

Маржинальный анализ на предприятии

- Структура затрат предприятия
- Общие принципы классификации затрат и правила их использования
- Расчет точки безубыточности. Методика маржинального анализа
- Примеры использования маржинального анализа, принятие управленческих решений
- Показатели рентабельности деятельности предприятия и их применение

Структура доходов и расходов предприятия (Cash Flow)

Доходы (поступления):

- Выручка от реализации продукции (услуг)
- Выручка от продаж по неосновной деятельности
- Поступление краткосрочных кредитов
- Взносы в уставной капитал
- Поступления от реализации О.С. по остаточной стоимости

Расходы (платежи):

- Расходы на закупку сырья и материалов
- Погашение кредитов и %
- Выплата з/п
- Платежи в фонды
- Налоговые платежи
- Прочие платежи

Структура затрат предприятия

Счета:

- Счет 20 – «Основное производство»
- Счет 23 – «Вспомогательные производства»
- Счет 25 – «Общепроизводственные расходы»
- Счет 26 - "Общехозяйственные расходы"

Примеры затрат:

- сырье и материалы для основного производства
- ЗИП для вспомогательного цеха
- затраты на отопление производственных помещений
- затраты на диз.топливо
- зарплата АУП
- командировочные расходы

Первый метод разнесения затрат

1. Прямые затраты относятся в дебет счетов 20 и 23, а косвенные - в дебет собирательно-распределительных счетов 25 и 26.
2. Затраты, собранные на счетах 25 и 26, подлежат списанию в конце периода в дебет счетов 20 и 23 по принадлежности с одновременным их распределением между носителями затрат, в разрезе которых организуется аналитический учет. Распределение затрат производится пропорционально той или иной базе.
3. Счета 25 и 26 закрываются, и калькулируется полная фактическая себестоимость готовой продукции

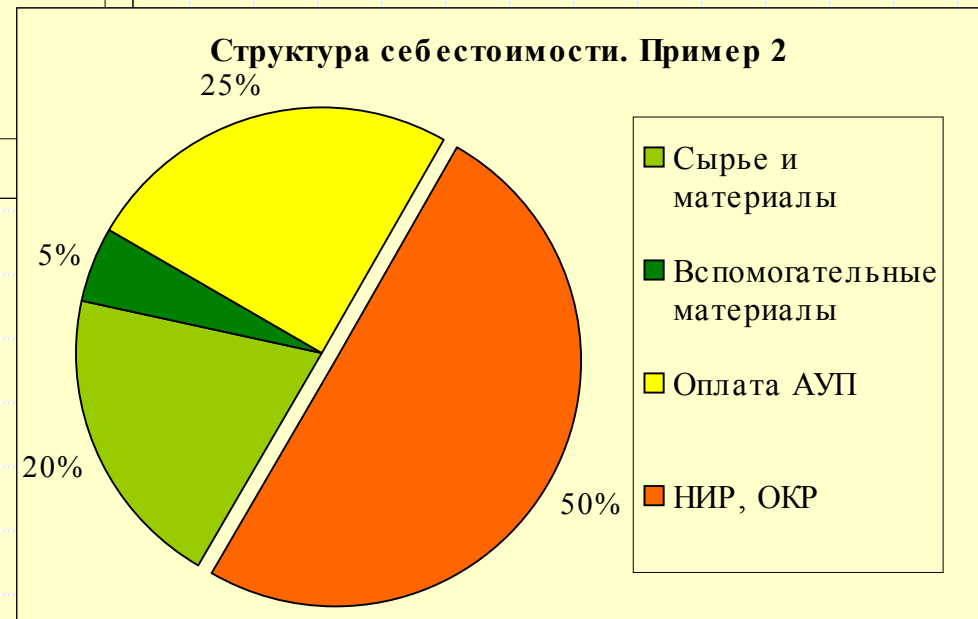
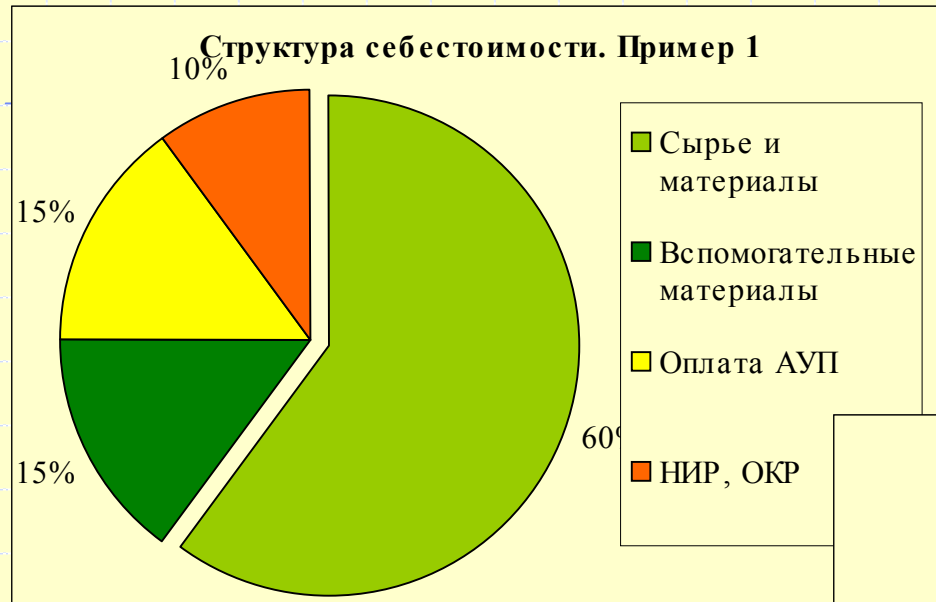
Второй метод разнесения затрат

1. Затраты делятся на: производственные и периодические.
2. Периодические затраты собираются по дебету счета 26, прямые производственные затраты, как и раньше, собираются по дебету Счетов 20 и 23, а косвенные производственные затраты - по дебету Счета 25.
3. В конце отчетного периода в расчет себестоимости отдельных видов продукции, работ, услуг, помимо прямых производственных затрат, включаются и косвенные производственные затраты (Д 20 или 23 и К 25).
4. Периодические затраты при этом варианте не включаются в себестоимость объектов калькулирования, а списываются в конце отчетного периода с кредита счета 26 непосредственно на уменьшение выручки от реализации продукции (дебет счета 46 «реализация продукции (работ, услуг)»)

От чего зависит структура затрат предприятия?

- ◆ Отрасль, в которой функционирует предприятие
- ◆ Специфика продукта, производимого предприятием
- ◆ Территориальное расположение предприятия и существующие источники получения материальных ресурсов
- ◆ Принятые методы учета и разнесения затрат («Учетная политика предприятия»)
- ◆ Возможности существующей системы управленческого и бухгалтерского учета
- ◆ Эффективность управления предприятием
- ◆ ???

Примеры структуры затрат



Маржинальный анализ затрат и рентабельности

- ◆ достаточность традиционных методик анализа рентабельности
- ◆ незнание аппарата маржинального анализа
- ◆ приверженность традиционному подходу, отсутствие стимулов к переходу к новым методам
- ◆ непонимание сути метода, областей его применения, возможностей, которые он дает
- ◆ невнимание руководства к данным анализа, неостребованность этих данных для принятия решений

В каких случаях возникает необходимость в маржинальном анализе?

- ◆ Ограничены оборотные средства, необходимо распределить их наиболее эффективно
- ◆ Ограничены производственные возможности, необходимо определить наиболее выгодные для производства виды продукции
- ◆ Существуют сомнения в эффективности деятельности некоторых подразделений предприятия
- ◆ Требуется обосновать ценовую политику предприятия на основе сравнительного анализа цен конкурентов

Что такое маржинальная прибыль?

Выручка - себестоимость

Выручка - прямые переменные затраты

Выручка - материальные затраты

Выручка - прямые затраты

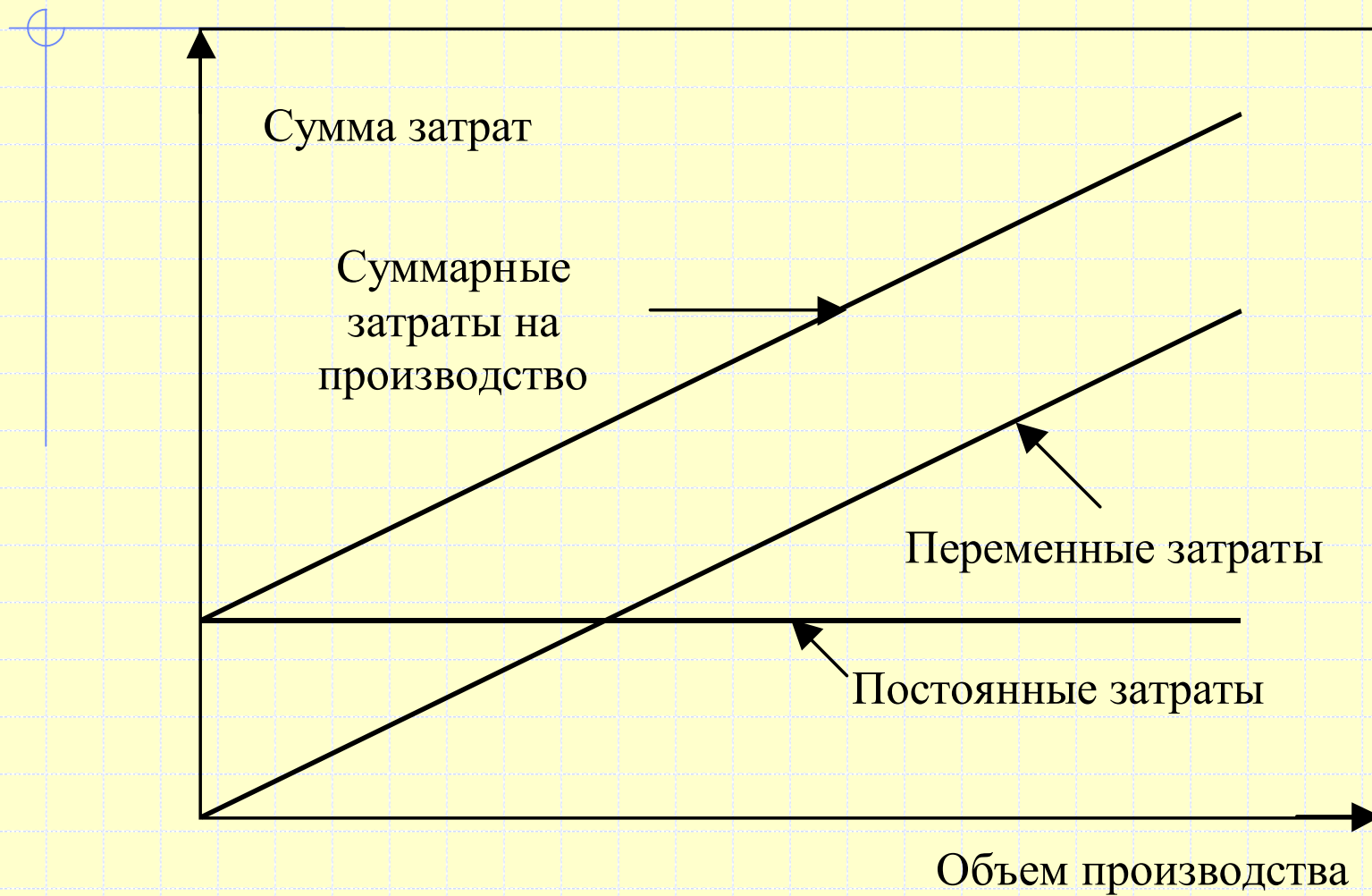
В чем преимущества метода анализа по маржинальной прибыли?

- дает наглядную картину прибыльности по видам продукции
- дает возможность рассчитать точку безубыточности
- дает возможность принимать решения заключению дополнительных договоров
- дает возможность принимать решения по закрытию производства
- ???

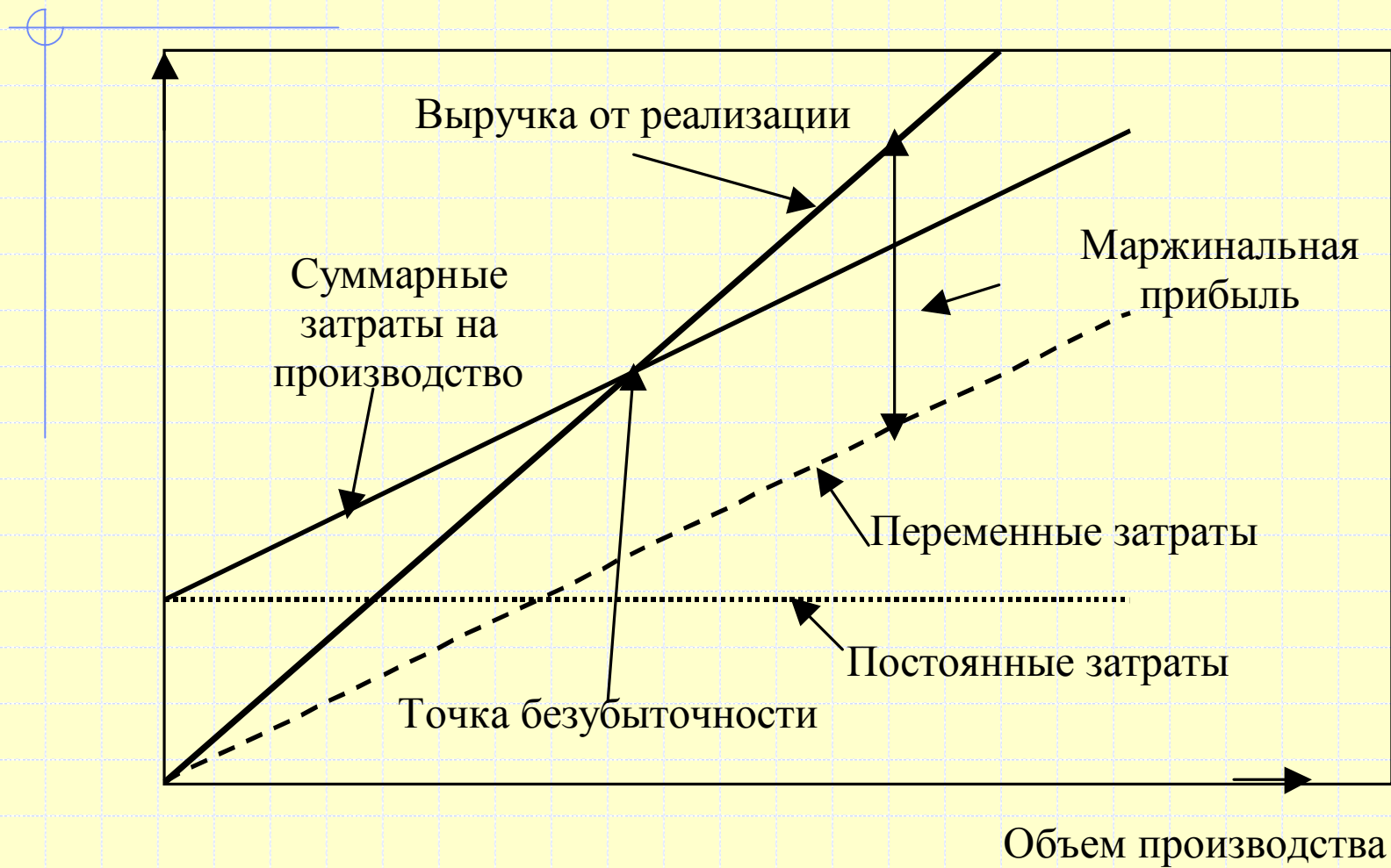
Классификация затрат

Затраты	Прямые	Косвенные
Переменные	<ul style="list-style-type: none">- сырье и материалы;- силовая электроэнергия;- сдельная оплата труда основных производственных рабочих;- комиссионные менеджеров по продажам.	<ul style="list-style-type: none">- материалы для вспомогательных подразделений;- эл/энергия станков вспомогательного производства.
Постоянные	<ul style="list-style-type: none">- амортизация основного производственного оборудования;- зарплата основного производственного персонала;- тепло-энерго ресурсы (обогрев и освещение производственных помещений).	<ul style="list-style-type: none">- амортизация станков вспомогательного производства;- зарплата АУП;- тепло-энерго ресурсы для обслуживания непроизводственных помещений.

График поведения затрат



Маржинальная прибыль



Технология анализа по маржинальной рентабельности

№ продукта	Цена реализации ед. продукции, рублей	Переменные затраты на единицу продукции, рублей	Длительность финансового цикла, дней
Продукт 1			
...			

№ продукта	Маржинальная прибыль на единицу, рублей	Маржинальная рентабельность, %
Продукт 1		
...		

Пример. Что выгоднее для производства и реализации?

- ◆ Продукт 1 - рентабельность 40 %
- ◆ Продукт 2 - рентабельность 80 %

Вопрос 1: а какая это рентабельность?

Вопрос 2: за какое время получена прибыль по каждому продукту?

Вывод: по этим данным нельзя принять решение.
Нужно знать длительность цикла.

Учтем длительность цикла

Вводим понятие удельной маржинальной рентабельности:

Удельная маржинальная рентабельность =

Маржинальная рентабельность / Длительность
финансового цикла

Определение длительности финансового цикла

Для анализа часто используется величина длительности финансового цикла, которая определяется как

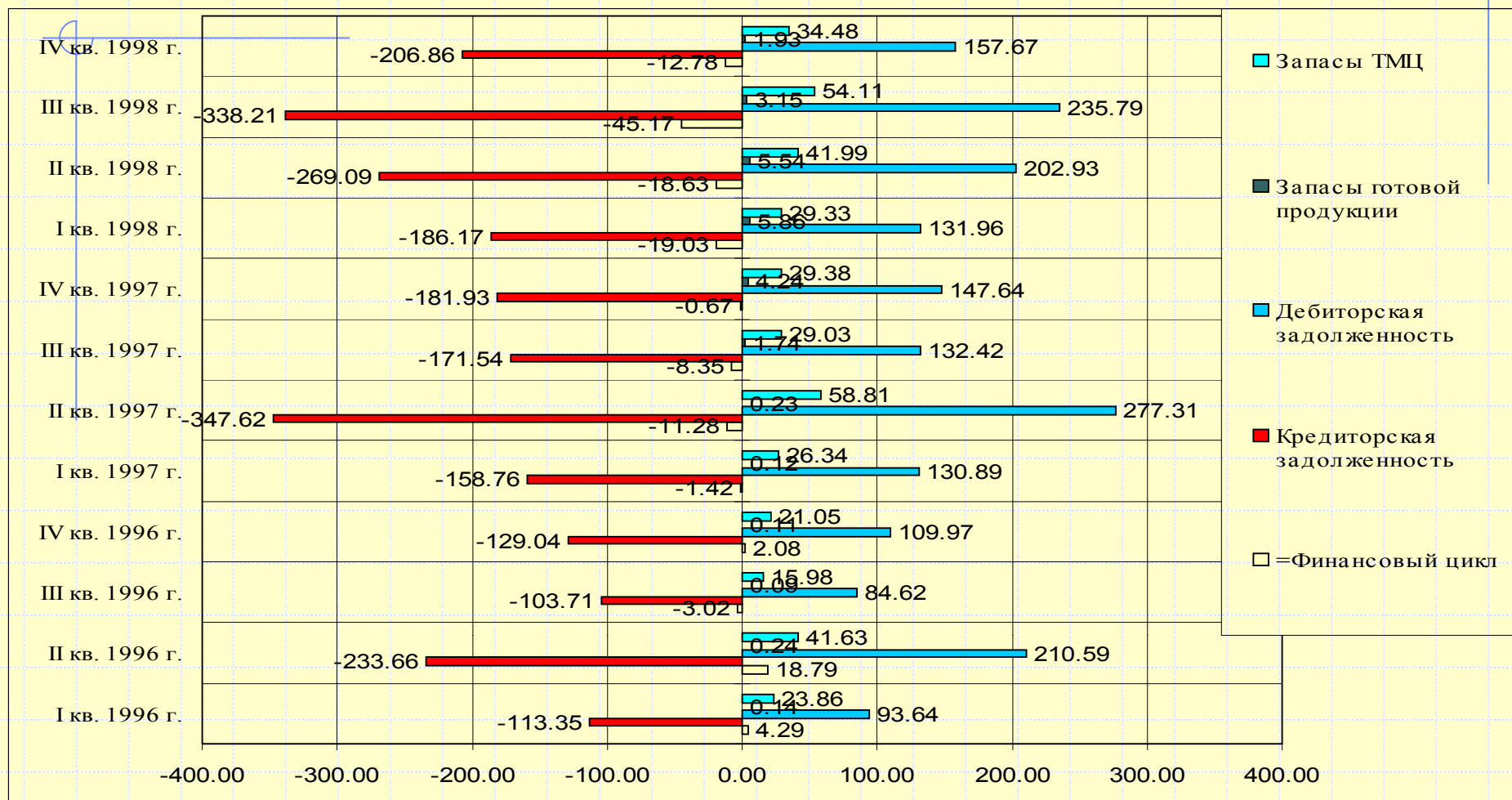
$$N_i * t = (T_{iBO3} + T_{iBOD} - T_{iBOK}), \text{ где}$$

T_{iBO3} - время обращения производственных запасов (т.е. промежуток времени с момента поступления сырья до момента продажи готовой продукции);

T_{iBOD} - время обращения дебиторской задолженности (т.е. промежуток времени от момента продажи готовой продукции до момента поступления денег за эту продукцию);

T_{iBOK} - время обращения кредиторской задолженности (т.е. промежуток времени от момента поступления сырья до момента оплаты за это сырье).

Поясним смысл определения финансового цикла на рисунке



Проведем сравнение двух продуктов по критерию удельной маржинальной рентабельности

$$S_{Mi} = P_i - C_i.$$

$$M_i = (P_i - C_i) / C_i.$$

$$R_i = (P_i - C_i) / (C_i * N_i * t)$$

$$C_i * k_i \leq C_0, \quad i = 1, 2$$

$$T = N_1 * N_2 * t$$

$$k_i = C_0 / C_i$$

$$\varphi_i = T / (N_i * t)$$

$$\varphi_i = N_{(3-i)}$$

$$S_{Mi} = P_i - C_i.,$$

$$S_{MTi} = \varphi_i * k_i * (P_i - C_i).$$

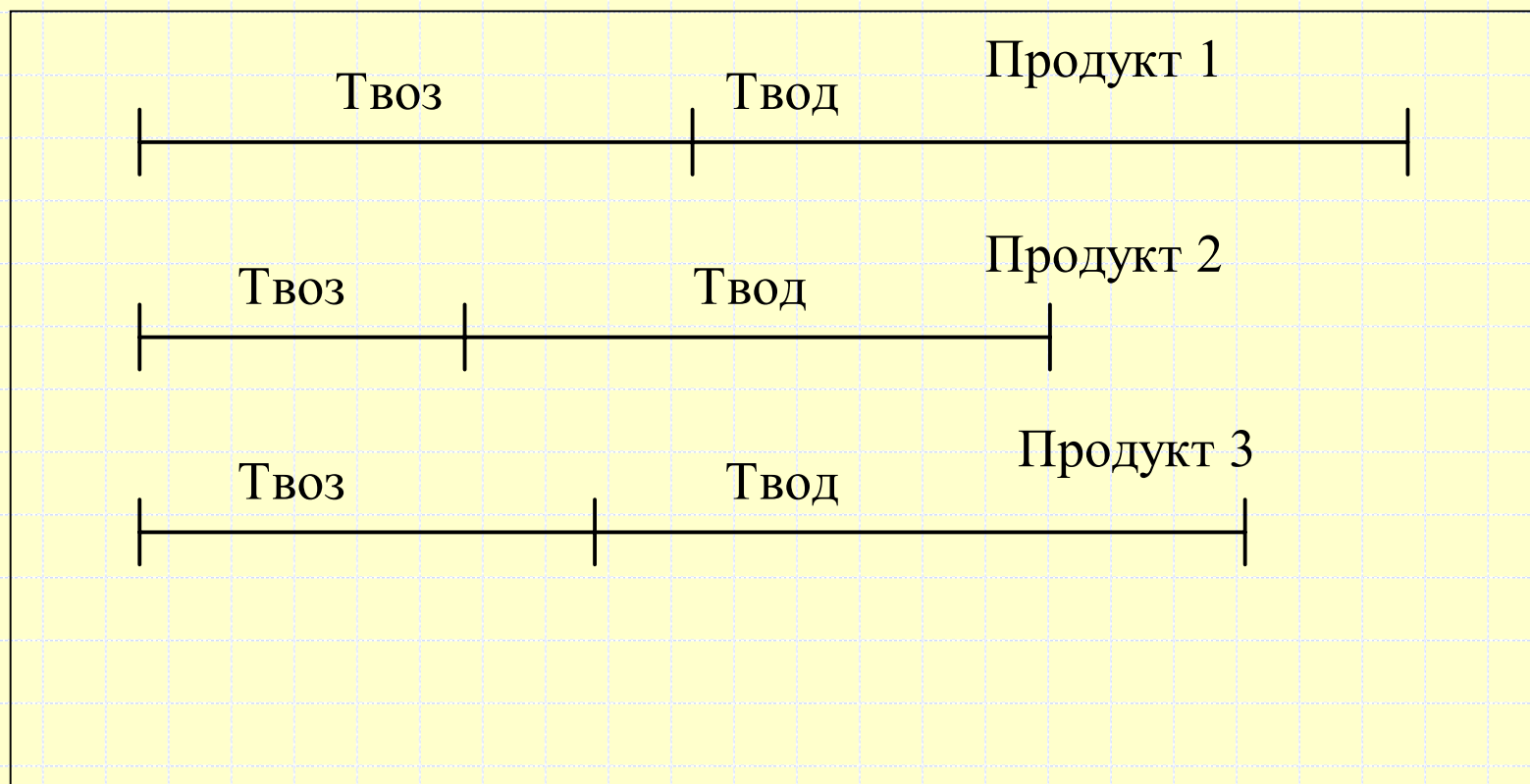
$$S_{MTi} = ((P_i - C_i) / C_i) * (N_1 * N_2 * C_0 / N_i)$$

$$S_{MTi} = M_i * (N_1 * N_2 * C_0 / N_i)$$

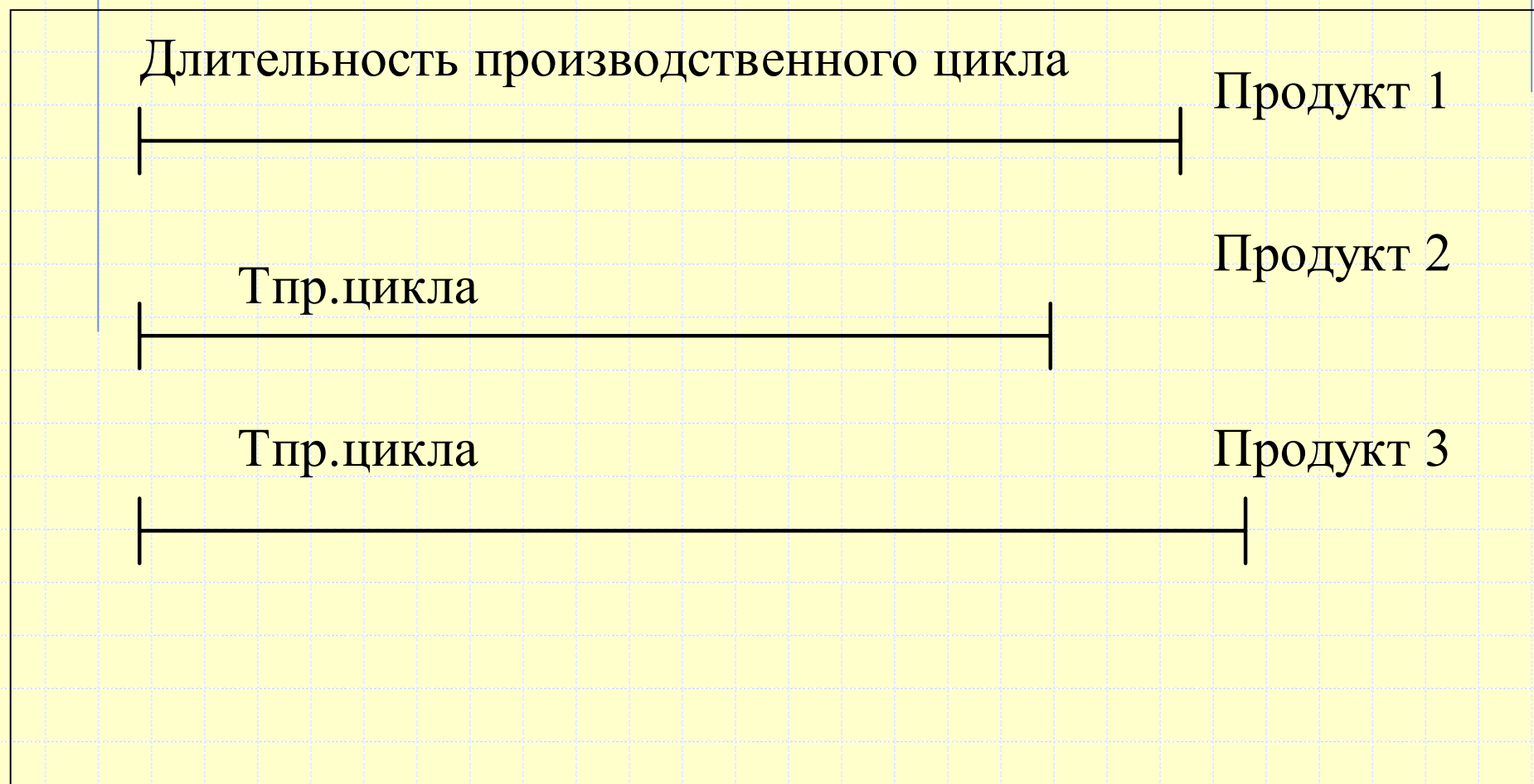
$$S_{MTi} = (M_i / N_i * t) * (N_1 * N_2 * t * C_0)$$

$$S_{MTi} = R_i * (N_1 * N_2 * t * C_0)$$

Какую длительность выбрать для сравнения?



Какую длительность выбрать для сравнения?



Распределение оборотных средств по критерию маржинальной рентабельности

Необходимо определить метод выбора ассортимента и распределения оборотных средств по видам продукции и разработать соответствующий алгоритм, которые обеспечили бы предприятию получение максимальной маржинальной прибыли в течение заданного интервала времени.

Пример 1. Перераспределение оборотных средств. Слайд 1.

Исходная информация для анализа.						
№№	Продукт	Ед. изм.	Объем реализации, натур. показ., в месяц	Цена ед. продукции, руб.	Объем реализации, тыс. рублей, в месяц	Доля в обороте, %
1	2	3	4	5	6	7
					=столбец 4 * столбец 5	
1	Изделие 1	шт	3500	230	805	13,1%
2	Изделие 2	т	2200	460	1 012	16,5%
3	Изделие 3	т	2100	550	1 155	18,8%
4	Изделие 4	т	250	2 100	525	8,5%
5	Изделие 5	т	100	6 300	630	10,2%
6	Изделие 6	т	170	1 700	289	4,7%
7	Изделие 7	т	20	4 500	90	1,5%
8	Изделие 8	шт	4000	200	800	13,0%
9	Изделие 9	т	420	1 200	504	8,2%
10	Изделие 10	т	250	1 350	338	5,5%
	Итого:				6 148	100,0%

Пример 1. Перераспределение оборотных средств. Слайд 2.

Исходная информация для анализа.						
№№	Продукт	Переменные затраты на ед. продукции, руб.	Маржинальная прибыль ед. продукции, руб	Маржинальная рентабельность, %	Длительность производственного цикла, дней	Удельная маржинальная рентабельность, % в день
1	2	8	9	10	11	12
			=столбец 5 - столбец 8	= столбец 9 / столбец 8		= столбец 10 / столбец 11
1	Изделие 1	116	114	98%	29	3,4%
2	Изделие 2	297	163	55%	25	2,2%
3	Изделие 3	372	178	48%	29	1,6%
4	Изделие 4	520	1 580	304%	44	6,9%
5	Изделие 5	4 800	1 500	31%	30	1,0%
6	Изделие 6	740	960	130%	29	4,5%
7	Изделие 7	2 680	1 820	68%	29	2,3%
8	Изделие 8	94	106	113%	41	2,8%
9	Изделие 9	410	790	193%	29	6,6%
10	Изделие 10	420	930	221%	29	7,6%
	Итого:					

Пример 1. Перераспределение оборотных средств. Слайд 3.

Исходная информация для анализа.					
№№	Продукт	Приоритет	Суммарная маржинальная прибыль, тыс. руб	Суммарные переменные затраты, тыс. рублей	Удельная маржинальная рентабельность, % в месяц
1	2	13	14	15	16
			= столбец 4 * столбец 9	= столбец 4 * столбец 8	
1	Изделие 1	5	399	406	102%
2	Изделие 2	8	359	653	66%
3	Изделие 3	9	374	781	49%
4	Изделие 4	2	395	130	207%
5	Изделие 5	10	150	480	31%
6	Изделие 6	4	163	126	134%
7	Изделие 7	7	36	54	70%
8	Изделие 8	6	424	376	83%
9	Изделие 9	3	332	172	199%
10	Изделие 10	1	233	105	229%
	Итого:		2 864	3 283	

Пример 1. Перераспределение оборотных средств. Слайд 4.

Областями повышенного внимания аналитиков в данном примере являются продукты, имеющие следующие существенные отличия:

- а) доля в обороте предприятия;
- б) величина маржинальной рентабельности;
- в) длительность производственного цикла;
- г) величина удельной маржинальной рентабельности.

Наибольшие доли в обороте имеют продукты 1, 2, 3 и 8. В то же время они не являются лидерами по маржинальной рентабельности. Максимальную маржинальную рентабельность имеет продукт 4, но его доля в обороте не значительна. Кроме того, внимание привлекают продукты 4 и 8, т.к. они имеют существенно большую (примерно 1,5 раза) длительность производственного цикла.

Углубленный анализ ситуации проводился по следующим направлениям:

- 1) анализ затрат;
- 2) анализ составляющих производственного цикла по продуктам 4 и 8, определение и устранение узких мест;
- 3) маркетинговый анализ возможности увеличения объема продаж в ближайшее время.

На основе этого анализа были приняты решения, нашедшие отражение в следующей таблице.

Пример 1. Перераспределение оборотных средств. Слайд 5.

№ №	Продукт	Ед. из м	Объем реализа- ции, натур. показ, в месяц	Маржи- нальная рентабель- ность, %	Длитель- ность производс- твенного цикла, дней	Удельная маржи- нальная рентабель- ность, %	Приор итет	Изме- нение объема продаж, %	Макси- мальный объем продаж, нат. ед.
1	Изделие 1	шт	3500	98%	29	3,4%	6	14%	4 000
2	Изделие 2	т	2200	55%	25	2,2%	8	14%	2 500
3	Изделие 3	т	2100	48%	29	1,6%	9	-9%	2 200
4	Изделие 4	т	250	304%	30	10,1%	1	20%	300
5	Изделие 5	т	100	31%	30	1,0%	10	-40%	110
6	Изделие 6	т	170	130%	29	4,5%	4	18%	200
7	Изделие 7	т	20	68%	29	2,3%	7	10%	22
8	Изделие 8	шт	4000	113%	30	3,8%	5	3%	4 100
9	Изделие 9	т	420	193%	29	6,6%	3	19%	500
10	Изделие 10	т	250	221%	29	7,6%	2	20%	300
	Итого:								

Пример 1. Перераспределение оборотных средств. Слайд 6.

	До перераспределения ресурсов	После перераспределения ресурсов	Изменение, %
Объем реализации, тыс. рублей	6 148	6 393	4,0%
Суммарные переменные затраты, тыс. руб	3 283	3 284	0,0%
Суммарная маржинальная прибыль, тыс. руб	2 864	3 108	8,5%

Выводы по примеру 1.

- ◆ Приняты решения по сокращению длительностей финансовых циклов двух видов продукции и увеличению объема производства наиболее рентабельных видов продукции за счет наименее рентабельных (3, 5) без привлечения дополнительных оборотных средств.
- ◆ Сумма оборотных средств, направляемых на производство продукции, при этом не изменилась.
- ◆ Таким образом, без привлечения дополнительных оборотных средств получен прирост суммарной маржинальной прибыли 8,5 %.

Пример 2.Заккрытие убыточного цеха. Слайд 1.

Ситуация 1. Исходное состояние: убыток.

Статья	Ед.изм.	Цех № 1	Цех № 2	Итого:
Объем производства (продаж)	шт.	1000	1000	
Цена реализации без НДС	руб.	10	12	
Объем производства (продаж)	тыс. руб.	10000	12000	22000
Прямые переменные затраты на ед., в.т.ч.	тыс. руб.	8	10	
- прямые затраты на материалы		4	5	
- прямые затраты на энергоносители		2	3	
- сдельная оплата труда (включая начисления)		2	2	
Суммарные прямые переменные затраты		8000	10000	18000
Постоянные затраты цеха		1800	1000	2800
Косвенные затраты (пропорционально реализации в стоимостном выражении)		727	873	1600
Прибыль (убыток)		-527	127	-400
Рентабельность продаж		-5,3%	1,1%	
Рентабельность (по себестоимости)		-5,0%	1,1%	

Суммарные общецеховые затраты	2800
Общезаводские затраты	1600
Суммарные постоянные затраты	4400
Покрытие постоянных затрат	-400,00

Пример 2.Заккрытие убыточного цеха. Слайд 2.

Ситуация 2. Заккрытие убыточного цеха № 1.

Статья	Ед.изм.	Цех № 1	Цех № 2	Итого:
Объем производства (продаж)	шт.	0	1000	
Цена реализации без НДС	руб.	10	12	
Объем производства (продаж)	тыс. руб.	0	12000	12000
Прямые переменные затраты на ед., в.т.ч.	тыс. руб.	8	10	
- прямые затраты на материалы		4	5	
- прямые затраты на энергоносители		2	3	
- сдельная оплата труда (включая начисления)		2	2	
Суммарные прямые переменные затраты		0	10000	10000
Постоянные затраты цеха		0	1000	1000
Косвенные затраты (пропорционально реализации в стоимостном выражении)		0	1600	1600
Прибыль (убыток)		0	-600	-600
Рентабельность продаж			-5,0%	
Рентабельность (по себестоимости)			-4,8%	

Суммарные общецеховые затраты	1000
Общезаводские затраты	1600
Суммарные постоянные затраты	2600
Покрытие постоянных затрат	-600,00

Пример 2.Заккрытие убыточного цеха. Слайд 3.

Статья	Ед.изм.	Цех № 1	Цех № 2	Итого:
Объем производства (продаж)	шт.	1000	1000	
Цена реализации без НДС	руб.	10	12	
Объем производства (продаж)	тыс. руб.	10000	12000	22000
Прямые переменные затраты на ед., в.т.ч.	тыс. руб.	8	10	
- <i>прямые затраты на материалы</i>		4	5	
- <i>прямые затраты на энергоносители</i>		2	3	
- <i>сдельная оплата труда (включая начисления)</i>		2	2	
Суммарные прямые переменные затраты		8000	10000	18000
Постоянные затраты цеха		1800	1000	2800
Косвенные затраты (пропорционально реализации в стоимостном выражении)		727	873	1600
Прибыль (убыток)		-527	127	-400
Рентабельность продаж		-5,3%	1,1%	
Рентабельность (по себестоимости)		-5,0%	1,1%	
Маржинальная прибыль		2000	2000	4000
Маржинальная рентабельность, %		25,0%	20,0%	

Выводы по примеру 2

- ◆ Решение, принятое без привлечения достаточно детальной информации о затратах и величине маржинальной прибыли, оказалось неправильным.

Пример 3. Затратный механизм ценообразования.

Слайд 1.

	Товар 1	Товар 2	Товар 3
Прямые переменные затраты на ед. продукции, руб	8	12	16
Сдельная оплата труда на ед. продукции, руб	4	3	2
Общехозяйственные постоянные затраты, тыс. руб	1000	1000	1000
Общезаводские затраты (накладные), тыс. руб	4000		
Объем производства и реализации, тыс. штук	100,0	300,0	250,0
Прямые переменные затраты на ед. продукции	12,00	15,00	18,00
Разнесение общехозяйственных затрат на ед. продукции	10,00	3,33	4,00
Разнесенные накладные расходы	8,89	6,67	4,44
Полная себестоимость	30,89	25,00	26,44
Планный % рентабельности	10,0%	10,0%	10,0%
Расчетная цена	33,98	27,50	29,09
Рыночная цена	24,00	25,00	22,00
Рентабельность по себестоимости	10,0%	10,0%	10,0%
	100,0%	66,7%	22,2%

Пример 3. Затратный механизм ценообразования.

Слайд 2.

Рассчитаем объем прибыли, получаемый предприятием в случае производства и реализации продукции а) по расчетной цене, определяемой на основе полной себестоимости б) по рыночным.

а) План продаж по расчетным ценам

	Товар 1	Товар 2	Товар 3	Всего
Выручка	3398	8250	7272	18920
Прямые переменные затраты	1200	4500	4500	10200
Общехозяйственные постоянные затраты	1000	1000	1000	3000
Общезаводские затраты (накладные)	889	2000	1111	4000
Всего затраты	3089	7500	6611	17200
Прибыль	309	750	661	1720

б) План продаж по рыночным ценам

	Товар 1	Товар 2	Товар 3	Всего
Выручка	2400	7500	5500	15400
Переменные затраты	1200	4500	4500	10200
Постоянные затраты	1000	1000	1000	3000
Косвенные затраты	889	2000	1111	4000
Всего затраты	3089	7500	6611	17200
Прибыль	-689	0	-1111	-1800

Пример 3. Затратный механизм ценообразования.

Слайд 3.

Рассчитаем рентабельность по каждому виду продукции в случае реализации продукции по рыночной цене:

	Товар 1	Товар 2	Товар 3
Рентабельность по рыночной цене, %	-22,3%	0,0%	-16,8%

Предлагается принять решение о перераспределении оборотных средств по видам продукции, увеличив выпуск наиболее рентабельного товара. Увеличим, например, выпуск продуктов 2 и 3 за счет продукта 1.

	Товар 1	Товар 2	Товар 3
Объем производства и реализации, тыс. штук	25,0	330,0	275,0

Получим следующий результат.

	Товар 1	Товар 2	Товар 3	Всего
Выручка	600	8250	6050	14900
Переменные затраты	300	4950	4950	10200
Постоянные затраты	1000	1000	1000	3000
Косвенные затраты	244	2415	1341	4000
Всего затраты	1544	8365	7291	17200
Прибыль	-944	-115	-1241	-2300

Пример 3. Затратный механизм ценообразования. Слайд 4.

	Товар 1	Товар 2	Товар 3
Маржинальная рентабельность по рыночной цене	100,0%	66,7%	22,2%

Теперь мы видим, что сократили производство и реализацию наиболее рентабельного вида продукции, вместо того, чтобы увеличить его.

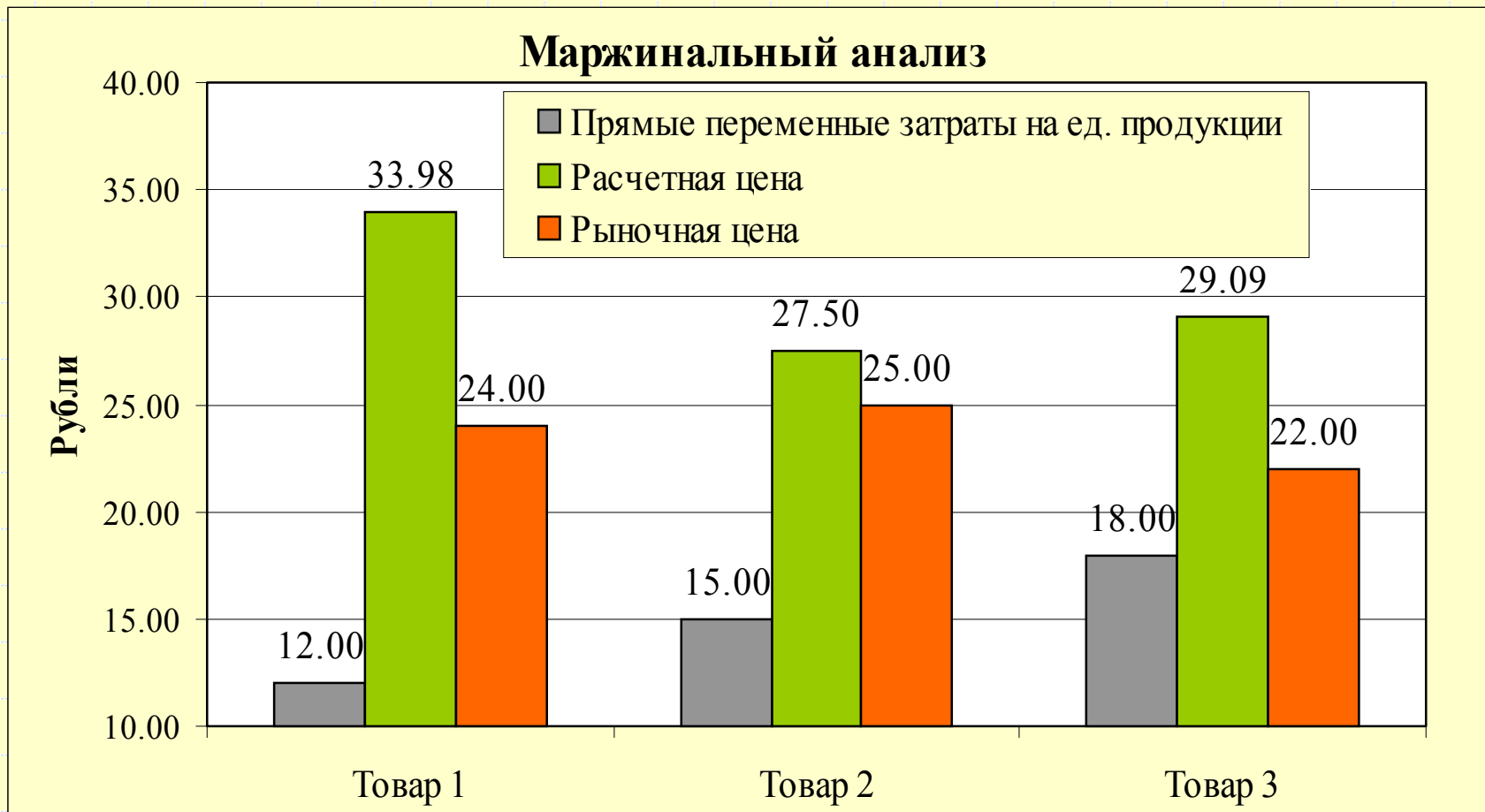
Распределим оборотные средства в соответствии с критерием маржинальной рентабельности следующим образом.

	Товар 1	Товар 2	Товар 3
Объем производства и реализации, тыс. штук	150,0	320,0	200,0

Получим следующие расчетные данные по прибыли для этого случая.

	Товар 1	Товар 2	Товар 3	Всего
Выручка	3600	8000	4400	16000
Переменные затраты	1800	4800	3600	10200
Постоянные затраты	1000	1000	1000	3000
Косвенные затраты	1224	1959	816	4000
Всего затраты	4024	7759	5416	17200
Прибыль	-424	241	-1016	-1200

Пример 3. Затратный механизм ценообразования. Слайд 5.



Пример 3. Затратный механизм ценообразования. Слайд 6.

Убытки остались, но их сумма существенно сократилась! Кроме того, мы видим, что для достижения безубыточности, необходимо принять меры по сокращению затрат, например уменьшив общезаводские затраты на 1200 тыс рублей.

	Товар 1	Товар 2	Товар 3	Всего
Выручка	3600	8000	4400	16000
Переменные затраты	1800	4800	3600	10200
Постоянные затраты	1000	1000	1000	3000
Косвенные затраты	857	1371	571	2800
Всего затраты	3657	7171	5171	16000
Прибыль	-57	829	-771	0

Выводы по примеру 3.

- ◆ Итак, мы видим, что при принятии управленческих решений в такого класса задачах, необходимо использовать данные анализа по прямым переменным затратам, маржинальной прибыли и рентабельности

Технология расчета безубыточности при помощи маржинальной прибыли

При расчете финансового плана предприятия может использоваться следующая технология.

Шаг 1. Расчет маржинальной прибыли, получаемой предприятием от реализации конкретного вида продукции за плановый период.

Маржинальная прибыль по видам продукции рассчитывается как

Выручка (без НДС) от реализации единицы продукции –
Прямые переменные затраты на производство единицы продукции.

Шаг 2. Расчет суммарной маржинальной прибыли, получаемой предприятием от реализации всех видов продукции при заданном уровне цен и прогнозируемых отделом маркетинга и сбыта объемах продаж. Проводится при помощи таблицы.

Таблица расчета суммарной маржинальной прибыли.

Наименование показателя	Наименование продукта			Всего
	1	2	3	
Объем продаж, шт				
Цена за единицу, руб				
Объем продаж , тыс. руб				
Прямые переменные затраты на ед., руб, в т.ч.				
- сырье и основные материалы				
- комплектующие				
- оплата сдельщиков + начисления				
- прочие				
Суммарные прямые переменные затраты, тыс. руб.				
Маржинальная прибыль, тыс. руб.				
Маржинальная рентабельность, %				

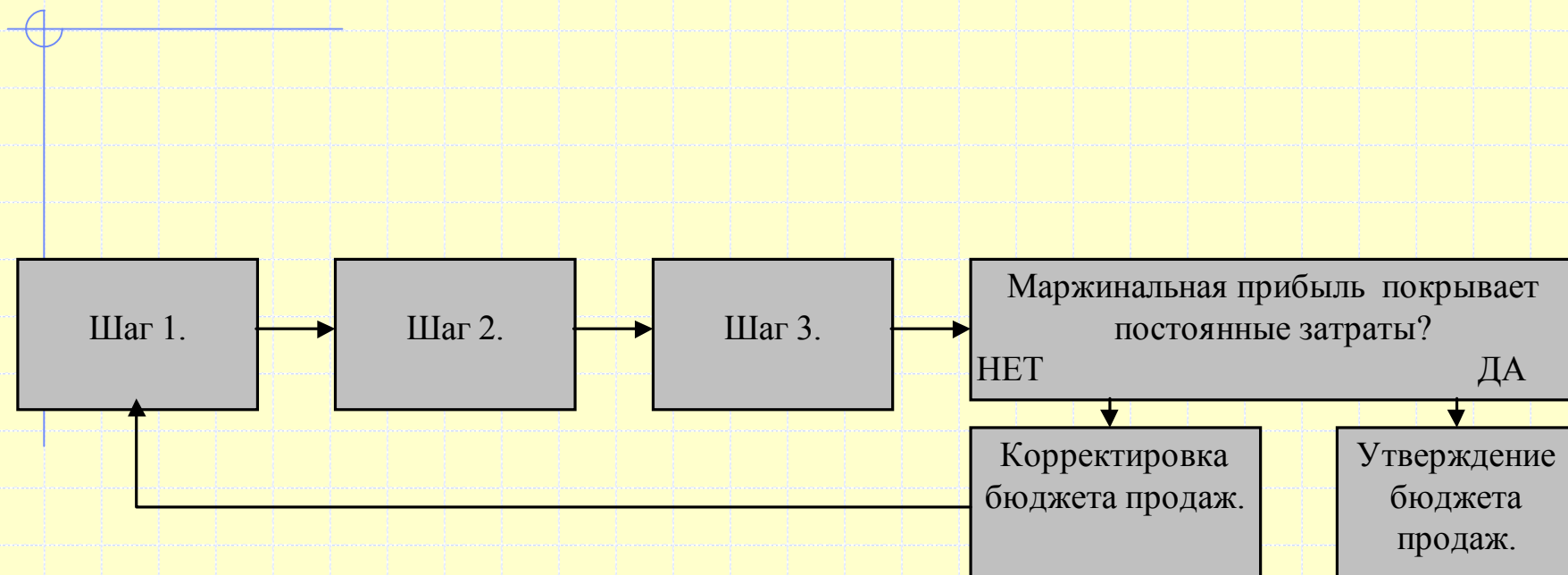
Технология расчета безубыточности при помощи маржинальной прибыли

Шаг 3. Проводится проверка покрытия суммарной маржинальной прибылью постоянных затрат предприятия (общепроизводственные и общезаводские) и выход на безубыточное функционирование. Проверяется достижение заданного запаса финансовой прочности.

Если суммарная маржинальная прибыль покрывает постоянные затраты, то бюджет продаж подлежит дальнейшему рассмотрению и утверждению Генеральным директором, либо на бюджетной комиссии. В противном случае бюджет продаж отправляется на доработку в отдел маркетинга и сбыта, проводятся мероприятия по сокращению затрат.

Схема шагов при проведении маржинального анализа приводится на рисунке.

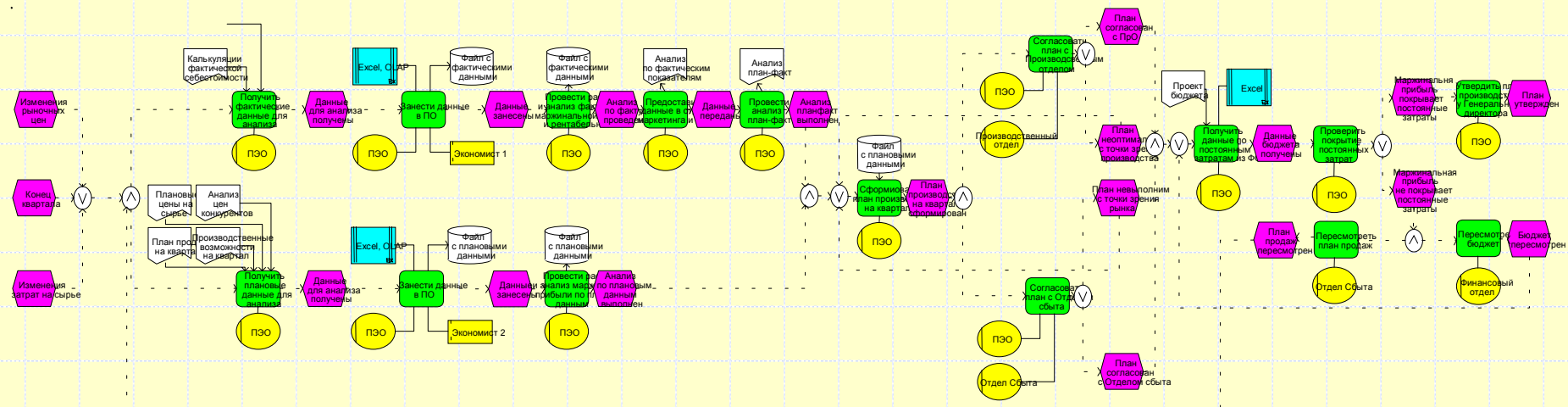
Блок схема проведения расчета безубыточности

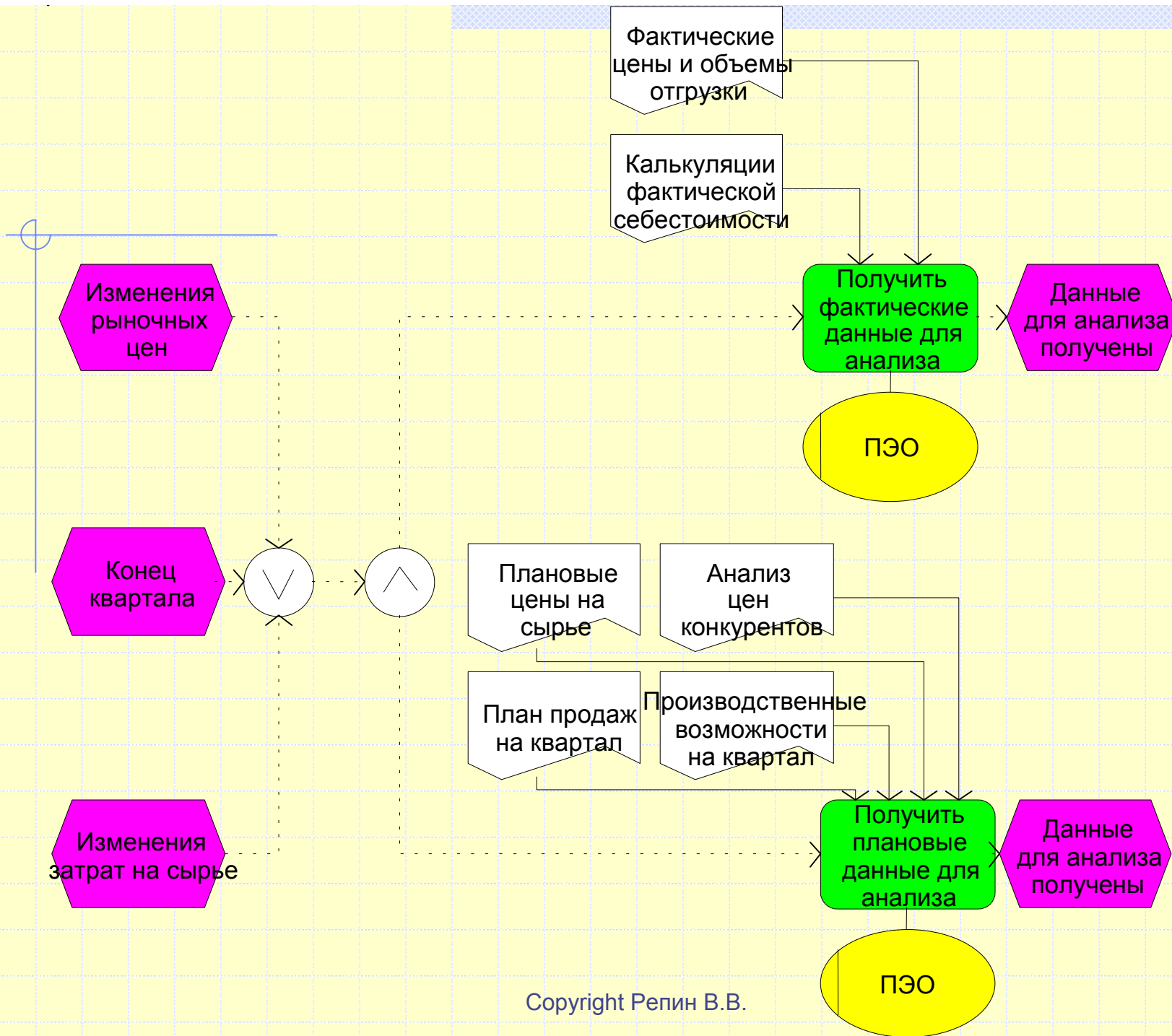


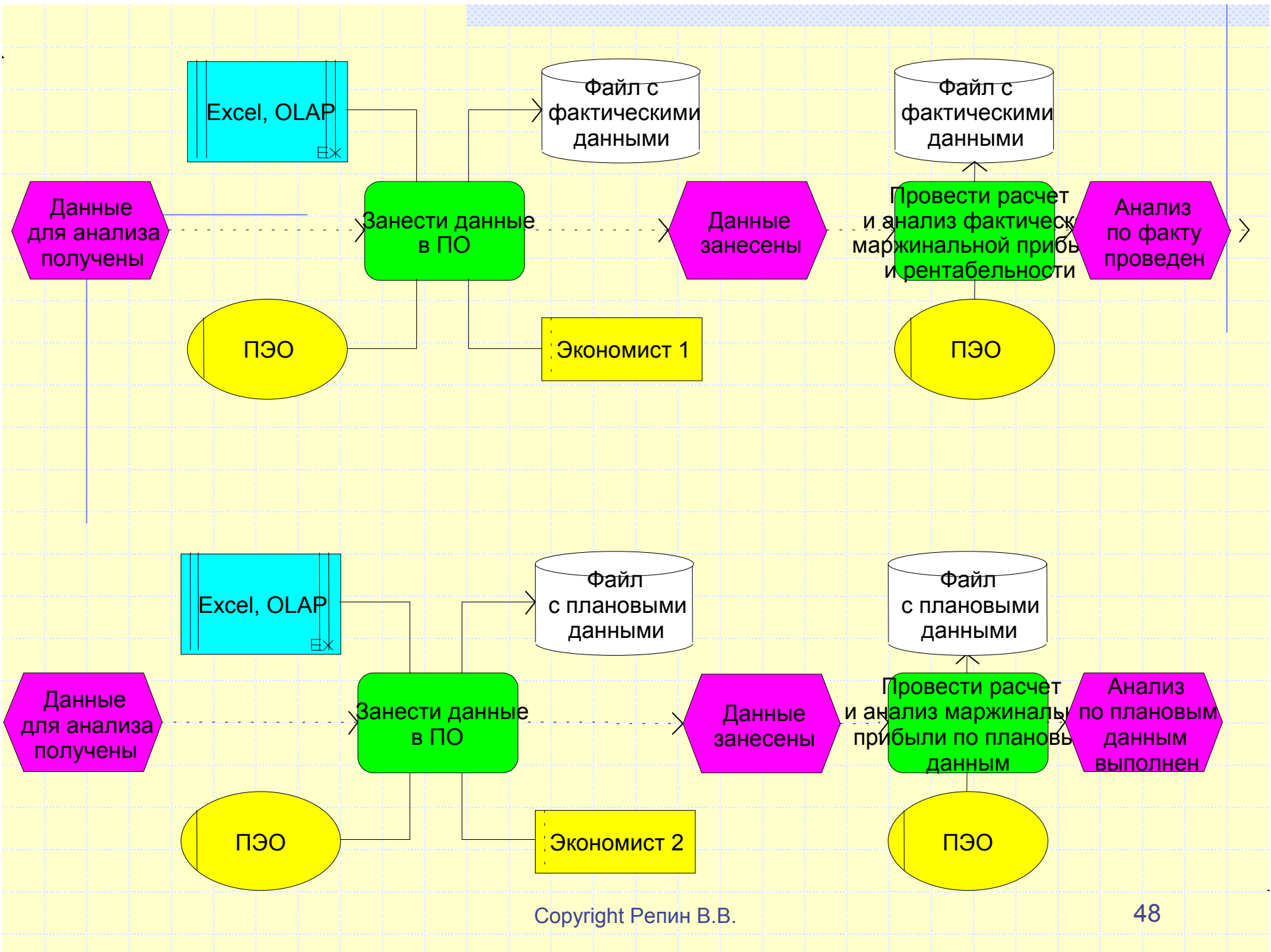
Бизнес-процесс маржинального анализа: анализ эффективности, анализ покрытия постоянных затрат

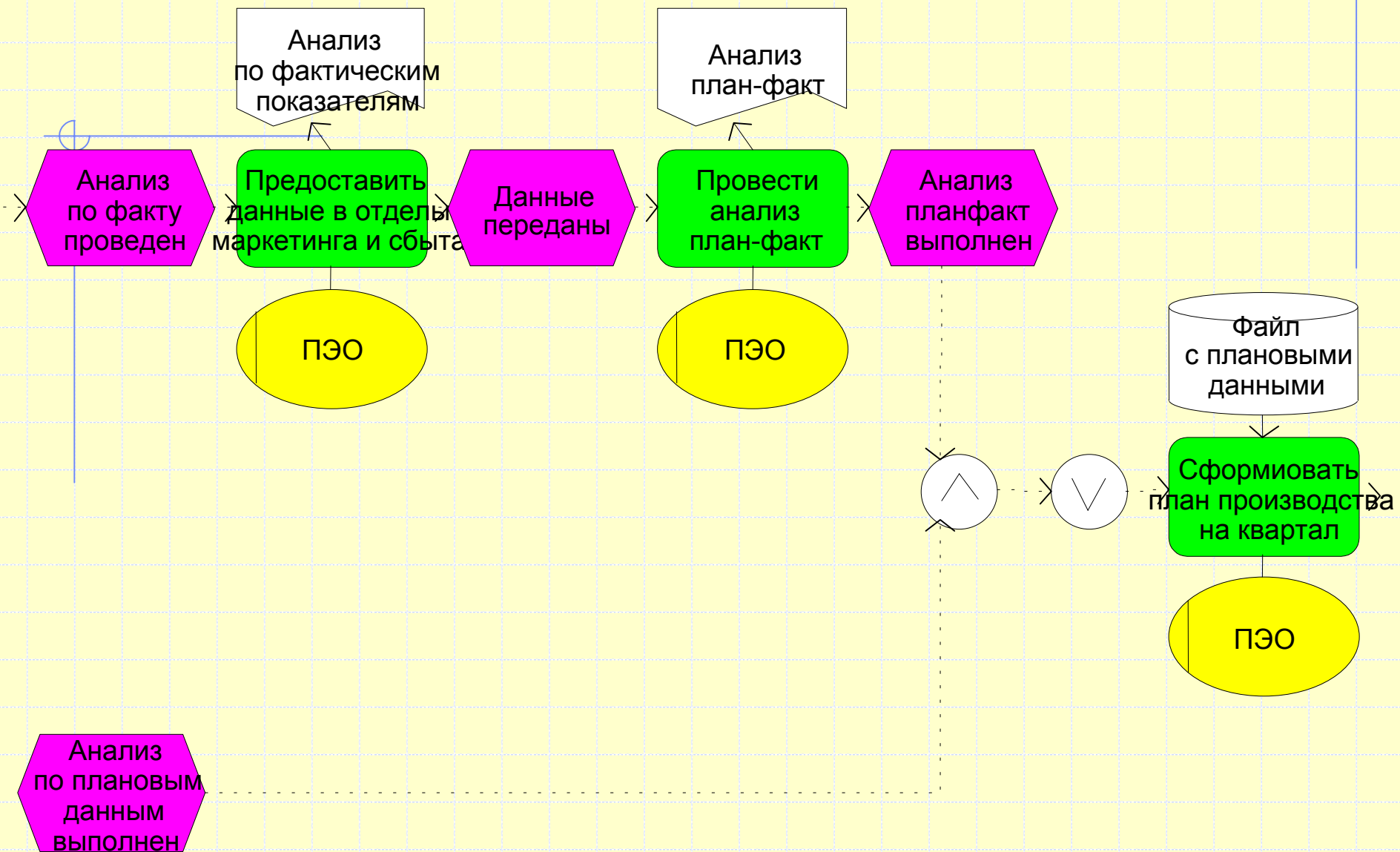
Взаимодействуют отделы:

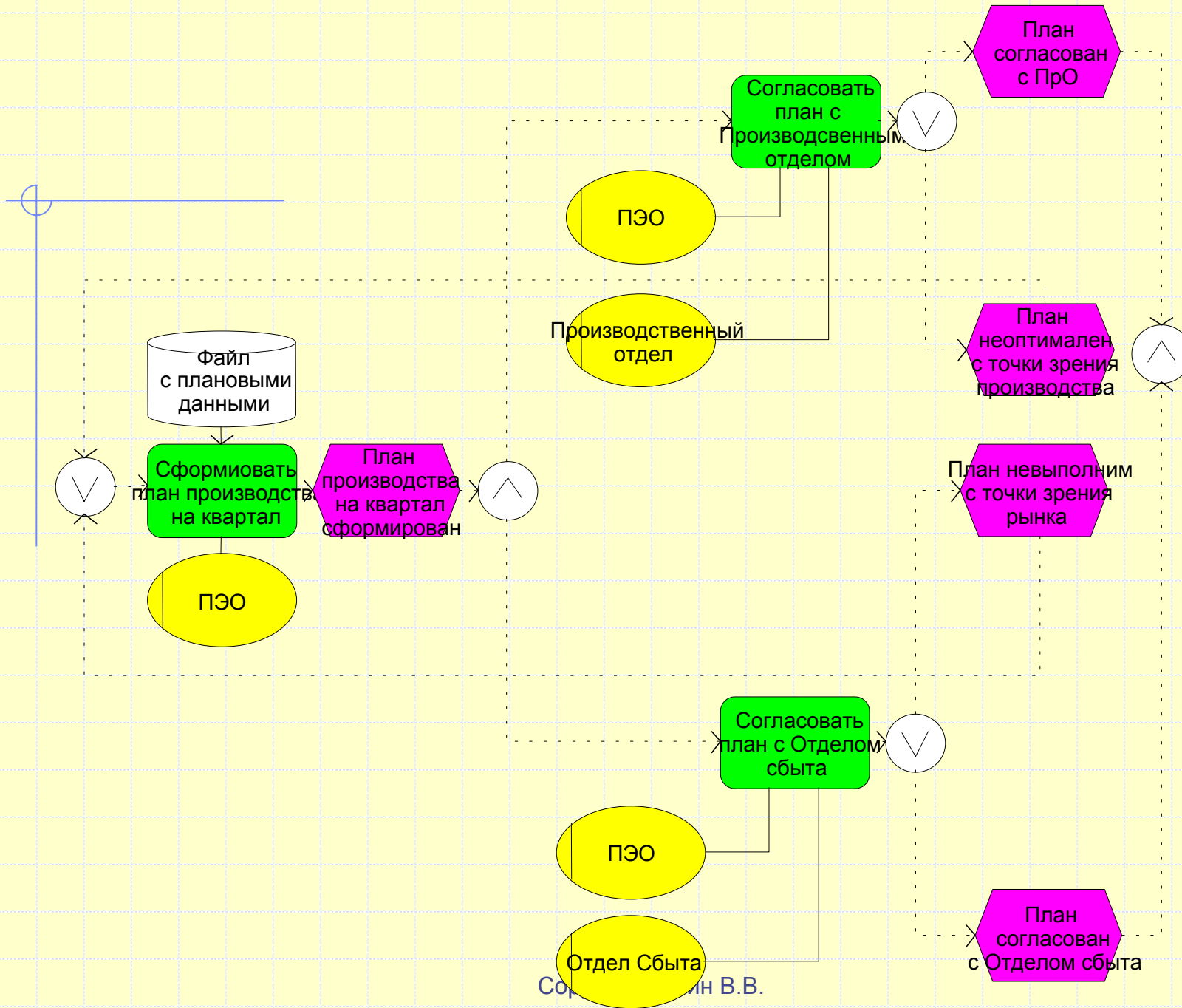
- Отдел Сбыта
- Производственный отдел
- Финансовый отдел

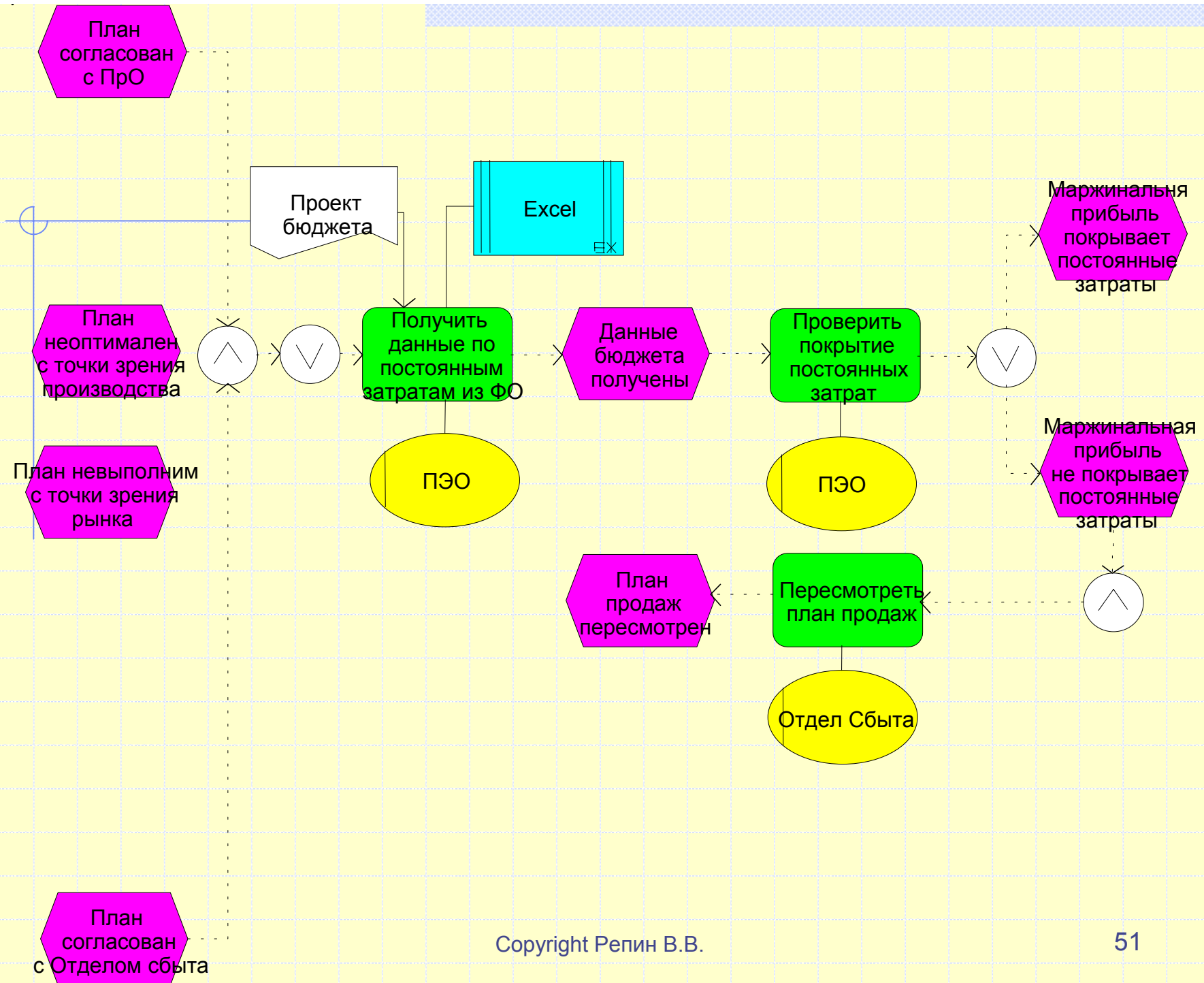


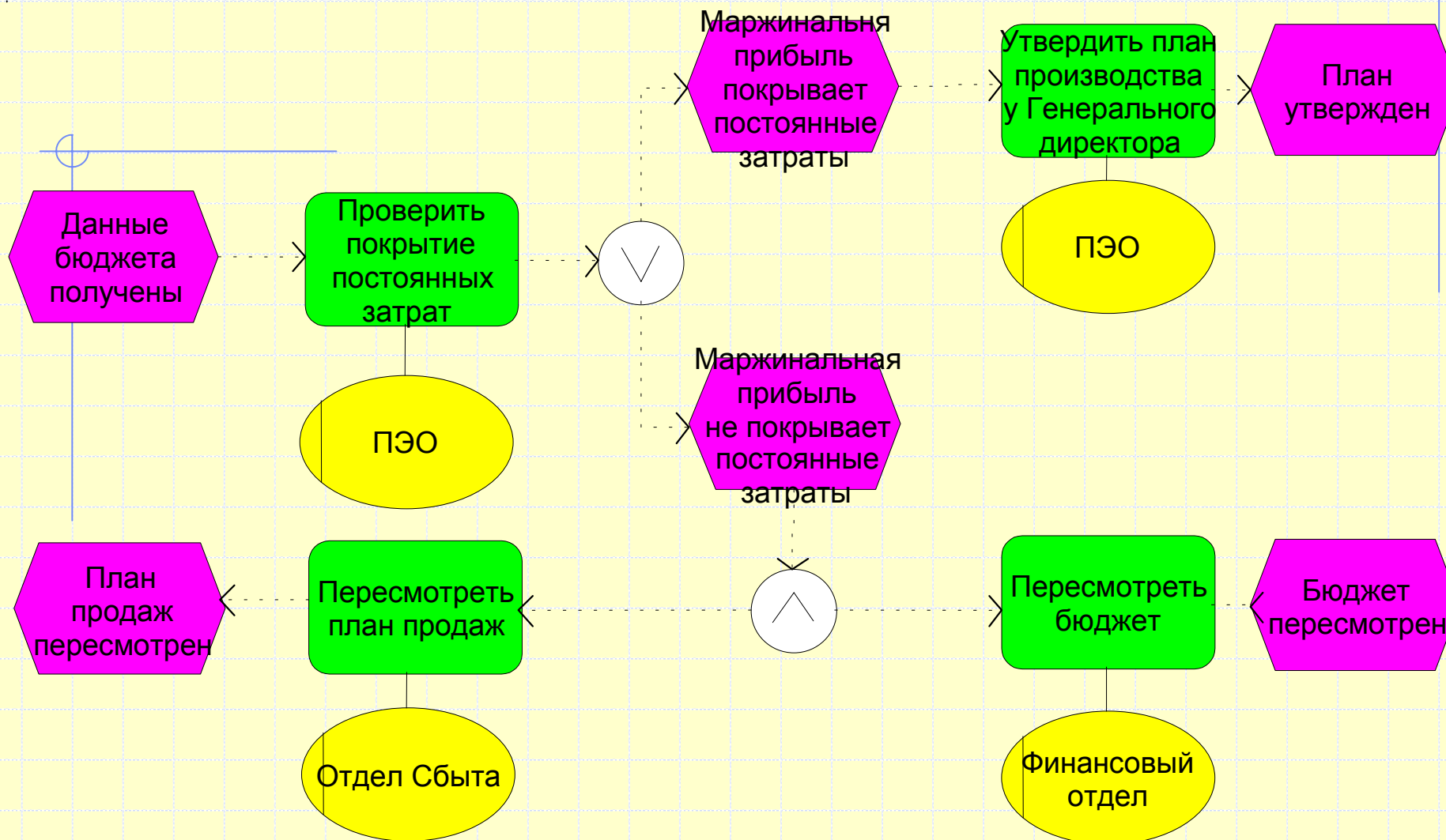












При формировании финансового плана следует анализировать следующие факторы

- ◆ цены на продукцию, при которых она может быть реализована за заданное время (определяются рынком)
- ◆ объемы реализации продукции, возможные при этих ценах (определяются рынком, производственными мощностями, наличием оборотных средств)
- ◆ объемы производства продукции, обеспечивающие заданные объемы реализации
- ◆ затраты, соответствующие выбранным объемам производства
- ◆ суммарная маржинальная прибыль предприятия, получаемая при выбранных ценах и объемах продаж, маржинальная рентабельность, рентабельность активов и собственного капитала

Полученная плановая информация дает возможность руководству компании увидеть:

- ◆ сколько денег приносит на предприятие каждый продукт
- ◆ хватает ли суммарной маржинальной прибыли на покрытие косвенных затрат предприятия
- ◆ на сколько необходимо увеличить цены и/или объем продаж для достижения безубыточного уровня функционирования
- ◆ какова величина допустимых скидок по видам продукции

Процесс обмена информацией между финансовой и коммерческой службой в рамках финансового планирования позволяет:

- ◆ формировать финансовые планы, по которым можно принимать эффективные управленческие решения
- ◆ увеличить оборот предприятия за счет более гибкой ценовой политики (цены, скидки, условия отгрузки)
- ◆ повысить конкурентоспособность и финансовую устойчивость предприятия

Формирование финансового плана на основе маржинального анализа. Слайд 1.

Формирование плана предприятия, производящего продукцию на конвейере и при помощи ручной сборки.

ОАО "АВС"

**Исходный вариант
плана: убыток.**

**План по маржинальной
прибыли I квартал 1998 г.**

	Конвейер			Ручная сборка									Итого:
	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3	Продукт 4	Продукт 5	Продукт 6	Продукт 7	Продукт 8	Продукт 9	Продукт 10	Продукт 11	Продукт 12	
Объем продаж, шт	30000	40000	15000	200	300	250	100	50	5000	500	100	30	
Базовая цена за единицу, руб	3,0	5,0	7,0	10000	6000	5500	7600	5700	250	1500	6000	1200	
Новая цена, руб.	3	5	7	10000	6000	5500	7600	5700	250	1500	6000	1200	
Объем продаж, тыс. руб	90	200	105	2000	1800	1375	760	285	1250	750	600	36	9251
Прямые переменные затраты на ед., руб, в т.ч.	2,0	3,0	5,0	4800	2194	1650	2140	1700	68	350	1890	350	
- сырье и основные материалы	1,0	2,0	4,0	3800	1480	1000	1800	1300	50	300	1500	300	
- комплектующие	1,0	1,0	1,0	200	250	300							
- оплата сдельщиков + начисления				800	464	350	340	400	18	50	390	50	
- прочие													
Суммарные прямые переменные затраты, тыс. руб.	60,0	120,0	75,0	960	658	413	214	85	340	175	189	11	3299
Маржинальная прибыль, тыс. руб.	30	80	30	1040	1142	963	546	200	910	575	411	26	5952
Маржинальная рентабельность, %	50%	67%	40%	108%	173%	233%	255%	235%	268%	328%	217%	243%	180%

Формирование финансового плана на основе маржинального анализа. Слайд 2.

План "Прибыли/убытки" на I квартал 1998 г.

Тыс. руб.

Выручка от реализации	9251
Суммарные прямые переменные затраты	3299
Маржинальная прибыль	5952
Общепроизводственные затраты	5000
- зарплата произв. рабочих + начисления	1500
- прочие общепроизв. затраты	3500
Общезаводские затраты, в т.ч.	2431
- налоги, вкл. в с/с-ть	231
- зарплата + начисления	1200
- прочие затраты	1000
Производственная себестоимость	10731
Прибыль (убыток) от реализации	-1480
Прочие операционные доходы	20
Прочие операционные расходы	100
Прибыль (убыток) от фин. хоз. деятельности	-1560
Прочие внереализационные доходы	10
Прочие внереализационные расходы	50
Прибыль/убыток отчетного периода	-1600
Налог на прибыль	0
Чистая прибыль	-1600

Снижение цены	0%
Снижение общепроизводственных затрат	0%
Снижение общезаводских затрат	0%
Увеличение объема продаж	0%

Сформированный исходный вариант плана указывает на возможный убыток в случае реализации планового количества продукции по базовым ценам. Виден высокий уровень общецеховых и общезаводских затрат. Очевидно, что план необходимо пересмотреть.

Формирование финансового плана на основе маржинального анализа. Слайд 3.

ОАО "ABC"

План по маржинальной прибыли I квартал 1998 г.

Вариант 1.

	Конвейер			Ручная сборка									Итого:
	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3	Продукт 4	Продукт 5	Продукт 6	Продукт 7	Продукт 8	Продукт 9	Продукт 10	Продукт 11	Продукт 12	
Объем продаж, шт	39000	52000	19500	260	390	325	130	65	6500	650	130	39	
Базовая цена за единицу, руб	3,0	5,0	7,0	10000	6000	5500	7600	5700	250	1500	6000	1200	
Новая цена, руб.	3	4	6	8800	5280	4840	6688	5016	220	1320	5280	1056	
Объем продаж, тыс. руб	103	229	120	2288	2059	1573	869	326	1430	858	686	41	10583
Прямые переменные затраты на ед., руб, в т.ч.	2,0	3,0	5,0	4800	2194	1650	2140	1700	68	350	1890	350	
- сырье и основные материалы	1,0	2,0	4,0	3800	1480	1000	1800	1300	50	300	1500	300	
- комплектующие	1,0	1,0	1,0	200	250	300							
- оплата сдельщиков + начисления				800	464	350	340	400	18	50	390	50	
- прочие													
Суммарные прямые переменные затраты, тыс. руб.	78,0	156,0	97,5	1248	856	536	278	111	442	228	246	14	4289
Маржинальная прибыль, тыс. руб.	25	73	23	1040	1204	1037	591	216	988	630	441	28	6294
Маржинальная рентабельность, %	50%	67%	40%	108%	173%	233%	255%	235%	268%	328%	217%	243%	147%

Формирование финансового плана на основе маржинального анализа. Слайд 4.

План "Прибыли/убытки" на I квартал 1998 г.

Тыс. руб.

Выручка от реализации	10583
Суммарные прямые переменные затраты	4289
Маржинальная прибыль	6294
Общепроизводственные затраты	4250
- зарплата произв. рабочих + начисления	1275
- прочие общепроизв. затраты	2975
Общезаводские затраты, в т.ч.	1915
- налоги, вкл. в с/с-ть	265
- зарплата + начисления	900
- прочие затраты	750
Производственная себестоимость	10454
Прибыль (убыток) от реализации	130
Прочие операционные доходы	20
Прочие операционные расходы	100
Прибыль (убыток) от фин. хоз. деятельности	50
Прочие внереализационные доходы	10
Прочие внереализационные расходы	50
Прибыль/убыток отчетного периода	10
Налог на прибыль	3
Чистая прибыль	6

Снижение цены	12%
Снижение общепроизв.	15%
Снижение общезаводских	25%
Увеличение объема продаж	30%

Полученный путем подбора параметров Вариант 1 плана показывает, что без радикального сокращения затрат и увеличения объема продаж за счет снижения отпускной цены достигнуть точки безубыточности не представляется возможным.

Выводы по примеру

- ◆ Полученный путем подбора указанных выше параметров Вариант 1 плана показывает, что без радикального сокращения затрат и увеличения объема продаж за счет снижения отпускной цен достигнуть точки безубыточности не представляется возможным
- ◆ Приведенный пример показывает смысл вариантных расчетов. Если в данном примере изменять цены, структуру переменных затрат, объемы реализации отдельно по каждому виду продукции, модель станет более сложной, но в тоже время полученный прогноз будет более точным

Маржинальный анализ на Вашем предприятии?

- ◆ Проводится ли маржинальный анализ на Вашем предприятии?
- ◆ Можно ли построить для Вашего предприятия таблицу маржинального анализа?
- ◆ Если нет, то почему?

Попытаемся провести маржинальный анализ для Вашего предприятия

Потребители продукции Вашего предприятия

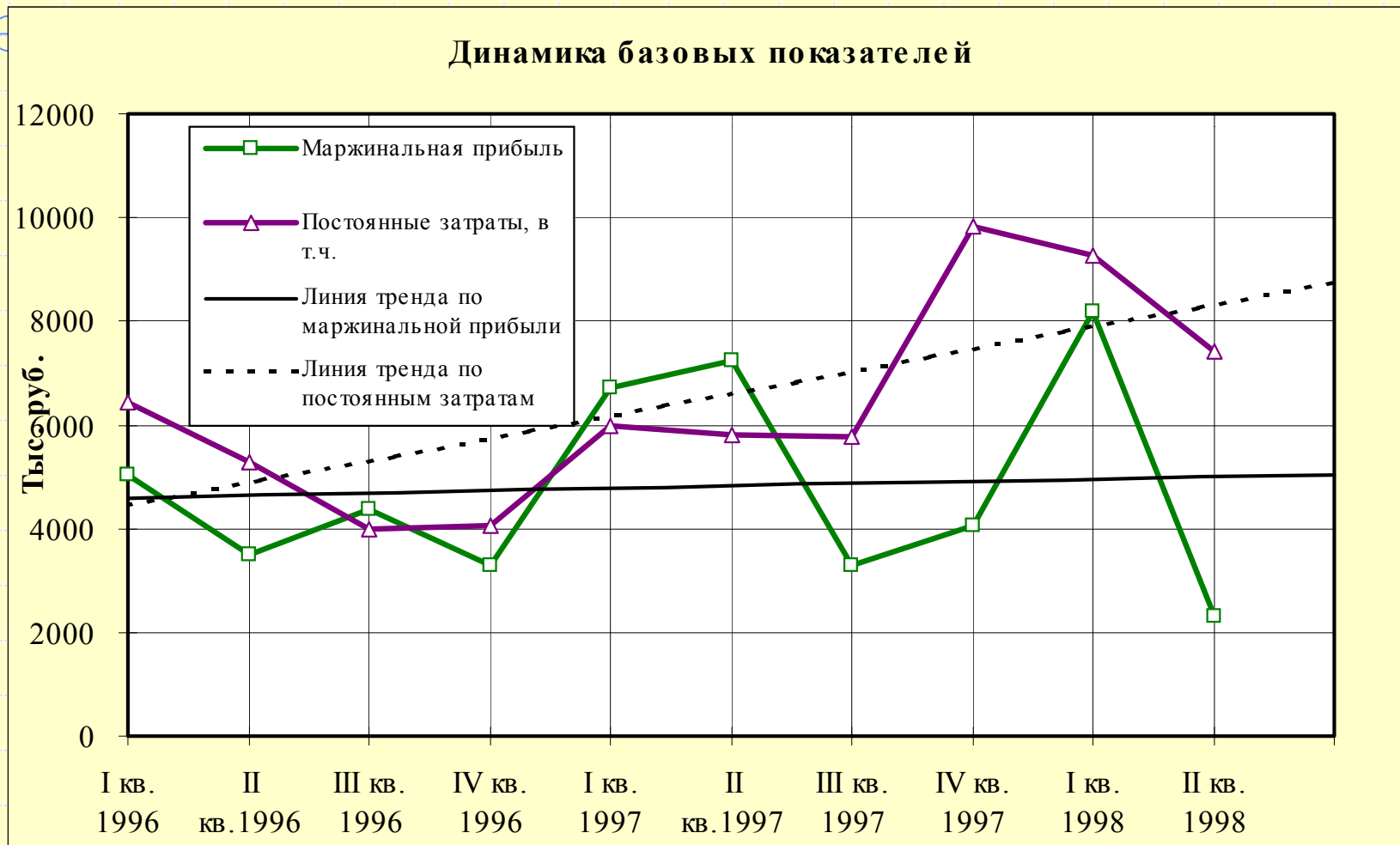
1999 год

	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3	Продукт 4	Продукт 5	Продукт 6	Продукт 7	Итого:
Объем продаж, единиц	1000							1000
Цена единицы продукции, тыс. руб.	100							
Объем продаж, тыс. рублей	100000	0	0	0	0	0	0	100000
Прямые переменные затраты на единицу	75	0	0	0	0	0	0	75
- сырье и материалы	40							
- топливо и энергия	20							
- ФОТ и начисления	10							
- прочие	5							
Суммарные прямые переменные затраты	75000	0	0	0	0	0	0	75000
Маржинальная прибыль единицы продукции	25	0	0	0	0	0	0	
Маржинальная рентабельность	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
Суммарная маржинальная прибыль	25000	0	0	0	0	0	0	25000
Условно-построенные расходы	40000							40000
Прибыль								-15000

Расчет маржинальной прибыли можно проводить по форме 5-з



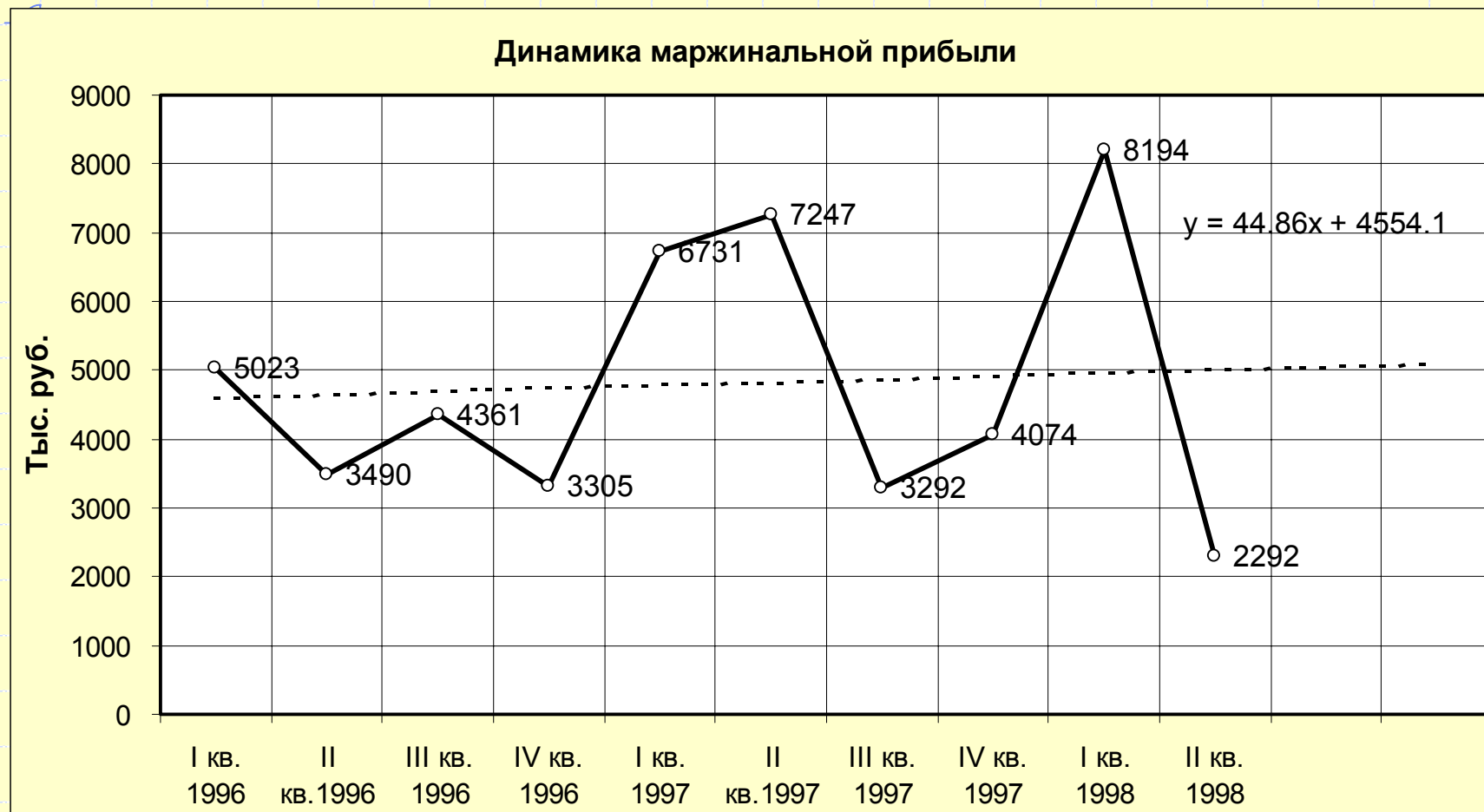
Динамика основных показателей



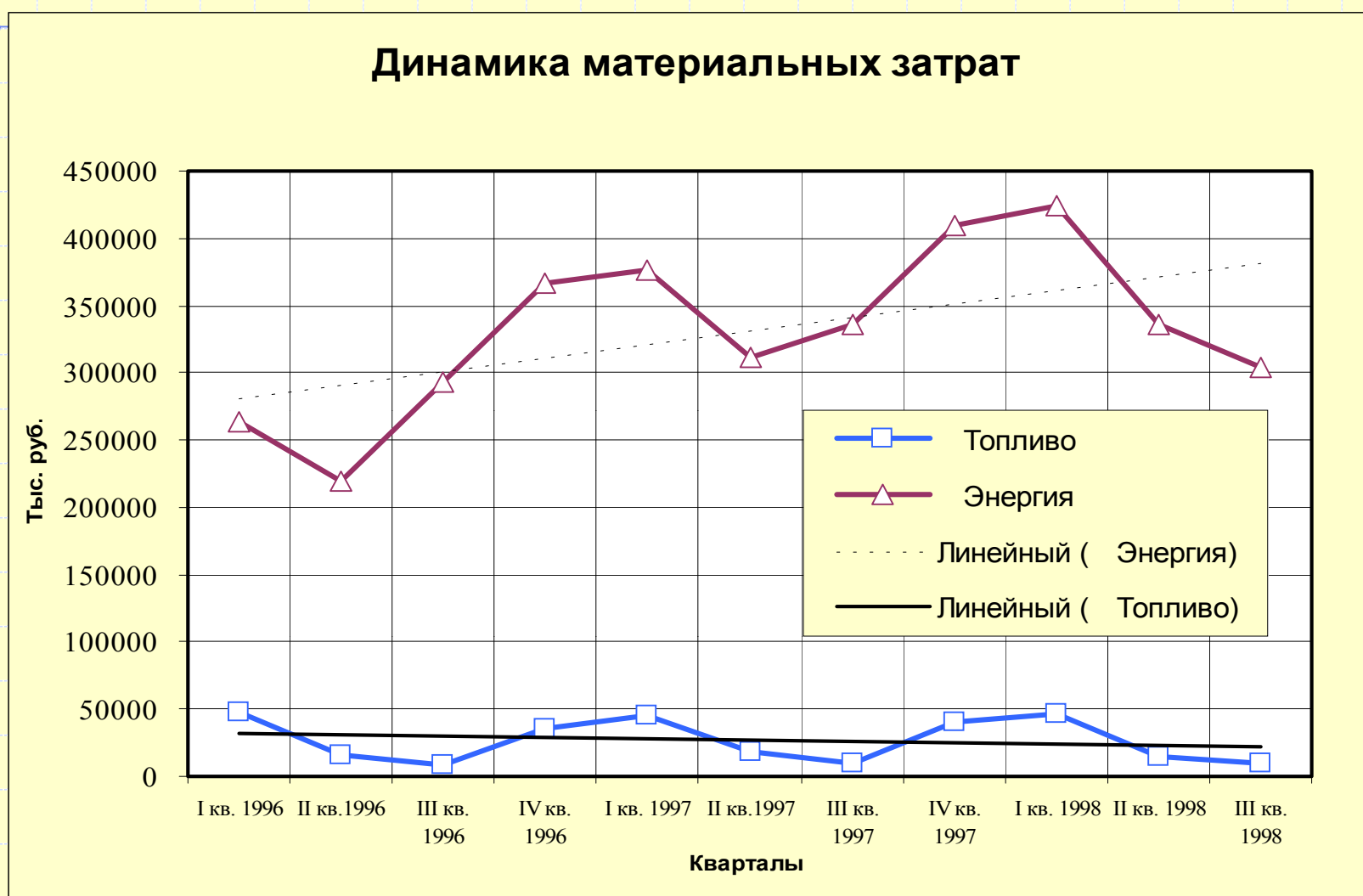
Расчет маржинальной прибыли при помощи формы 5-3

Наименование показателя	код	I кв. 1996	II кв. 1996
Товарная продукция		14286	8088
Выручка от реализации (форма № 2).		8832	7648
Коэффициент пересчета (выручка/тов. продукция)		62%	95%
Переменные затраты		6161	4398
- сырье и материалы		2207	934
- зарплата сдельная		2078	1843
- отчисления (сдельная зарплата)		797	707
- топливо		0	0
- энергия		1080	914
Маржинальная прибыль		5023	3490
Постоянные затраты, в т.ч.		6430	5295
- зарплата повременная		890	790
- отчисления (повременная зарплата)		341	303
- топливо		1767	532
- энергия		270	228
- амортизация		1862	1524
- за воду		2	3
- услуги стор. орг. производственного характера		539	672
- прочие, в т.ч.		758	1243
Дебиторская задолженность		4427	7311
Коэффициенты распределения переменные/постоянные	%		
Зарплата и начисления	70%		
Топливо	0%		
Энергия	80%		

Динамика изменения маржинальной прибыли



Анализ структуры и динамики затрат позволяет выявить переменную и постоянную часть



Основные показатели рентабельности деятельности предприятия и их использование

- ◆ Рентабельность продаж
- ◆ Рентабельность по полной себестоимости
- ◆ Маржинальная рентабельность
- ◆ Рентабельность активов
- ◆ Рентабельность оборотных активов
- ◆ Рентабельность собственного капитала
- ◆ Рентабельность заемного капитала
- ◆ Рентабельность по затратам, рассчитанная по методу ABC