



Георгий Димитриади

Управленческий учет для предпринимателей

Георгий Димитриади

Управленческий учет для предпринимателей

<https://litres.ru/74568868>

SelfPub; 2026

Аннотация

Данная книга - это практическое руководство по построению финансовой системы бизнеса с нуля.

Вы узнаете, почему компания может быть прибыльной по документам, но иметь пустые счета, и как отличить затраты от реальных расходов. Книга проведет вас через пошаговый алгоритм создания управленческого P&L, научит считать точку безубыточности и анализировать маржинальность каждого продукта.

На примере трех российских компаний - завода «Уральский вал», IT-интегратора «Нетфокс» и сервиса доставки «ВкусДоставка» - разобраны классические ошибки: от скрытых убытков в себестоимости до кассовых разрывов при росте выручки.

Издание предназначено для собственников, финансовых директоров и менеджеров, которые хотят управлять бизнесом на основе цифр, а не интуиции, и превратить отчетность из скучной обязанности в инструмент развития.

Содержание

Краткое содержание книги	4
Введение	8
Глава 1. Затраты, расходы, выплаты: в чем разница и почему это не одно и то же	12
Глава 2. Классификация затрат - фундамент управленческих решений	18
Глава 3. Поведение затрат и точка безубыточности (CVP-анализ)	25
Глава 4. Методы калькулирования себестоимости: как правильно «взвесить» продукт	32
Конец ознакомительного фрагмента.	33

Георгий Димитриади Управленческий учет для предпринимателей

Краткое содержание книги

Введение

Обоснование необходимости управленческого учета. Различие между бухгалтерским учетом (для государства) и управленческим (для собственника). Ключевые принципы: ориентация на будущее, релевантность, отсутствие жестких стандартов. Постановка целей книги.

Модуль 1. Базовые основы и терминология

Знакомство с фундаментальными понятиями, без которых невозможно корректно построить ни один отчет.

Глава 1. Затраты, расходы, выплаты: Разграничение понятий во времени и по смыслу. Почему покупка актива - это не расход, а амортизация - да. Понятие «утопленных затрат».

Глава 2. Классификация затрат: Деление затрат на переменные/постоянные, прямые/косвенные, производственные/административные. Практикум по классификации 20 видов затрат.

Глава 3. Точка безубыточности (CVP-анализ): Расчет маржинального дохода, точки безубыточности в штуках и деньгах, запаса финансовой прочности и операционного рычага.

Модуль 2. Сбор данных и калькулирование себестоимости

Методы правильного «взвешивания» продукта и распределения косвенных расходов.

Глава 4. Методы калькулирования: Позаказный (Job Order), попроцессный (Process Costing) и ABC-метод. Как распределение накладных расходов влияет на восприятие прибыльности продуктов.

Глава 5. Нормативный учет (Standard Costing): Установка нормативов, расчет отклонений (по цене и по количеству) и управление через них. Как превратить учет в инструмент контроля.

Модуль 3. Построение управленческого отчета о прибылях и убытках (P&L)

Пошаговая инструкция по сборке главного отчета руководителя.

Глава 6. Философия управленческого P&L: Отличие от бухгалтерской формы 2. Фокус на маржинальной прибыли и отказе от привязки к календарному месяцу.

Глава 7. Алгоритм построения (шаг за шагом): От определения выручки и переменных затрат до расчета чистой прибыли. Выделение производственных, коммерческих

и административных постоянных затрат.

Глава 8. Сквозной пример (ООО «Мебель-Альфа»): Детальный разбор P&L производственного предприятия. Выявление скрытых убытков с помощью ABC-анализа.

Модуль 4. Управленческий баланс и отчет о движении денежных средств (ДДС)

Контроль активов, обязательств и наличности.

Глава 9. Управленческий баланс: Рентгеновский снимок бизнеса. Контроль дебиторской задолженности, запасов и неликвидов. Оценка финансовой устойчивости.

Глава 10. Отчет о движении денежных средств (Cash Flow): Прямой метод построения. Разделение потоков на операционные, инвестиционные и финансовые. Поиск причин «прибыльного банкротства».

Модуль 5. Бюджетирование и план-фактный анализ

Планирование будущего и анализ ошибок.

Глава 11. Бюджетирование и мастер-бюджет: Скользящее планирование (Rolling Forecast). Сборка цепочки: Бюджет продаж -> Бюджет производства -> Бюджет ДДС.

Глава 12. План-фактный анализ: Факторный анализ отклонений выручки (цена, объем, структура) и затрат. Как проводить совещания по результатам, не ища виноватых.

Модуль 6. Анализ на примере российских организаций

Применение теории к практике реального бизнеса.

Глава 13. Кейс 1. Производство («Уральский вал»): Борьба с тяжелыми накладными затратами, незавершенным производством и убыточными госконтрактами через ABC-метод.

Глава 14. Кейс 2. IT и услуги («Нетфокс»): Управление кассовыми разрывами при «бумажной» прибыли. Юнит-экономика, SAC, LTV и загрузка часов программистов.

Глава 15. Кейс 3. E-commerce («ВкусДоставка»): Анализ отрицательной юнит-экономики. Влияние логистики и стоимости привлечения клиента (CAC) на масштабирование убытков.

Модуль 7. Автоматизация и этика

Инструменты внедрения и защита от манипуляций.

Глава 16. Инструментарий: Выбор софта от Excel до ERP-систем (1C:ERP). Визуализация данных через дашборды (Power BI, DataLens).

Глава 17. Этика и ограничения: «Темная сторона» учета. Капитализация операционных расходов, занижение резервов и манипуляция дебиторкой. Как выстроить систему внутреннего контроля.

Заключение

Управленческий учет как система раннего предупреждения. Переход от ретроспективного анализа к предиктивному. Ответственность руководителя за интерпретацию цифр и культуру честности в компании.

Введение

Каждый собственник бизнеса, финансовый директор или руководитель отдела хотя бы раз сталкивался с парадоксальной ситуацией: бухгалтер сдает отчетность, из которой следует, что компания сработала в плюс, получила чистую прибыль и заплатила налоги. Однако денег на расчетном счету нет, поставщики требуют оплаты, а на выплату зарплаты нужно срочно искать средства. Или обратная картина: бухгалтерия показывает убыток, но бизнес чувствует себя уверенно, масштабируется и открывает новые точки.

Этот парадокс возникает из-за фундаментальной разницы в целях. Бухгалтерский (финансовый) учет существует не для вас. Его главная задача - создать прозрачную, стандартизированную и проверяемую картину прошлого для государства, банков и инвесторов. Он строго регламентирован правилами РСБУ или МСФО, привязан к календарному месяцу и оперирует методом начисления, когда доход признается в момент подписания акта, а не в момент прихода денег на счет.

Управленческий учет существует исключительно для вас. Это ваш внутренний, честный и зачастую непричесанный навигатор. Его цель - не отчитаться перед налоговой, а дать ответы на вопросы, которые позволяют бизнесу выживать и расти сегодня, а не через год:

Сколько денег на самом деле приносит каждый рубль, вложенный в маркетинг?

Какой из наших продуктов - «дойная корова», а какой - скрытый паразит, съедающий маржу всего ассортимента?

На каком этапе мы теряем наличность и почему прибыль есть, а денег нет?

Что произойдет с прибылью, если мы поднимем цены на 5%, а поставщик увеличит стоимость сырья на 3%?

Сколько единиц товара нам нужно продать, чтобы просто выйти в ноль?

Эта книга - практическое руководство по построению такой системы. Мы намеренно уходим от сухой академической теории в сторону реальной российской практики. Вы не найдете здесь пространных рассуждений о концептуальных основах финансовой отчетности, зато найдете пошаговые инструкции, как собрать данные из Excel, CRM и 1С и превратить их в понятные отчеты.

Мы подробно, на языке формул и конкретных цифр, разберем главный инструмент руководителя - управленческий отчет о прибылях и убытках (P&L). Вы научитесь видеть за строкой «Чистая прибыль» реальную экономику процессов: от стоимости клика в рекламной кампании до стоимости часа работы токаря на заводе. Мы покажем, как правильно классифицировать затраты, чтобы понимать, какие из них растут вместе с продажами, а какие можно и нужно оптимизировать.

Особое внимание в книге уделено анализу. Теория мертва без практики, поэтому мы детально разберем управленческий учет на примере трех совершенно разных российских организаций:

Производственного предприятия из сферы машиностроения, где главная боль - это распределение огромной доли косвенных затрат и расчет реальной себестоимости сложного заказа.

IT-компания (сервиса по подписке), где нет станков и сырья, но есть кассовые разрывы из-за долгих отсрочек платежа и критическая зависимость от стоимости привлечения клиента.

Компании из сферы e-commerce, где на первый план выходят юнит-экономика, стоимость логистики, списания скоропортящихся продуктов и эффективность маркетинговых каналов.

На их примерах вы увидите классические ошибки: как прибыльный на бумаге продукт заводит завод в тупик, как успешные продажи приводят к банкротству из-за дебиторской задолженности и как отключение одного рекламного канала спасает розничную сеть от убытков.

Книга построена по принципу «от простого к сложному». Мы начнем с базовой классификации затрат и точки безубыточности, пройдем через пошаговый алгоритм сборки управленческого P&L, изучим бюджетирование и план-фактный анализ, а закончим внедрением системы в повседневную ра-

боту компании.

Эта книга не сделает из вас профессионального бухгалтера. Ее задача иная - сделать из вас финансово грамотного руководителя, который принимает решения не на основе интуиции или красивых слайдов подчиненных, а на базе твердых цифр. Если после прочтения вы сможете уверенно посмотреть на своего бухгалтера и сказать: «Ваш отчет нужен для налоговой, а теперь покажите мне, где мы на самом деле зарабатываем деньги», - значит, цель книги достигнута.

Глава 1. Затраты, расходы, выплаты: в чем разница и почему это не одно и то же

Самая частая ошибка начинающего руководителя - использовать эти три слова как синонимы. В бытовом языке мы часто говорим «я понес большие расходы», подразумевая, что из кошелька исчезла крупная сумма. В экономике бизнеса такая путаница смертельно опасна. Она приводит к неверному расчету прибыли, ошибочным управленческим решениям и, в конечном итоге, к кассовому разрыву.

Чтобы понимать экономику своего бизнеса, нужно провести четкие границы между этими понятиями.

1. Затраты (Costs) - это потребление ресурсов

Затраты - это стоимостная оценка ресурсов, которые компания *уже потребила* для производства продукта или оказания услуги.

Главный признак: ресурс ушел со склада или был отработан сотрудником, но это еще не значит, что он стал «расходом» в отчетах. Он превратился в другой актив.

Пример: Вы купили 100 листов фанеры. Пока они лежат на складе - это не затраты. Это ваш актив (запасы). Как только один лист взял в руки мастер и распилил его для изготовления столешницы - 1000 рублей (стоимость этого листа)

стали *производственными затратами*.

Важный нюанс: эти 1000 рублей «зависли» в себестоимости незавершенного производства. Они не уменьшили вашу прибыль в этом месяце. Они уменьшат ее только тогда, когда готовый стол будет продан.

2. Расходы (Expenses) - это признание стоимости в отчете

Расходы - это те затраты, которые *уже признаны* в отчете о прибылях и убытках (P&L) для расчета прибыли за конкретный период.

Главное правило соответствия (Matching Principle): мы признаем расход в тот момент, когда признаем доход, ради получения которого этот расход был понесен.

Вернемся к столу.

В понедельник мастер распилил фанеру (возникли *затраты*).

Во вторник стол собрали и покрасили.

В среду стол продали клиенту за 15 000 рублей.

Именно в среду, в момент продажи, стоимость фанеры, краски и труд рабочего становятся *расходами* (себестоимостью реализованной продукции). В этот момент мы вычитаем их из 15 000 рублей и получаем валовую прибыль.

Классический пример разрыва между затратами и расходами - амортизация. Вы купили станок за 1 200 000 рублей. Вы заплатили деньги (это *выплата*). Весь станок стал *затратой* в момент покупки (с точки зрения движения

денег). Но вы не можете вычесть 1,2 млн из прибыли первого же месяца - иначе вы покажете огромный убыток, а станок будет работать 10 лет. Бухгалтерия и управленческий учет будут ежемесячно превращать часть этой суммы (например, 10 000 рублей) в *расход* (амортизацию) на протяжении 120 месяцев.

3. Выплаты (Cash Outflows) - это движение денег

Выплата - это фактический отток денежных средств с расчетного счета или из кассы.

Главный признак: это событие из отчета о движении денежных средств (ДДС), а не из отчета о прибылях и убытках (P&L).

Бизнес может нести огромные затраты и расходы, но не совершать выплат. И наоборот.

Ситуация А: Расход есть, выплаты нет. Вы получили от поставщика товар на 500 000 рублей и сразу продали его. В P&L у вас возник расход 500 000 рублей. Но по договору вы платите поставщику через 60 дней. В этом месяце ваша прибыль уменьшилась, а деньги со счета не уходили. Вы заработали прибыль «на бумаге».

Ситуация Б: Выплата есть, расхода нет. Вы внесли предоплату 100 000 рублей за аренду офиса на полгода вперед. В момент перевода денег случилась *выплата*. Но это не *расход*. В P&L этого месяца вы признаете в качестве расхода только часть суммы (аренду за один месяц). Остальные 500 000 рублей будут висеть в балансе как актив (дебиторская

задолженность поставщика/авансы выданные) и станут расходами в следующие пять месяцев.

Почему это разделение критически важно для руководителя

Ошибка 1. Смешивание прибыли и остатка денег на счете. Собственник видит на счету 2 миллиона рублей. Он только что получил крупный аванс от клиента (крупная *выплата*, но еще нет *дохода* и *расхода*). Он покупает себе новый автомобиль на 1,5 млн, считая, что «бизнес прибыльный». Через неделю приходит время платить зарплату и налоги, а денег нет, потому что аванс нельзя признать доходом и из него еще не вычтены затраты на выполнение этого заказа.

Ошибка 2. Оценка эффективности по чекам, а не по экономике. Директор видит, что за месяц компания совершила *выплат* на 10 млн рублей. Он в панике требует урезать бюджеты. Но финансовый менеджер показывает P&L: *выручка* - 20 млн, *расходы* - 14 млн, *прибыль* - 6 млн. А 10 млн *выплат* - это просто авансы поставщикам и досрочное погашение кредита, которые не влияют на текущую прибыльность.

Ошибка 3. Неправильный расчет точки безубыточности. Если вы считаете аренду офиса (которую платите *выплатой* раз в месяц) переменной *затратой*, которая растет вместе с каждой проданной единицей товара, ваши расчеты будут ложными. Вы никогда не поймете, сколько товаров

нужно продать, чтобы выйти в ноль.

Мини-кейс для самопроверки: ООО «Светлый путь»

Рассмотрим три события из жизни компании, которая производит торшеры:

Событие: Компания заплатила 300 000 рублей за годовую страховку цеха.

Выплата: 300 000 руб. (сразу).

Затрата: 300 000 руб. (ресурс оплачен).

Расход: 25 000 руб. в месяц (1/12 часть в течение года будет попадать в P&L).

Событие: Закуплено ткани для абажуров на 50 000 рублей. В этом месяце израсходовано ткани на 15 000 рублей. Продано торшеров на 100 000 рублей.

Выплата: 50 000 руб. (в момент закупки).

Затрата: 15 000 руб. (столько ткани ушло в производство).

Расход: 15 000 руб. (эта сумма сядет в себестоимость проданных торшеров в P&L, так как доход в 100 000 руб. признан).

Остаток: 35 000 руб. ткани лежат на складе (актив).

Событие: Выплачена зарплата администратору - 80 000 рублей. Администратор отработал декабрь, деньги выплачены 25 декабря.

Выплата: 80 000 руб.

Затрата: 80 000 руб. (время сотрудника потрачено).

Расход: 80 000 руб. (полностью признается в декабре, так как это периодические затраты, не привязанные к конкретной единице товара).

Прежде чем мы перейдем к построению полноценного управленческого отчета о прибылях и убытках, возьмите выписку по своему расчетному счету за прошлый месяц. Попробуйте разделить каждую операцию на три категории: это была просто *выплата* денег? Это был *расход*, уменьшивший прибыль? Или это было приобретение *актива*, который станет расходом когда-нибудь потом? Результаты вас удивят.

Глава 2. Классификация затрат - фундамент управленческих решений

Глава 2. Классификация затрат - фундамент управленческих решений

Умение правильно разложить затраты «по полочкам» - это базовый навык финансового руководителя. Если в Главе 1 мы разделяли понятия во времени (когда событие признается), то теперь мы разделяем их по смыслу. От того, к какой категории вы отнесете тот или иной рубль, зависит ответ на вопрос: «Мы прибыльны или нет?».

Более того, неправильная классификация заставляет руководителей совершать фатальные ошибки: резать то, что приносит деньги, и сохранять то, что их сжигает.

Рассмотрим четыре главных разреза классификации, которые используются в управленческом учете.

1. По отношению к объему производства (Поведение затрат)

Это самый важный разрез для принятия оперативных решений. Он отвечает на вопрос: «Если мы завтра начнем производить (или продавать) в два раза больше, что произойдет с этой суммой?»

Переменные затраты (Variable Costs, VC) Изменяют-

ся прямо пропорционально объему. Нет продаж - нет этих затрат. Удвоили продажи - затраты удвоились.

Примеры: сырье и материалы, сдельная оплата труда рабочих, проценты эквайринга (комиссия банка с каждой продажи), упаковка, логистика до клиента.

Зачем знать: они определяют маржинальность каждой единицы товара. Если маржинальный доход (выручка минус переменные затраты) отрицательный, бизнес физически не может быть прибыльным. Никакая оптимизация аренды его не спасет.

Постоянные затраты (Fixed Costs, FC) Не зависят от объема производства в краткосрочном периоде (в так называемом *релевантном диапазоне* - например, пока вам хватает одного цеха). Произведете вы 100 единиц или 500 - сумма не изменится.

Примеры: аренда офиса и цеха, оклады администрации (директор, бухгалтер, HR), амортизация оборудования, лицензии на ПО, охрана.

Зачем знать: это ваш «порог выживания». Эти затраты нужно покрывать в любом случае, даже если продаж ноль. Именно они создают риск кассового разрыва в низкий сезон.

Смешанные (полупеременные) затраты Содержат в себе обе части. У них есть фиксированная «основа» и переменная «надстройка».

Примеры:

Электроэнергия: 50 000 руб. в месяц за освещение и отоп-

ление цеха (постоянная часть) + 5 руб. за каждый час работы станка (переменная часть).

Мобильная связь: абонентская плата 1000 руб. + доплата за минуты сверх лимита.

Водитель-экспедитор: оклад 60 000 руб. + премия 2 рубля за каждый доставленный заказ.

Зачем знать: для точного расчета точки безубыточности смешанные затраты нужно «расщепить» на постоянную и переменную составляющие (обычно это делается методом высшей и низшей точек на основе статистики за прошлые месяцы).

2. По способу отнесения на себестоимость

Этот разрез отвечает на вопрос: «Можем ли мы точно сказать, к какому именно продукту относится этот рубль?»

Прямые затраты (Direct Costs) Их можно однозначно и экономически целесообразно связать с конкретным объектом (товаром, услугой, заказом).

Примеры: кожа для пошива конкретной сумки, часы работы программиста над конкретным модулем, доски для изготовления конкретного стола.

Управленческий смысл: прямые затраты - это база для расчета минимальной цены. Если вы продаете товар дешевле суммы прямых затрат, вы теряете деньги на каждой проданной единице.

Косвенные затраты (Indirect Costs / Overheads) Они нужны для работы бизнеса в целом, но их невозможно (или

слишком дорого) привязать к одной единице продукции.

Примеры: зарплата начальника цеха (он руководит всеми сразу), аренда всего завода, отопление склада, услуги бухгалтерии.

Управленческий смысл: это главная зона манипуляций и ошибок. Как разнести аренду завода в 1 млн рублей на столы и стулья, которые на нем производятся? Если сделать это неправильно, прибыльные продукты будут выглядеть убыточными, а убыточные - прибыльными. В управленческом учете для этого используют специальные методы распределения (базы распределения: человеко-часы, машино-часы, площадь, объем выручки), о которых мы подробно поговорим в Главе 4.

3. По функциям управления

Этот разрез нужен для того, чтобы понимать, на каком этапе цепочки создания стоимости мы тратим деньги.

Производственные затраты: всё, что происходит внутри цеха или на месте оказания услуги (сырье, труд рабочих, ремонт станков, энергия).

Коммерческие (сбытовые) затраты: всё, что происходит *после* того, как товар сошел с конвейера (реклама, зарплата менеджеров по продажам, участие в выставках, доставка до клиента, содержание шоу-рума).

Административные (общехозяйственные) затраты: содержание «головы» компании (зарплата гендиректора и финдиректора, аренда центрального офиса, услуги юри-

стов, аудит, корпоративная связь).

Зачем это нужно: в управленческом P&L (который мы будем строить в следующей главе) эти группы разделяются. Это позволяет увидеть, например, что производство работает идеально (низкая себестоимость), но компания убыточна, потому что коммерческий отдел тратит на привлечение клиента (CAC) больше, чем клиент приносит за всю жизнь (LTV).

4. Для целей принятия решений (Релевантность)

Этот разрез используется, когда вы выбираете между вариантами «А» и «Б».

Релевантные затраты: те, которые *изменяются* в будущем в зависимости от вашего решения.

Нерелевантные затраты: те, которые уже произошли или останутся неизменными в любом случае.

Главный подвид нерелевантных затрат - утопленные (Sunk Costs). Это деньги, которые уже вылетели в трубу.

Пример: Вы потратили 500 000 рублей на разработку мобильного приложения. В процессе поняли, что концепция устарела и продукт не взлетит. К вам приходит команда с предложением: «Нужно еще 200 000, чтобы переделать всё под новую идею».

Ошибка: думать «Мы уже вбухали полмиллиона, надо добавить еще 200 тысяч, чтобы они не пропали».

Правильное решение: 500 000 рублей - это утопленные за-

траты. Они не вернутся в любом случае. Решение принимается только на основе будущего: стоит ли инвестировать 200 000, чтобы получить будущую прибыль? Если нет - проект нужно закрывать немедленно, как бы жалко ни было пол-миллиона.

Практикум: Завод «Металл-Плюс»

На заводе производят два вида продукции: Садовые лопаты (массовый продукт) и Кованые ворота (штучный заказ).

Общие данные за месяц:

Металл: 1 000 000 руб.

Зарплата рабочих (сдельная): 400 000 руб.

Аренда цеха: 300 000 руб.

Зарплата охранника: 70 000 руб.

Зарплата директора: 250 000 руб.

Реклама в Яндекс.Директ: 150 000 руб.

Задание: Разделите эти 6 пунктов по всем классификациям.

Решение:

Металл (1 млн): Переменные (больше лопат - больше металла), Прямые (точно знаем, сколько ушло на лопаты, а сколько на ворота), Производственные.

Зарплата рабочих (400к): Переменные (сдельная), Прямые (часы работы над конкретным заказом), Производственные.

Аренда цеха (300к): Постоянная, Косвенная (относится ко всему заводу), Производственная.

Зарплата охранника (70к):Постоянная, Косвенная (он охраняет всё здание), Производственная (если он в цеху) или Административная (если на проходной офиса).

Зарплата директора (250к):Постоянная, Косвенная, Административная.

Реклама (150к):Постоянная (бюджет не зависит от того, продали вы 100 или 105 лопат), Косвенная (реклама работает на весь бренд, мы не знаем, сколько стоил клик, приведший к покупке именно ворот), Коммерческая.

Главный вывод главы:Прежде чем считать прибыль, вы должны классифицировать каждую копейку. Если вы по ошибке запишете аренду цеха (постоянную затрата) в переменные, вы решите, что с ростом продаж аренда «съедает» всё больше денег, и начнете ее неоправданно сокращать. Если вы назовете рекламу (коммерческую затрата) производственной, вы никогда не узнаете реальную стоимость привлечения клиента.

Точная классификация - это первый шаг к тому, чтобы перестать путать движение денег с эффективностью бизнеса.

Глава 3. Поведение затрат и точка безубыточности (CVP-анализ)

В предыдущих главах мы научились отличать затраты от расходов и классифицировать их. Теперь мы соберем эти знания в первый по-настоящему мощный инструмент руководителя - анализ «Затраты - Объем - Прибыль», или CVP-анализ (Cost-Volume-Profit).

В его основе лежит простая идея: любая компания имеет «порог выживания». Это точка, в которой выручка в точности равна сумме всех затрат. В этой точке прибыль равна нулю. Вы еще не заработали денег, но уже и не проедаете капитал. Всё, что продается *сверх*этой точки, начинает приносить прибыль. Всё, что *ниже*- генерирует убыток.

Маржинальный доход: топливо вашего бизнеса

Прежде чем искать точку безубыточности, нужно понять концепцию маржинального дохода (вклад на покрытие).

Маржинальный доход = Выручка - Переменные затраты

Представьте, что каждая проданная единица товара сначала «кормит» сама себя (покрывает свои переменные затраты: сырье, сдельную зарплату, упаковку), а оставшийся «сдачу» отдает компании. Этот остаток идет на то, чтобы оплатить «крышу над головой» - постоянные затраты (аренду, окла-

ды, связь). И только когда «крыша» полностью оплачена, всё, что идет сверх этого, становится чистой прибылью.

Пример: Вы продаете торты.

Цена торта: 1 500 руб.

Переменные затраты на один торт (ингредиенты, коробка): 600 руб.

Маржинальный доход с одного торта: $1\,500 - 600 = 900$ руб.

Эти 900 рублей - ваш солдат. Он идет в наступление на ваши постоянные затраты.

Расчет точки безубыточности (Break-Even Point, BEP)

Точка безубыточности показывает, сколько единиц товара (или на какую сумму) нужно продать, чтобы маржинальный доход полностью покрыл постоянные затраты.

1. В натуральных единицах (штуках, заказах, часах):

$$\text{BEP_units} = \text{Постоянные затраты} / \text{Маржинальный доход}$$

2. В денежном выражении (выручка):

$$\text{BEP_money} = \text{Постоянные затраты} / \text{Коэффициент маржинального дохода}$$

Где Коэффициент маржинального дохода = Маржинальный доход / Выручка.

Сквозной пример: Кофейня «Зерно»

Рассчитаем экономику одной точки «кофе с собой».

Постоянные затраты в месяц (FC):

Аренда помещения: 80 000 руб.

Зарплата бариста (оклад): 60 000 руб.

Эквайринг (абонентская плата) и интернет: 5 000 руб.

Итого FC: 145 000 руб.

Переменные затраты на один стакан кофе (VC):

Зерно, молоко, стаканчик, крышка, сахар: 65 руб.

Цена продажи (P):

Средний чек за капучино: 200 руб.

Шаг 1. Считаем маржинальный доход на единицу: $200 - 65 = 135$ руб. с каждого стакана.

Шаг 2. Считаем точку безубыточности в штуках: $145\,000 / 135 = 1074$ стакана. *Вывод:* Чтобы просто выйти в ноль, бариста должен продавать в среднем 35 стаканов в день ($1074 / 30$ дней). Если продается 30 - кофейня проедает 6 750 рублей в день (5 стаканов $\times$ 135 руб. недополученного маржинального дохода).

Шаг 3. Считаем точку безубыточности в деньгах: Коэффициент маржинального дохода $= 135 / 200 = 0,675$ (или 67,5%). $145\,000 / 0,675 = 214\,815$ руб. *Проверка:* 1074 стакана $\times$ 200 руб. = 214 800 руб. (разница в 15 руб. из-за округления).

Запас финансовой прочности (Margin of Safety)

Это расстояние от ваших текущих (или плановых) продаж до точки безубыточности. Он показывает, насколько могут упасть продажи, прежде чем бизнес начнет нести убытки.

Формула:

Запас прочности = $\frac{\text{Планируемая выручка} - \text{BEP_money}}{\text{Планируемая выручка}} \times 100\%$

Если кофейня планирует продать кофе на 400 000 рублей

в месяц: $\text{Запас прочности} = (400\,000 - 214\,815) / 400\,000 * 100\% = 46\%$. *Вывод:* Продажи могут упасть почти вдвое (на 46%), и кофейня всё ещё не будет убыточной. Если же запас прочности 5-10%, любой случайный спад трафика (например, из-за ремонта дороги перед входом) разорит точку.

Операционный рычаг (леверидж)

Это показатель того, как изменение выручки влияет на изменение прибыли. Он зависит от доли постоянных затрат в структуре расходов.

Высокий рычаг (много постоянных затрат): Авиакомпания, заводы, отели. У них огромные затраты на самолеты, цеха и здания. Если загрузка кресел вырастет на 10%, прибыль может вырасти на 50%. Но если упадет на 10% - компания мгновенно уходит в глубокий минус.

Низкий рычаг (много переменных затрат): Ритейл, перепродажа товаров, аутсорсинг. Вы купили товар - продали. Нет продаж - нет затрат. Прибыль растет медленнее, но и риск банкротства при спаде спроса гораздо ниже.

Формула операционного рычага: $\text{Рычаг} = \text{Маржинальный доход} / \text{Прибыль}$

В примере с кофейней при выручке 400 000 руб.:

Маржинальный доход: $400\,000 * 0,675 = 270\,000$ руб.

Прибыль: $270\,000$ (маржа) - $145\,000$ (постоянные) = $125\,000$ руб.

Рычаг: $270\,000 / 125\,000 = 2,16$.

Смысл: При росте выручки на 10% прибыль кофейни вы-

растет на $10\% \cdot 2,16 = 21,6\%$.

Многоуровневая точка безубыточности (для ассортимента)

Если у вас не один товар, как в примере с кофейней, а десять, считать среднюю точку безубыточности опасно.

Представьте магазин: хлеб (низкая маржа, огромный объем) и элитный алкоголь (высокая маржа, редкие продажи). Если вы посчитаете среднюю точку безубыточности, вы можете решить, что нужно продать 5000 единиц товара. Но хлеб закончится на 1000-й единице, а алкоголь так и останется стоять на полке.

Правильный подход:

Рассчитать маржинальный доход по каждой группе товаров.

Определить структуру продаж (например: 70% - хлеб, 30% - алкоголь).

Построить «корзину» (weighted average). Посчитать средний маржинальный доход одной такой «корзины» и делить общие постоянные затраты уже на него.

Практикум: ООО «Сезон» (продажа кондиционеров)

Цена кондиционера: 50 000 руб.

Переменные затраты (закупка у завода + доставка): 35 000 руб.

Маржинальный доход: 15 000 руб.

Постоянные затраты (склад, оклады, реклама): 1 500 000

руб. в месяц.

Считаем:

Точка безубыточности: $1\,500\,000 / 15\,000 = 100$ кондиционеров.

Ситуация: В июне (начало сезона) продано 80 штук.
Убыток: $(100 - 80) * 15\,000 = 300\,000$ руб. (недобор маржи до покрытия аренды и зарплат).

Решение: Директор видит, что точка безубыточности в 100 штук для низкого сезона слишком высока. Он вводит услугу «Заправка и чистка кондиционеров».

Цена услуги: 5 000 руб.

Переменные затраты (фреон, выезд): 1 000 руб.

Маржинальный доход услуги: 4 000 руб.

Постоянные затраты не растут.

Новый расчет: Теперь точка безубыточности смещается. Комбинация «80 кондиционеров + 50 чисток» уже покрывает 1,5 млн руб. постоянных затрат: $(80 * 15\,000) + (50 * 4\,000) = 1\,200\,000 + 200\,000 = 1\,400\,000$ руб. Убыток сократился с 300 000 до 100 000 рублей без единого дополнительного рубля на аренду.

Главный вывод главы: Точка безубыточности - это не просто академическое число. Это ваш минимально допустимый план продаж для каждого менеджера. Запас финансовой прочности - это ваш страховой полис от рыночной турбулентности. А операционный рычаг - это индикатор риска, который показывает, насколько сильно вы зависите от

стабильного потока клиентов. Управлять бизнесом, не зная этих цифр, - это как вести машину по ночной трассе с выключенными фарами.

Глава 4. Методы калькулирования себестоимости: как правильно «взвесить» продукт

Себестоимость - это фундамент, на котором строятся все управленческие решения. Ошибка в расчете себестоимости на 10% при наценке в 15% означает, что вы торгуете в убыток, даже не подозревая об этом.

В Главе 2 мы разделили затраты на прямые и косвенные. С прямыми всё просто: сколько кожи ушло на сумку, столько и записали в ее стоимость. Настоящая война между теорией и практикой, между бухгалтерией и здравым смыслом всегда идет за **косвенные затраты** (накладные расходы).

Как распределить аренду завода, зарплату охраны и счета за электричество между партией дешевых гвоздей и эксклюзивным кованым забором? Ответ на этот вопрос зависит от того, какой метод калькулирования вы выберете.

Метод 1. Позаказный метод (Job Order Costing)

Суть: Каждая единица продукции (и

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.