации мощной информационной базы управленческих данных.

Описание данных и методов исследования

В научно-практической литературе существуют разные методы планирования и учета затрат и расходов. Одним из результативных методов является директ-костинг.

Директ-костинг называют методом маржинального учета затрат [3], маржинальным калькулированием (калькулированием усеченной себестоимости) [5]. У метода есть несомненное преимущество в получении достоверной маржинальной продуктовой аналитики, так как в себестоимость продукции включаются только адресные статьи, а постоянные

расходы учитываются как расходы периода и списываются на финансовый результат.

Следует отметить, что большинство экспертов предлагает использовать в директ-костинге деление издержек на переменные и постоянные [2–4]. Аналогичный подход представлен и в справочной системе «Бухэксперт», в которой директ-костинг определяется как метод учета затрат, при котором в себестоимость продукции включаются только переменные затраты, напрямую зависящие от объема производства [6]. Недостатками данного подхода являются не всегда корректное определение переменного статуса и отнесение постоянных издержек к сложно управляемому котловому методу учета. Особенно опасно использовать такой подход в системе бюджетного и оперативного планирования. Руководитель принимает решение о продолжении производства и реализации продукции, рассчитывая на положительный финансово-экономический эффект, а по факту получает убытки.

В качестве альтернативы, позволяющей преодолеть указанные недостатки, может рассматриваться подход, основанный на использовании в бюджетной модели классификации прямых и косвенных статей. Если есть необходимость работы также с переменными и постоянными статьями, то использовать эту классификацию лучше не с основным, а с дополнительным статусом.

Прямыми статьями являются те, которые напрямую идут на анализируемый объект отнесения. В управленческом учете и планировании целесообразно использовать следующие объекты отнесения прямых издержек: выпускаемые экономические продукты, виды деятельности и центры ответственности, а также любую дополнительную для анализа аналитику. Данные объекты отнесения представлены в управленческой системе соответствующими справочниками. Преимуществами данного подхода является снижение риска некорректного отнесения затрат и расходов, возможность использовать разные объекты отнесения и, главное, получение достоверных результатов.

В маргинальном анализе, как и в любом инструменте планирования и учета, в обязательном порядке нужно рассматривать финансовый и экономический подходы. В финансовом подходе используются аналитики по движению денежных средств (поступления и платежи) с маргинальной оценкой финансового результата (эффекта использования денег), в экономическом — аналитики по движению экономических продуктов, выраженных в стоимостных единицах (доходы и расходы) с маргинальной оценкой прибыли. В табл. 1 и 2 представлены форматы сводных бюджетов организации по предлагаемой методике. В бюджетах содержится аналитика по операционному направлению, представленная двумя видами деятельности (ВД1 и ВД2), в каждом виде деятельности — по два экономических продукта (ЭП-1 и ЭП-2), а также по инвестиционному направлению, включающему два инвестиционных проекта (ИП).

Таблица 1

Макет сводного бюджета движения денежных средств (БДДС) [1]

	Операционное направление				Инвестицион. направление	
	Вид деятельности 1		Вид деятельности 2		ИП – ЭП 2.3	ИПхоз назнач.
	ЭП 1.1	ЭП 1.2	ЭП 2.1	ЭП 2.2		
Поступления	+	+	+	+	+	–
Платежи производственные (прямые к ЭП и ИП)	+	+	+	+	+	–
Платежи коммерческие (прямые к ЭП и ИП)	+	+	+	+	+	–
Платежи хозяйственные (прямые к ЭП и ИП)	+	+	+	–	+	+
Маргинальный финансовый результат по ЭП и ИП	Δ11	Δ12	Δ21	Δ22	ΔИП-23	ΔИП Хоз

Окончание табл. 1

	Операционное направление				Инвестицион. направление	
	Вид деятельности 1		Вид деятельности 2		ИП – ЭП 2.3	ИПхоз назнач.
	ЭП 1.1	ЭП 1.2	ЭП 2.1	ЭП 2.2		
Платежи произв. по виду деятельности	+		+			
Платежи коммерч. по виду деятельности	+		+			
Платежи хозяйств. по виду деятельности	+		+			
Маргинальный финансовый результат по виду деятельности	Δ1		Δ2			
Платежи хоз. начал. произ. цеха				+		
Маргинальный финансовый результат по ВД2 и (ИП–ЭП23)				Δ2 ип		
Косвенные платежи				+		
Маргинальный финансовый результат					Δ	

Предлагается в бюджетах, помимо производственных и коммерческих статей, использовать адресную привязку к производимым продуктам (ЭП), видам деятельности (ВД), центрам ответственности (ЦО) также и хозяйственных статей. Заметим, что в инвестиционном направлении имеется столбец по инвестиционному проекту хозяйственного назначения, по которому отсутствуют поступления денежных средств, а также производственные и коммерческие статьи. Но маргинальный финансовый результат следует рассчитывать, так как он будет принимать участие в расчете общей дельты по компании.

Таблица 2

Макет сводного бюджета доходов и расходов (БДР)

	Операционное направление				Инвестицион. направление	
	Вид деятельности 1		Вид деятельности 2		ИП – ЭП 2.3	ИП хоз назнач.
	ЭП 1.1	ЭП 1.2	ЭП 2.1	ЭП 2.2		
Доходы	+	+	+	+	+	–
Расходы производственные (прямые к ЭП и ИП)	+	+	+	+	+	–
Расходы коммерческие (прямые к ЭП и ИП)	+	+	+	+	+	–
Расходы хозяйственные (прямые к ЭП и ИП)	+	+	+	–	+	+
Маргинальная прибыль по ЭП и ИП	Δ11	Δ12	Δ21	Δ22	ΔИП-23	ΔИП Хоз

Окончание табл. 2

	Операционное направление				Инвестицион. направление	
	Вид деятельности 1		Вид деятельности 2		ИП – ЭП 2.3	ИП хоз назнач.
	ЭП 1.1	ЭП 1.2	ЭП 2.1	ЭП 2.2		
Расходы производ. по виду деятельности	+		+			
Расходы коммерч. по виду деятельности	+		+			
Расходы хозяйств. по виду деятельности	+		+			
Маржинальная прибыль по ВД	Δ1		Δ2			
Расходы начальника произ. цеха			+			
Маржинальная прибыль по ВД2 и (ИП–ЭП23)			Δ2 ип			
Косвенные расходы			+			
Прибыль от продаж			Δ			
Прочие доходы			+			
Прочие расходы			+			
Прибыль до налогообложения			Δ			
Налог на прибыль			+			
Чистая прибыль			Δ			

Особенностью формирования информационной базы по предлагаемому маргинальному подходу является отражение данных строго по существующей в компании бизнес-технологии. Допустим, в плановом периоде в компании по ВД2 помимо выпускаемых ранее продуктов ЭП-2.1 и ЭП-2.2 планируется выпуск и нового продукта ЭП-2.3, аналитика по которому отражается в инвестиционном направлении. Так как начальник производственного цеха будет управлять производством всех продуктов данного вида деятельности, то его хозяйственные статьи теперь должны быть учтены не только в операционном направлении, но и частично в новом инвестиционном проекте (ИП–ЭП 2.3). Такая разноплановая аналитика помогает в принятии тех или иных управленческих решений.

Остановимся кратко на анализе данных в предложенном формате. Как видно, маргинальная аналитика в бюджетах представлена тремя блоками: прямая аналитика по экономическим продуктам (ЭП) — четыре дельты; прямая аналитика по видам деятельности (ВД) — две дельты и косвенная аналитика — одна дельта. Рассмотрим, что дает такое пред-

ставление данных. Финансовая (табл. 1) маргинальная аналитика по ЭП показывает при каком объеме производства и реализации экономических продуктов, поступающие на расчетный счет и в кассу денежные средства покроют затраты, идущие на данный продукт. Экономическая (табл. 2) маргинальная аналитика по ЭП показывает экономическую выгоду (прибыль) от реализации экономических продуктов в стоимостных единицах с учетом израсходованных прямых статей. Примечательно, что в финансовую и экономическую себестоимости продуктов при данном подходе включены и хозяйственные статьи тех центров ответственности, которые напрямую занимаются выпуском, реализацией и, если такие имеются, то и обслуживанием только анализируемых экономических продуктов. Ниже в строке «хозяйственные» к виду деятельности представлены издержки для тех центров ответственности, которые работают не на отдельный продукт внутри данного бизнеса, а на все продукты этого бизнеса. Ресурсы, идущие на вид деятельности, хотя и являются для экономического продукта косвенными, но, главное, они не содержат аналитик из других видов деятельности. А вот косвенные платежи и расходы, представленные в нижнем аналитическом блоке, куда попадают приобретения для компании в целом (покупка сервера, брендовая реклама и статьи центров ответственности, работающие на все виды деятельности и инвестиционные проекты) будут участвовать в расчете общего маргинального результата. Важно отметить, что в данном подходе управляемыми будут даже основная часть косвенных статей, так как они являются прямыми к тем структурным подразделениям, для которых они приобретаются. Следовательно, можно проанализировать как объемы, так и назначения их использования.

Таким образом, в системе формируется реальная адресная производственная, коммерческая и хозяйственная себестоимость отдельного экономического продукта, отдельного вида деятельности, отдельного инвестиционного проекта необходимая для управленческих целей.

Видя в системе бюджетного планирования адресную маргинальную аналитику по каждому виду деятельности и объем косвенных затрат (в БДДС) и расходов (в БДР), причем в локальных бюджетах по любой статье всех используемых справочников, легко принять управленческое решение о распределении косвенных статей между работающими бизнесами.

Для выстраивания управленческой информационной базы в изложенном формате предлагается разработать матрицу прямых затрат и расходов, ма-

кет которой представлен в табл. 3. Плюсами в таблице указана адресная (прямая) привязка каждой статьи затрат и расходов к используемым объектам отнесения. Данная матрица состоит из разработанных в организации справочников системы управленческого учета и планирования и, бесспорно, содержит не такой упрощенный список наименований. Все справочники имеют иерархическую многоуровневую форму. Но для изложения общей технологии выстраивания системы используем предельно упрощенный пример.

Таблица 3

Макет матрицы прямых затрат и расходов

Статьи затрат и расходов	Производственно-коммерческий блок				Хозяйственный блок				
	Вид деятельности А		Вид деятельности Б		ЦО1	ЦО2	ЦО3	...	Для всех
	Пр. А1	Пр. А2	Пр. Б1	Пр. Б2					
1. Краска	+	+							
2. Станки	+	+							
3. Компьютер			+	+	+	+	+		
4. Сервер									+
5. Мебель					+	+	+		
6. Канцелярия					+	+	+		
...									

Статьи, закреплённые, например, за конкретными центрами ответственности (ЦО), затем отражаются в локальных бюджетных формах (табл. 4) для заполнения потребностей этих ЦО в натуральных единицах на плановый период.

Таблица 4

Пример локальной хозяйственной бюджетной формы ЦО1

Статьи затрат и расходов	Един. изм.	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Комментарии (цель использования)
1. Компьютер	шт.	1	–	–	–	
2. Мебель						
2.1. Стол	шт.	3				Рабочие места трех новых сотрудников
2.2. Стул	шт.	3				
3. Канцелярия						
3.1. Ручки	шт.	5	–	4	–	
3.2. Бумага А3	пач.	15	10	10	12	

Указанные в данной бюджетной форме потребности проходят согласование по утвержденной в организации процедуре бюджетного планирования и далее используются в формировании бюджета дви-

жения денежных средств и бюджета доходов и расходов данного центра ответственности (ЦО1). Итоговые значения этих локальных бюджетов адресно попадают в сводную бюджетную модель (табл. 1 и 2).

Получение сводных бюджетных данных в подобном формате имеет ряд преимуществ:

- возможность видеть реальные финансовую (БДДС) и экономическую (БДР) аналитики;
- анализировать маржинальные оценки по видам деятельности;
- анализировать маржинальные оценки деятельности по каждому экономическому продукту внутри видов деятельности;
- видеть в маргинальном анализе хозяйственные статьи;
- внутри косвенных статей видеть адресные аналитики по центрам ответственности и целям использования.

Изложенный в статье общий подход к формированию бюджетной модели компании с отражением маргинальной аналитики не содержит всей предлагаемой технологии, в частности, здесь отсутствует алгоритм отражения факта в блоке оперативного планирования, что является предметом отдельного изложения.

Результаты исследования

Использование в бюджетном планировании переменных и постоянных статей не позволяет получить адресной информации по всем возможным справочникам системы управленческого учета и планирования для качественной работы управленческой модели компании. Разработка же информационной управленческой базы на основе деления затрат и расходов на прямые и косвенные позволит проводить детальный маргинальный анализ эффективности организации, включая анализ использования не только производственных и коммерческих, но и хозяйственных статей.

Заключение

В заключение следует отметить, что предложенный подход не сложен в использовании, но при этом содержит детальную информацию по бизнес-технологиям и повышает уровень принятия управленческих решений. Маргинальная аналитика с использованием прямых статей расходования активов позволяет уйти от котлового учета и определять реальную эффективность работы отдельных экономических продуктов, видов деятельности и конкретных центров ответственности.

Литература

1. Алёшина И.Ф. Роль затрат и расходов в оценке эффективности деятельности организации [Текст] / И.Ф. Алёшина // Практическая направленность обучения и исследований в вузе: сборник статей. — М., 2019. — С. 6–10.
2. Вахорина М.В. Применение системы «директ-костинг» для принятия оперативных управленческих решений [Текст] / М.В. Вахорина, Б.Н. Наукенова // Символ науки: Международный научный журнал. — 2025. — № 2-1. — С. 60–63.
3. Низовкина Н.Г. Управление затратами предприятия (организации) [Текст]: учебник для вузов / Н.Г. Низовкина. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2023. — 187 с.
4. Уразбаев Н.Ж. Система «директ-костинг» и возможности ее применения на казахстанских предприятиях сферы добычи и переработки нефти [Текст] / Н.Ж. Уразбаев, А.Ж. Наурызбаев, А.Ш. Алимбетов // Управленческий учет. — 2022. — № 2. — С. 518–527.
5. Шарапова В.М. Особенности учета затрат в системе «директ-костинг» [Текст] / В.М. Шарапова // Актуальные вопросы современной экономики. — 2023. — № 6. — С. 190–194.
6. Справочная система по учету в 1С [Электронный ресурс]. — URL: <https://buhexpert.ru>

References

1. Aleshina I.F. The Role of Costs and Expenses in Assessing the Efficiency of an Organization's Activity. *Prakticheskaya napravlenost obucheniya i issledovaniy v vuze: sbornik statei* [Practical Focus of Education and Research in Higher Education: Collection of Articles]. Moscow, 2019, pp. 6–10. (in Russian)
2. Vakhorina M.V., Naukenova B.N. Application of the "Direct Costing" System for Making Operational Management Decisions. *Simvol nauki: Mezhdunarodnyi nauchnyi zhurnal* [Symbol of Science: International Scientific Journal], 2025, no. 2-1, pp. 60–63. (in Russian)
3. Nozickian N.G. *Upravlenie zatratami predpriyatiya (organizatsii)* [Enterprise (Organization) Cost Management]. 2nd ed., corrected and enlarged. Moscow, Yurait Publ., 2023. 187 p.
4. Urazbaev N.Zh., Nauryzbaev A.Zh., Alimbetov A.Sh. The "Direct Costing" System and Possibilities of its Application at Kazakh Enterprises in the Field of Oil Production and Processing. *Upravlencheskii uchet* [Management Accounting], 2022, no. 2, pp. 518–527. (in Russian)
5. Sharapova V.M. Features of Cost Accounting in the "Direct Costing" System. *Aktual'nye voprosy sovremennoi ekonomiki* [Current Issues of the Modern Economy], 2023, no. 6, pp. 190–194. (in Russian)
6. *Spravochnaya sistema po uchetu v 1S* [1C Accounting Reference System]. (in Russian). URL: <https://buhexpert.ru> (accessed: 25 January 2026).