

ФП-04 / АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

Качество прибыли и маржинальность

«ФормаПак»

Производство упаковки · пять продуктовых групп



ПЕРИОД ПРОВЕРКИ

2024-2025

ДЕМОНСТРАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Условная компания · модельные данные

Оглавление

Качество прибыли и маржинальность

«ФормаПак» · ФП-04 · 2024-2025 · редакция 01 от 27.09.2026

Демонстрационный отчёт. Все компании, операции и исходные документы вымышлены. Суммы в млн руб., если не указано иное.

01 Резюме: рост без качества маржи	2
02 Паспорт проверки прибыльности	3
03 Материалы и прослеживаемость выводов	4
04 Контроль исходной модели	5
05 Годовой результат: два периода	6
06 Внутри года: месяцы и кварталы	7
07 Объём и цена: что дало рост	8
08 Экономика пяти продуктовых групп	9
09 Изменение относительной маржи	10
10 Структура продаж и структура вклада	11
11 Мост изменения исходной EBITDA	12
12 Выборка операций: продажи и сырьё	13
13 Выборка операций: расходы и доходы	14
14 K01: выручка без приёмки в периоде	15
15 K02: неотражённый годовой бонус	16
16 K03: возврат и восстановление затрат	17
17 K04: неповторяющийся доход	18
18 K05: разовый переезд производства	19
19 K06: аренда связанной стороны	20
20 K07: отклонённая корректировка рекламы	21
21 Единый мост качества прибыли	22
22 Отчёт о результате после корректировок	23
23 Чистый вклад продуктовых групп	24
24 База распределения постоянных затрат	25
25 Результат после распределения	26
26 Матрица коммерческих приоритетов	27
27 Порог покрытия постоянных расходов	28
28 Цена: чувствительность без изменения объёма	29
29 Объём: эффект через вклад	30
30 Сырьё: проверка запаса маржи	31
31 Ограниченная мощность: вклад на час	32
32 Скидка в обмен на дополнительный объём	33
33 Ассортимент: почему закрытие неочевидно	34
34 Совместные сценарии цены и объёма	35
35 Реестр выводов без повторного учёта	36
36 Программа управленческих действий	37
37 Повторная проверка и критерии приёмки	38
38 Ограничения и итог по заданию	39
39 Формулы и словарь показателей	40

Нумерация относится к основной части. Титульная и финальная страницы добавляются после утверждения. Оглавление и закладки PDF активны.

Источник: Навигация по отчёту. Цифры и документы созданы для демонстрации методики.

01 Резюме: рост без качества маржи

Выручка выросла на 20%, но устойчивый аналитический результат ниже показателя управленческого отчёта.

180,0

Выручка до корректировок

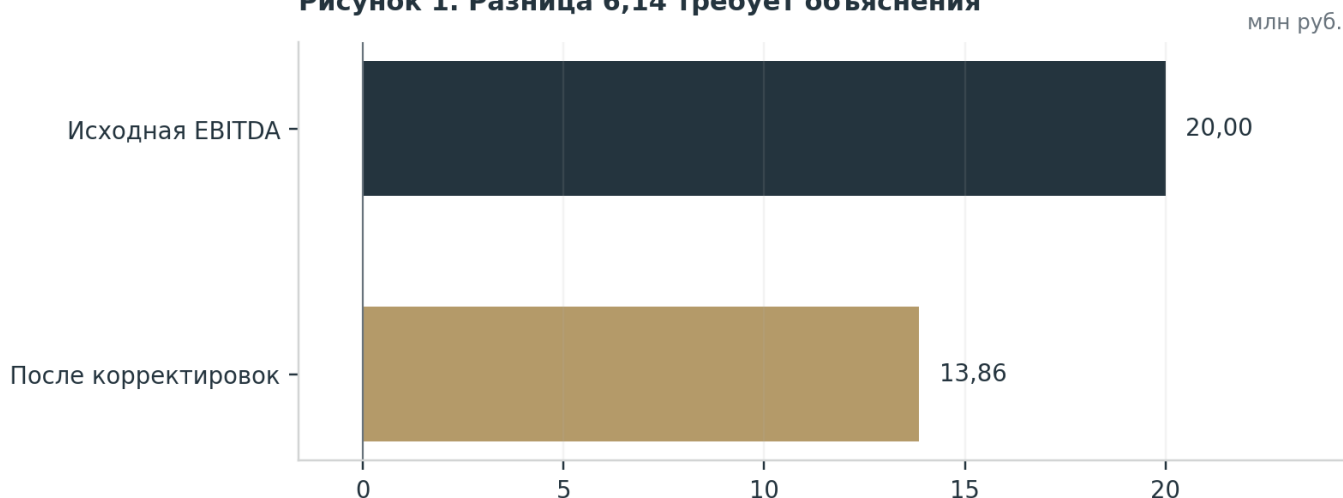
20,0

Исходная EBITDA

13,86

Аналитическая EBITDA

Рисунок 1. Разница 6,14 требует объяснения



Две группы с положительным вкладом в покрытие затрат становятся отрицательными после условного распределения постоянных расходов. Это сигнал для анализа условий продаж и загрузки, но не готовое решение об их закрытии.

EBITDA в этом отчёте — специально определённый управленческий показатель до амортизации, процентов и налога на прибыль. Аналитические корректировки не изменяют бухгалтерскую отчётность.

Источник: M01-M09; модель пяти продуктовых групп и реестр K01-K07.

02 Паспорт проверки прибыльности

Услуга ФП-04: 24 месяца, пять продуктовых групп и выборка 25 операций. Фокус — причины прибыли и устойчивость маржи.

Параметр	Граница задания
Компания	Условный производитель упаковки «ФормаПак»
Период	2024-2025; корректировки детально для 2025
Продукты	А: коробка; Б: лотки; В: вкладыши; Г: дисплеи; Д: индивидуальные заказы
Выборка	25 операций, целевой отбор существенных и необычных записей
Показатели	Чистая выручка, переменные затраты, вклад, постоянные расходы, EBITDA
Вне объёма	Аудиторское мнение, налоговый пересчёт, оценка бизнеса, изменение регистров

Все суммы приведены в одной условной базе без отдельного расчёта косвенных налогов. Материалы, энергия и переменная оплата труда входят в переменные затраты. Амортизация исключена из EBITDA.

Выводы ограничены заданной моделью. Наличие подробных таблиц не превращает выборочную консультационную проверку в подтверждение всей отчётности.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

03 Материалы и прослеживаемость выводов

Числа модели имеют назначенный источник и единое обозначение версии.

Код	Материал	Роль
M01	Управленческий отчёт 2024–2025	Годовой результат и месяцы
M02	Продажи по пяти группам	Выручка, объём, скидки
M03	Регистры переменных затрат	Сырьё и прочие переменные расходы
M04	Реестр постоянных расходов	Разделение постоянных и разовых затрат
M05	Пакет 25 выбранных операций	Основания K01–K07
M06	Отчёт машино-часов	База распределения 10 000 часов
M07	Пояснения к разовым статьям	Субсидия и переезд
M08	Условия аренды в модели	Нормализация связанной стороны
M09	Расчёт сценариев	Цена, объём, материалы и ассортимент

В примере исходные материалы синтетические. Термин «согласовано» означает арифметическое совпадение условий модели, а не получение подтверждения от реального контрагента.

Для каждого замечания сохраняются исходное значение, расчёт корректировки, основание и условие принятия. Предположения нельзя подменять установленными ошибками.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

04 Контроль исходной модели

Прежде чем объяснять прибыль, необходимо проверить, что продуктовая, месячная и годовая аналитика сходятся.

Контроль	Расчёт	Результат
Выручка 2024	$50 + 40 + 30 + 20 + 10$	150,0
Выручка 2025	$60 + 48 + 36 + 24 + 12$	180,0
Переменные затраты 2025	$43,2 + 32,64 + 25,2 + 20,4 + 10,56$	132,0
Вклад 2025	$180 - 132$	48,0
EBITDA 2025	$48 - 32 + 4$	20,0
Месячные веса	$7\% + 7\% + 8\% + 8\% + 9\% + 9\% + 8\% + 8\% + 9\% + 9\% + 9\% + 9\%$	100%

Контроль арифметики — необходимое, но недостаточное условие качества прибыли. Ошибки периода, неполные скидки и неповторяющиеся доходы могут сохраняться даже при полном совпадении итогов.

Выручка используется за вычетом только отражённых в исходном отчёте скидок.
Дополнительные скидки и возврат из выборки рассматриваются отдельными корректировками.

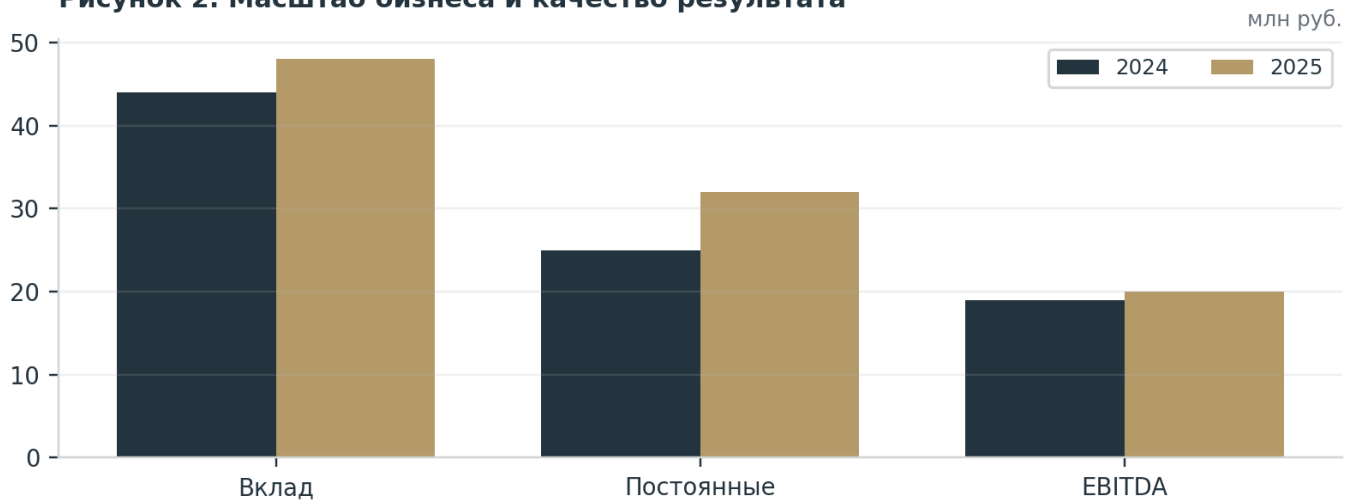
Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

05 Годовой результат: два периода

Выручка растёт быстрее вклада. Доля переменных затрат увеличилась с 70,7% до 73,3%.

Показатель	2024	2025	Изменение
Выручка	150,00	180,00	+30,00
Переменные затраты	106,00	132,00	+26,00
Вклад в покрытие	44,00	48,00	+4,00
Постоянные расходы	25,00	32,00	+7,00
Разовый доход	0,00	4,00	+4,00
EBITDA	19,00	20,00	+1,00
Рентабельность EBITDA	12,67%	11,11%	-1,56 п.п.

Рисунок 2. Масштаб бизнеса и качество результата

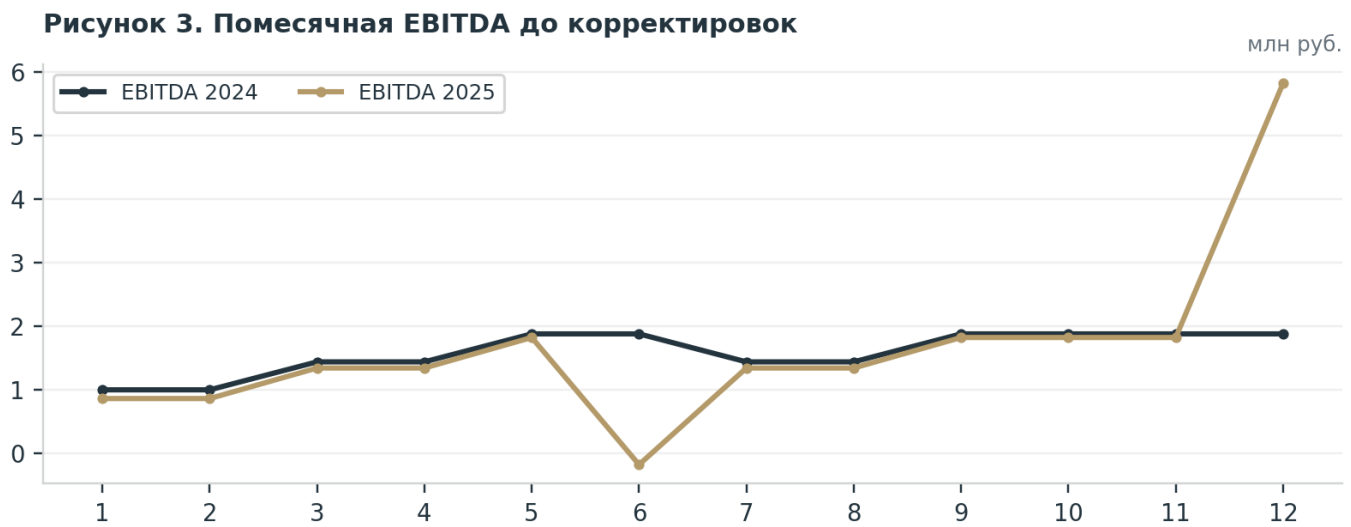


Исходная EBITDA выросла всего на 1,0, несмотря на дополнительную выручку 30,0. Без разового дохода 4,0 результат 2025 был бы 16,0 до остальных корректировок.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

06 Внутри года: месяцы и кварталы

Месячный профиль отражает заданную сезонность. Отдельные события июня и декабря заметно меняют результат.



Квартал	Выручка 2024	Выручка 2025	EBITDA 2024	EBITDA 2025
1	33,00	39,60	3,43	3,06
2	39,00	46,80	5,19	2,98
3	37,50	45,00	4,75	4,50
4	40,50	48,60	5,63	9,46

Переменные затраты распределены по тем же месячным весам, что и выручка. Регулярные постоянные расходы 2025 равны 2,5 в месяц; переезд 2,0 добавлен в июне, субсидия 4,0 — в декабре.

Резкий декабрьский рост не экстраполируется на следующий год: его формирует неповторяющаяся статья. Месячный ряд создан для демонстрации, а не извлечён из реального учёта.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

07 Объём и цена: что дало рост

В исходной модели весь прирост выручки 30,0 объясняется ростом физического объёма на 20%. Средняя условная цена не менялась.

Группа	Единицы 2024	Единицы 2025	Цена, тыс. руб.	Выручка 2025
А · Короба	1000	1200	50,0	60,0
Б · Лотки	800	960	50,0	48,0
В · Вкладыши	600	720	50,0	36,0
Г · Дисплеи	400	480	50,0	24,0
Д · Инд. заказы	200	240	50,0	12,0



Условная единица — сопоставимый комплект внутри группы. Суммирование объёмов разных продуктов используется только для учебной модели и не доказывает одинаковую производственную сложность.

После корректировок периода и скидок чистая выручка меняется без изменения этого исходного производственного ряда. Для управления ценой требуется пересчитать чистую цену по каждой операции.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

08 Экономика пяти продуктовых групп

Наибольшая выручка приходится на короба, но наибольшая исходная относительная маржа — у лотков.

Группа	Выручка	Переменные	Вклад	Доля вклада
А · Короба	60,00	43,20	16,80	28,0%
Б · Лотки	48,00	32,64	15,36	32,0%
В · Вкладыши	36,00	25,20	10,80	30,0%
Г · Дисплеи	24,00	20,40	3,60	15,0%
Д · Инд. заказы	12,00	10,56	1,44	12,0%
Всего	180,00	132,00	48,00	26,7%



Вклад равен выручке минус переменные затраты. Он показывает ресурс для покрытия постоянных расходов. Его нельзя называть чистой прибылью продукта.

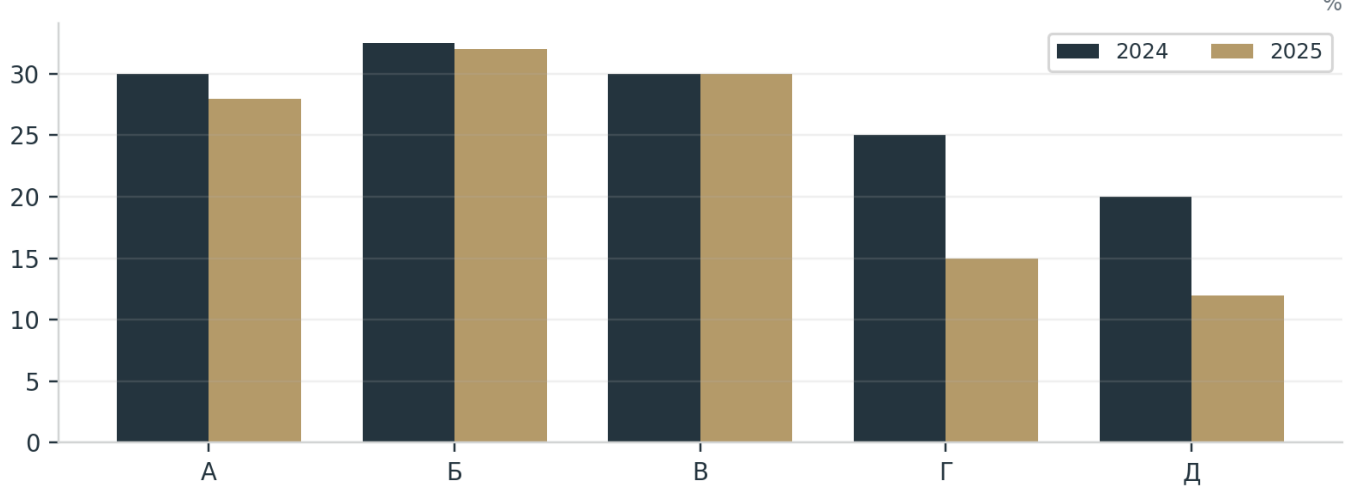
Каждая группа рассматривается вместе с загрузкой, ограничениями производства и коммерческими условиями. Высокая выручка сама по себе не определяет приоритет.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

09 Изменение относительной маржи

Наибольшее снижение доли вклада наблюдается у дисплеев: с 25% до 15% до корректировок.

Рисунок 6. Вклад в процентах от выручки



Группа	2024	2025	Изменение, п.п.
А · Короба	30,0	28,0	-2,0
Б · Лотки	32,5	32,0	-0,5
В · Вкладыши	30,0	30,0	0,0
Г · Дисплеи	25,0	15,0	-10,0
Д · Инд. заказы	20,0	12,0	-8,0

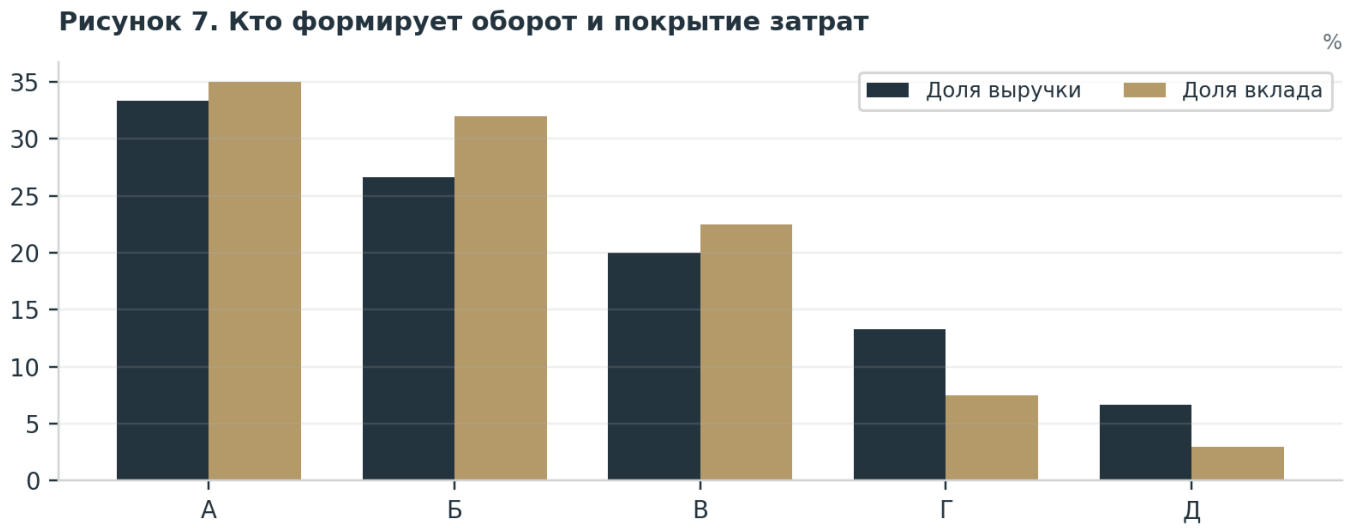
Сопоставляются процентные пункты, а не проценты изменения. Для дисплеев падение на 10 п.п. означает потерю 40% исходной доли вклада, но не падение выручки на 40%.

До проверки состава затрат нельзя объяснять всё снижение ценой сырья. Вклад может меняться из-за брака, сложных заказов, сверхурочных работ или условий доставки.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

10 Структура продаж и структура вклада

Доли выручки остались прежними, поэтому ухудшение общей маржи в исходной модели не объясняется изменением продуктовой структуры.



Проверка	Результат
Доли выручки 2024 и 2025	33,3% / 26,7% / 20,0% / 13,3% / 6,7%
Доля А-В в выручке	80,0%
Доля А-В во вкладе	89,5%
Доля Г-Д во вкладе	10,5%

Это важное разграничение: изменение удельной экономики и изменение структуры продаж требуют разных управленческих действий. В данном исходном сравнении структура постоянна.

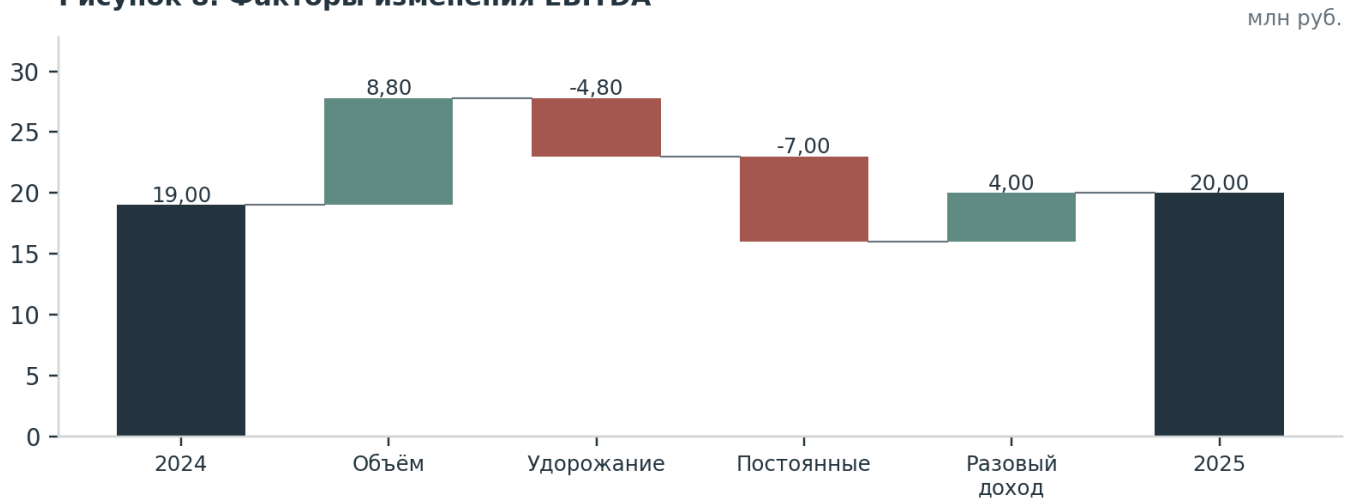
После выявленных скидок, возвратов и ошибки периода чистые доли 2025 изменятся. Их нельзя сравнивать с неисправленной базой без пояснения.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

11 Мост изменения исходной EBITDA

Рост объёма добавил 8,8 вклада, но удорожание переменных затрат и постоянные расходы поглотили почти весь прирост.

Рисунок 8. Факторы изменения EBITDA



Элемент	Формула
Эффект объёма	$44,0 \times 20\% = +8,8$
Затраты при старой удельной цене	$106,0 \times 1,2 = 127,2$
Удорожание переменных затрат	$132,0 - 127,2 = 4,8$
Изменение постоянных расходов	$32,0 - 25,0 = 7,0$

Порядок разложения фиксирован: сначала объём при старой удельной экономике, затем изменение затрат. Это устраняет произвольное распределение перекрёстного эффекта.

Мост объясняет опубликованный в модели управленческий результат. Корректировки качества прибыли накладываются следующим отдельным этапом.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

12 Выборка операций: продажи и сырьё

Целевой отбор 25 операций покрывает необычные и существенные статьи. Выборка не статистическая и не экстраполируется на весь учёт.

Код	Объект	Сумма	Результат выбранной процедуры
П01	Продажа А	2,40	Отгрузка и регистр согласованы
П02	Продажа А	1,70	Без расхождения выбранных полей
П03	Продажа Б	2,10	Без расхождения выбранных полей
П04	Продажа В	1,20	Без расхождения выбранных полей
П05	Продажа Г	1,80	К01: нет приёмки в заданном периоде
П06	Скидка А	1,20	К02: годовой бонус не отражён
П07	Возврат Б	0,60	К03: продажа и возврат не согласованы
П08	Продажа Д	0,90	Без расхождения выбранных полей
П09	Продажа Б	1,40	Без расхождения выбранных полей
П10	Продажа В	1,10	Без расхождения выбранных полей
П11	Сырьё А	1,60	Документ и регистр согласованы
П12	Сырьё Б	1,30	Без расхождения выбранных полей
П13	Сырьё В	0,80	Без расхождения выбранных полей

Проверяется связь выбранной операции с документом, периодом и соответствующей строкой управленческого отчёта. Суммы выборки не складываются в выручку: здесь есть продажи, затраты, доходы и месячные платежи.

К01-К07 обозначают семь разных вопросов. Часть вопросов меняет основной расчёт, а часть приводит к отказу в предложенной корректировке.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

13 Выборка операций: расходы и доходы

Целевой отбор 25 операций покрывает необычные и существенные статьи. Выборка не статистическая и не экстраполируется на весь учёт.

Код	Объект	Сумма	Результат выбранной процедуры
П14	Сырьё Г	0,70	Без расхождения выбранных полей
П15	Сырьё Д	0,50	Без расхождения выбранных полей
П16	Субсидия	4,00	К04: неповторяющийся доход модели
П17	Переезд	2,00	К05: отдельный завершённый проект
П18	Аренда	0,10	К06: месячный платёж связанной стороне
П19	Реклама	1,50	К07: исключение из затрат не принято
П20	Ремонт	0,40	Регулярный характер
П21	Энергия	0,30	Распределение проверено
П22	Оплата труда	0,60	Сверка выбранной записи
П23	Перевозка	0,25	Связь с отгрузкой установлена
П24	Услуги	0,18	Выбранные поля согласованы
П25	Материалы	0,32	Без расхождения выбранных полей

Проверяется связь выбранной операции с документом, периодом и соответствующей строкой управленческого отчёта. Суммы выборки не складываются в выручку: здесь есть продажи, затраты, доходы и месячные платежи.

К01–К07 обозначают семь разных вопросов. Часть вопросов меняет основной расчёт, а часть приводит к отказу в предложенной корректировке.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

14 K01: выручка без приёма в периоде

Операция П05 на 1,8 относится к дисплеям. По условиям модели приёмка произошла в следующем периоде.

Параметр	Исходно	Аналитический сценарий
Выручка группы Г	24,0	22,2 до иных изменений
Корректировка выручки	—	–1,8
Связанные переменные затраты	Уже понесены	Не восстанавливаются в этой модели
Влияние на EBITDA	—	–1,8

Заданное условие: расходы по этой операции остаются расходами рассматриваемого периода. Если реальный договор и производственный цикл требуют другого отражения затрат, влияние на прибыль нужно пересчитать, а не автоматически переносить этот пример.

Проверка основания

Сопоставляются дата акта, фактическая приёмка, основание признания выручки и запись управленческого регистра. Дата выставления счёта сама по себе не завершает проверку.

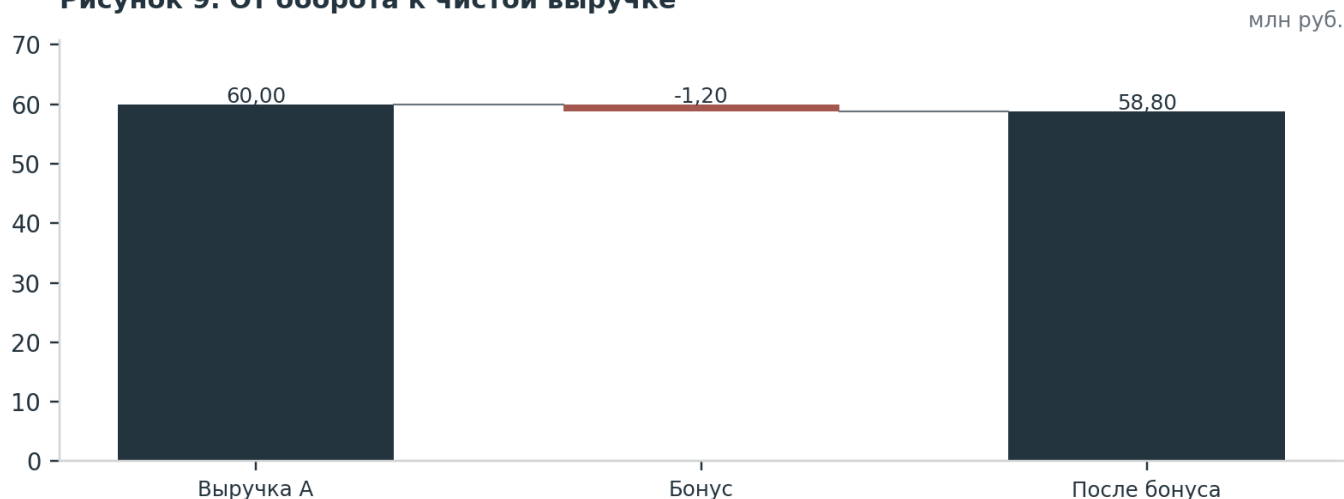
Корректировка аналитическая и условная. Решение об изменении бухгалтерских записей принимается ответственным специалистом после изучения оригиналов.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

15 K02: неотражённый годовой бонус

Операция П06 уменьшает выручку коробов на 1,2. В модели покупатель выполнил условия годового бонуса.

Рисунок 9. От оборота к чистой выручке



Проверка	Условие модели
Право на бонус	Условия выполнены до конца года
Сумма	1,2; в исходной выручке не учтена
Затраты	Остаются 43,2
Вклад группы А	$58,8 - 43,2 = 15,6$
Повторный учёт	Бонус не добавляется ещё раз к расходам

Если бонус отражён как уменьшение выручки, его нельзя одновременно включать в коммерческие расходы при расчёте того же результата. Форма аналитического представления должна быть единой.

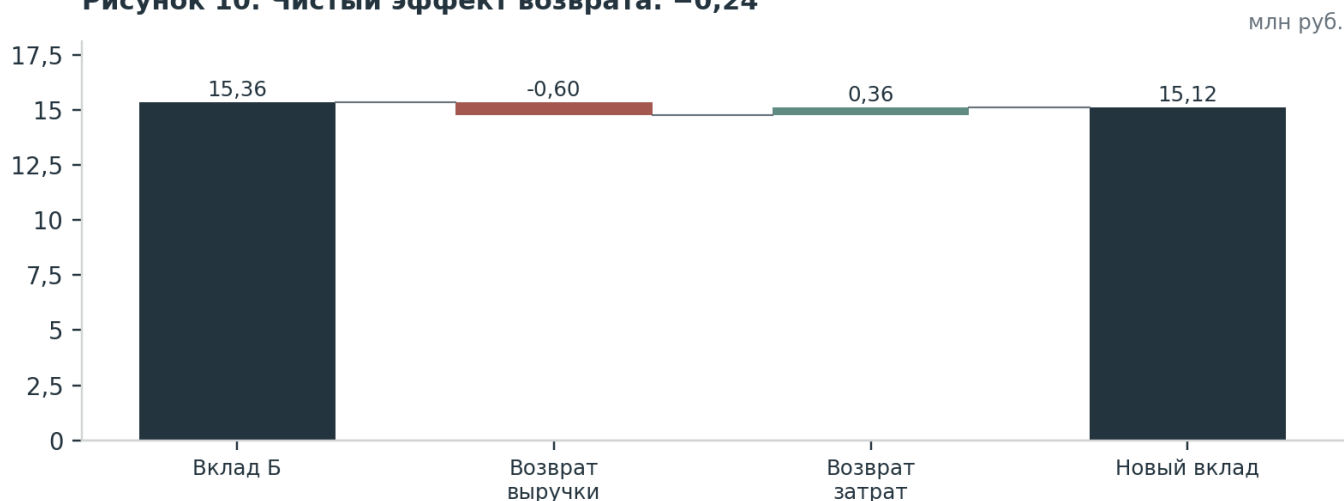
В реальном задании требуется проверить договор, базу расчёта и уже отражённые корректировочные документы.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

16 K03: возврат и восстановление затрат

Возврат 0,6 по лоткам уменьшает выручку. Одновременно восстанавливается 0,36 переменных затрат по пригодной продукции.

Рисунок 10. Чистый эффект возврата: –0,24



Компонент	Расчёт
Выручка Б	$48,0 - 0,6 = 47,4$
Переменные затраты Б	$32,64 - 0,36 = 32,28$
Вклад Б	$47,4 - 32,28 = 15,12$
Изменение EBITDA	$-0,6 + 0,36 = -0,24$

Возврат затрат допускается только по принятому в модели условию пригодности продукции и возможности её дальнейшего использования. При браке или полной потере товарной стоимости эффект был бы иным.

Сумма 0,36 не считается денежным поступлением. Это изменение аналитической себестоимости.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

17 K04: неповторяющийся доход

Субсидия 4,0 включена в исходную EBITDA. Для оценки устойчивого операционного результата она исключается.

Параметр	Позиция проверки
Операция	П16; условный разовый проект поддержки
Отражение в исходном отчёте	Прочий операционный доход 4,0
Аналитическая корректировка	–4,0 к EBITDA
Правомерность получения	Не исследовалась
Денежный характер	Не выводится из факта признания дохода
Повторяемость	В модели будущая аналогичная выплата не предусмотрена

Исключение дохода не означает, что он неправомерен или не имеет ценности. Цель — отделить результат обычных продаж от отдельного события, которое нельзя автоматически переносить в прогноз.

Условие изменения вывода

Если заказчик подтвердит устойчивую повторяемость аналогичных доходов и их связь с текущей деятельностью, аналитическое представление можно пересмотреть. Доказательства должны относиться к будущему периоду, а не только к прошлой выплате.

В отчёте не даётся оценка налогового режима субсидии и не проверяется соблюдение условий государственной поддержки.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

18 K05: разовый переезд производства

Расход 2,0 добавляется обратно только в аналитическом показателе устойчивой прибыли. Денежная выплата от этого не исчезает.

Состав операции П17	Сумма	Условие
Перемещение оборудования	1,1	Отдельный завершённый проект
Временная площадка	0,5	Не входит в обычную аренду
Пусковые услуги	0,4	Не повторяются в стабильном режиме
Итого	2,0	Включено в постоянные расходы 32,0

Рисунок 11. Выделение разового расхода



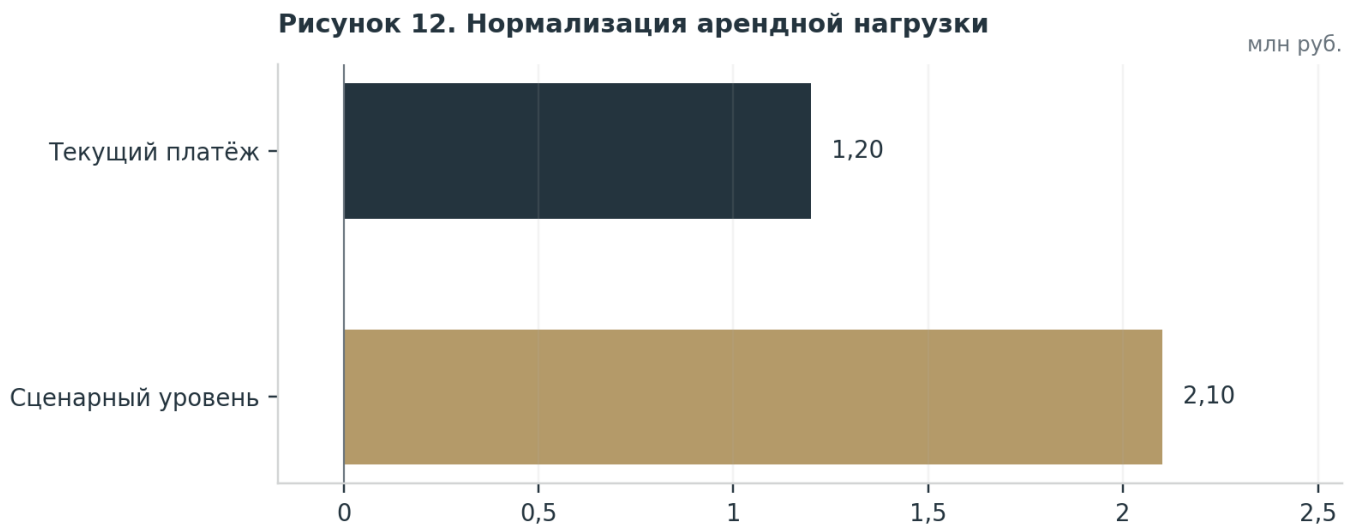
Ремонт, регулярное перемещение продукции и текущая настройка оборудования не относятся к переезду автоматически. В выбранном примере эти расходы отделены от разового проекта.

Если переезд вызывает постоянное удорожание деятельности, оно должно остаться в нормализованных расходах. Добавление обратно всей статьи без анализа состава завышает прибыль.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

19 K06: аренда связанной стороны

Текущий годовой платёж 1,2 заменяется в сценарии устойчивой деятельности условным уровнем 2,1. Разница уменьшает EBITDA на 0,9.



Основание	Статус
П18	Месячный платёж 0,1; годовой эквивалент 1,2
M08	Согласованное учебное допущение 2,1 в год
Разница	2,1 – 1,2 = 0,9
Внешний рынок	Независимая оценка ставки не проводилась

2,1 — не рыночная котировка и не установленная справедливая стоимость. Это сценарная предпосылка, показывающая, как зависимость от льготных условий собственника влияет на устойчивый результат.

Годовая аренда	EBITDA при прочих равных
1,2	14,76
2,1	13,86
3,0	12,96

До подтверждения условий будущей аренды корректировка остаётся условной. Таблица показывает изолированное изменение арендной нагрузки.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

20 K07: отклонённая корректировка рекламы

Предложение исключить рекламные расходы 1,5 не принято: в модели они связаны с регулярным привлечением заказов.

Аргумент	Проверка	Вывод
Расход высокий	Высокая сумма не доказывает разовость	Не основание для исключения
Кампания завершена	Следующие продажи также требуют продвижения	Затраты могут повторяться
Есть акт	Подтверждает услугу, но не неповторяемость	Не решает вопрос нормализации
Ожидается экономия	Нет подтверждённого нового процесса	Не включать в основную прибыль

Сумма 1,5 сохраняется в постоянных расходах. Включение её в прибыль только по заявлению собственника дало бы 15,36 вместо 13,86, но такое повышение не подкреплено принятыми условиями.

Отказ в корректировке столь же важен, как её принятие. Реестр должен сохранять мотив отказа, чтобы спорная сумма не появилась снова в другой строке расчёта.

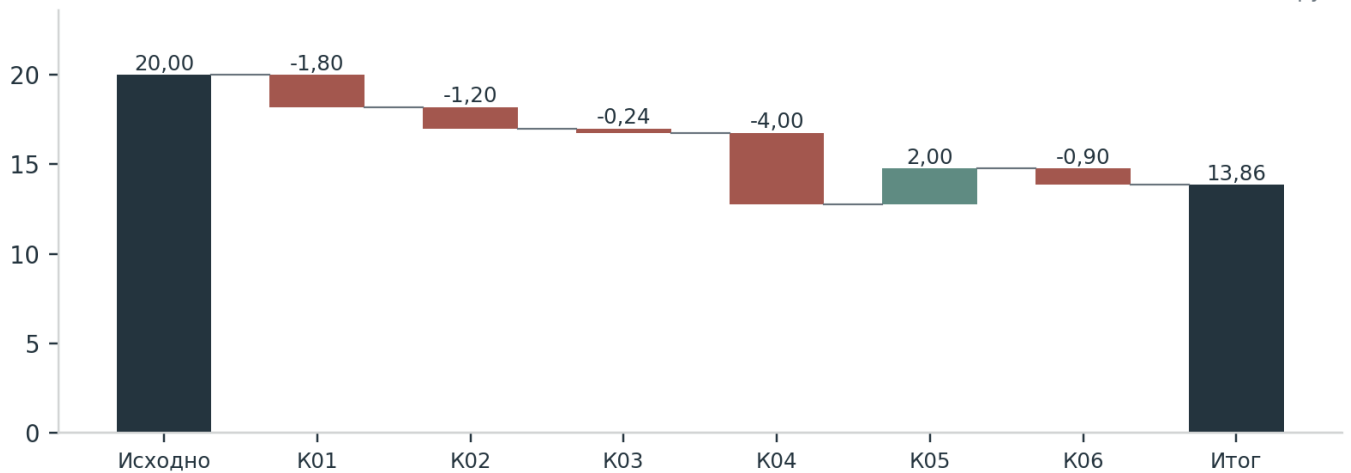
Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

21 Единый мост качества прибыли

Шесть принятых расчётных изменений уменьшают EBITDA на 6,14. K07 не изменяет основной сценарий.

Рисунок 13. От 20,0 к 13,86

млн руб.



Тип изменений	Сумма
Период, бонус и возврат K01-K03	-3,24
Исключение разового дохода K04	-4,00
Исключение разового расхода K05	+2,00
Сценарная аренда K06	-0,90
Совокупно	-6,14

Мост не смешивает изменение классификации и изменение результата. Перенос расхода между группами не изменяет общую EBITDA и не добавляется к этому мосту.

Нормализованный результат — аналитический сценарий при заданных основаниях. Он не является гарантированной прибылью следующего года.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

22 Отчёт о результате после корректировок

Скорректированная выручка 176,4 и вклад 44,76 покрывают постоянные расходы 30,9, формируя EBITDA 13,86.

Показатель	Исходно	Изменение	Сценарий
Выручка	180,00	−3,60	176,40
Переменные затраты	132,00	−0,36	131,64
Вклад	48,00	−3,24	44,76
Постоянные расходы	32,00	−1,10	30,90
Разовый доход	4,00	−4,00	0,00
EBITDA	20,00	−6,14	13,86
Рентабельность EBITDA	11,11%	−3,25 п.п.	7,86%

Изменение постоянных расходов −1,1 состоит из исключения переезда −2,0 и увеличения аренды +0,9. Разовый доход убран отдельно и не уменьшает выручку от продаж.

Чистая прибыль и налоги здесь не пересчитываются. Для этого необходимы амортизация, финансовые расходы, налоговая база и другие данные вне выбранного показателя.

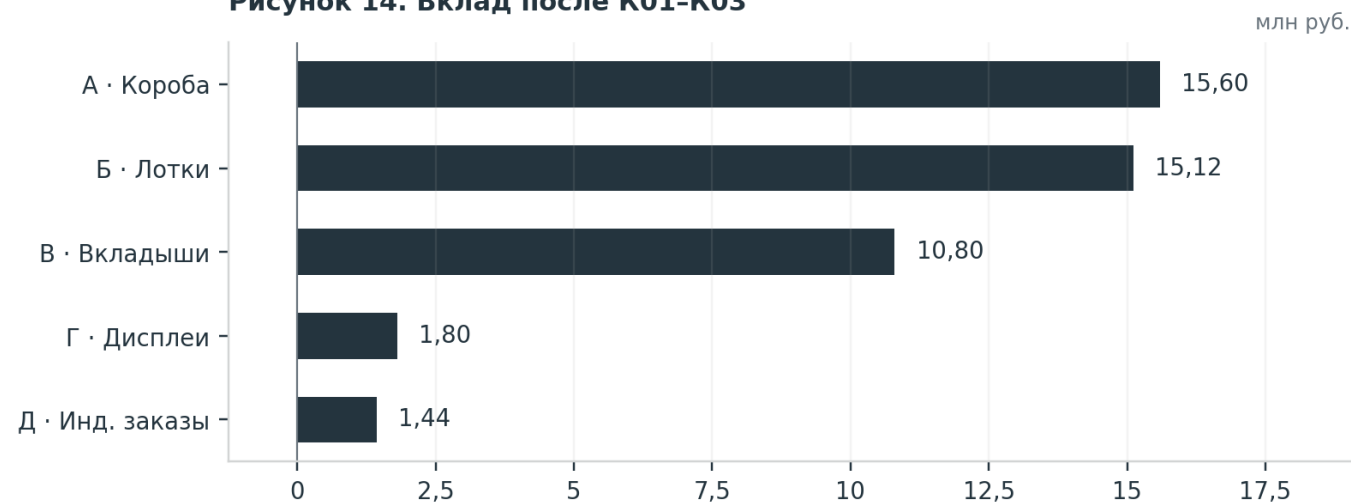
Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

23 Чистый вклад продуктовых групп

Корректировки распределены по тем группам, где возникли. Общая сумма вклада сохраняет связь с единым отчётом.

Группа	Чистая выручка	Переменные	Вклад	Маржа
А · Короба	58,80	43,20	15,60	26,5%
Б · Лотки	47,40	32,28	15,12	31,9%
В · Вкладыши	36,00	25,20	10,80	30,0%
Г · Дисплеи	22,20	20,40	1,80	8,1%
Д · Инд. заказы	12,00	10,56	1,44	12,0%
Всего	176,40	131,64	44,76	25,4%

Рисунок 14. Вклад после K01-K03



Для группы Г после исключения 1,8 выручки остаётся только 1,8 вклада. Для Б чистый эффект возврата составляет 0,24. Группы В и Д не меняются, поскольку выбранные корректировки к ним не относятся.

Наличие группы без корректировок означает отсутствие найденных вопросов в выбранном объёме, а не подтверждение всей её экономики.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

24 База распределения постоянных затрат

30,9 постоянных расходов распределяется по 10 000 машино-часов. Это управленческая аналитика, а не универсально правильный метод.

Группа	Машино-часы	Доля	Распределено
А · Короба	3000	30,0%	9,270
Б · Лотки	2500	25,0%	7,725
В · Вкладыши	2000	20,0%	6,180
Г · Дисплеи	1500	15,0%	4,635
Д · Инд. заказы	1000	10,0%	3,090
Всего	10 000	100,0%	30,900

База выбрана потому, что в условном производстве постоянные расходы преимущественно связаны с мощностью. Управленческие и коммерческие расходы в реальной компании могут требовать иных баз.

Проверка устойчивости

Перед решением об ассортименте нужно сравнить результат при распределении по часам, прямым затратам и выручке. Изменение базы меняет продуктовую прибыль, но не общую EBITDA 13,86.

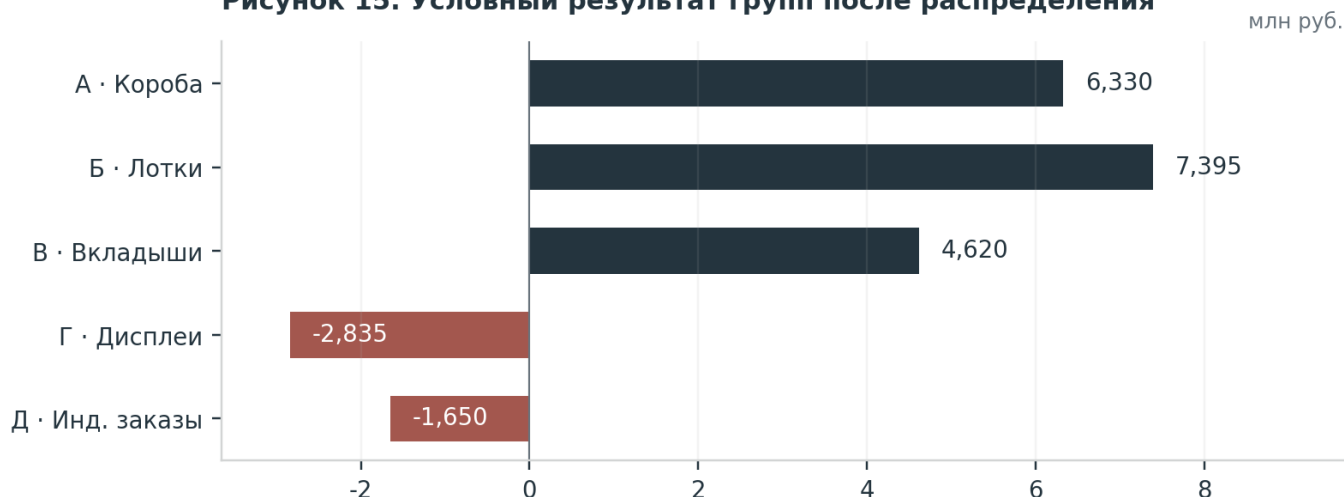
Распределённая доля не равна экономии при прекращении продукта. Сохраняющиеся расходы необходимо выделить отдельно.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

25 Результат после распределения

Группы Г и Д не покрывают назначенную им долю постоянных расходов. При этом их вклад до распределения положителен.

Рисунок 15. Условный результат групп после распределения



Показатель	А	Б	В	Г	Д
Вклад	15,600	15,120	10,800	1,800	1,440
Постоянные	9,270	7,725	6,180	4,635	3,090
Результат	6,330	7,395	4,620	-2,835	-1,650

Сумма результатов пяти групп равна 13,86. Г и Д вместе имеют вклад 3,24 и распределённые расходы 7,725. Их формальная убыточность не доказывает, что закрытие повысит прибыль.

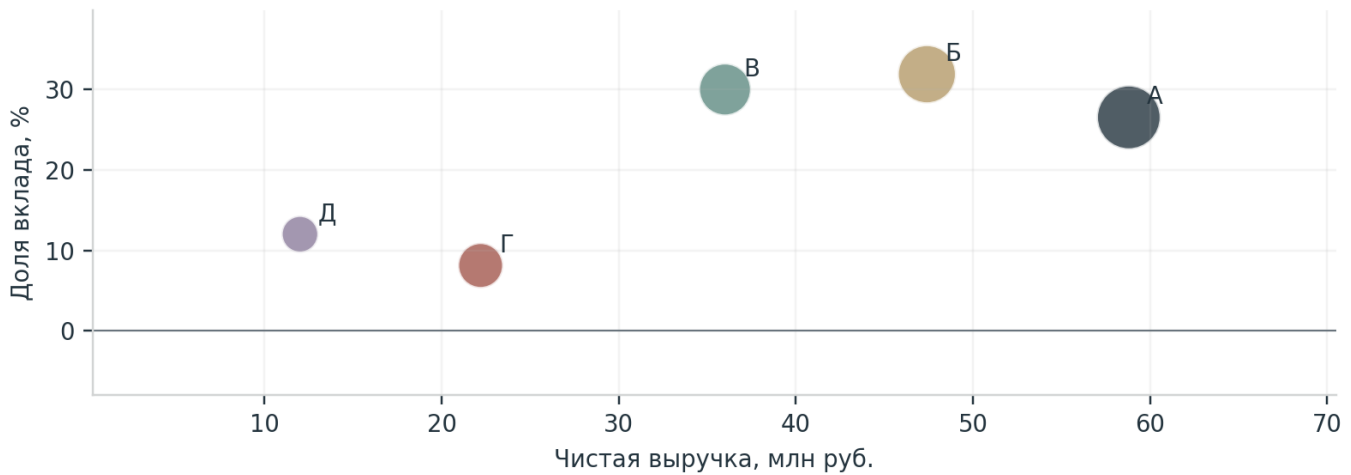
Для решения об отказе от продукта важны устранимые расходы, замещающая загрузка и влияние на продажи других продуктов.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

26 Матрица коммерческих приоритетов

Размер выручки сопоставлен с долей вклада. Площадь маркера отражает объём машино-часов.

Рисунок 16. Пять разных профилей продукта



Группа	Приоритет проверки
A	Бонусы и чистая цена крупного оборота
Б	Сохранение маржи при возвратах
В	Устойчивость текущей экономики
Г	Приёмка, состав затрат и условия заказов
Д	Сложность малых индивидуальных партий

Матрица помогает выбрать вопросы для анализа, но не задаёт автоматического ранжирования заказов. Ограничения мощности и обязательства перед клиентами требуют отдельного рассмотрения.

График построен по скорректированной базе. Смещение исходной выручки с нормализованным вкладом исказило бы положение продуктов.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

27 Порог покрытия постоянных расходов

При неизменной структуре продаж точка покрытия постоянных расходов составляет 121,78 выручки.

25,37%

Средняя доля вклада

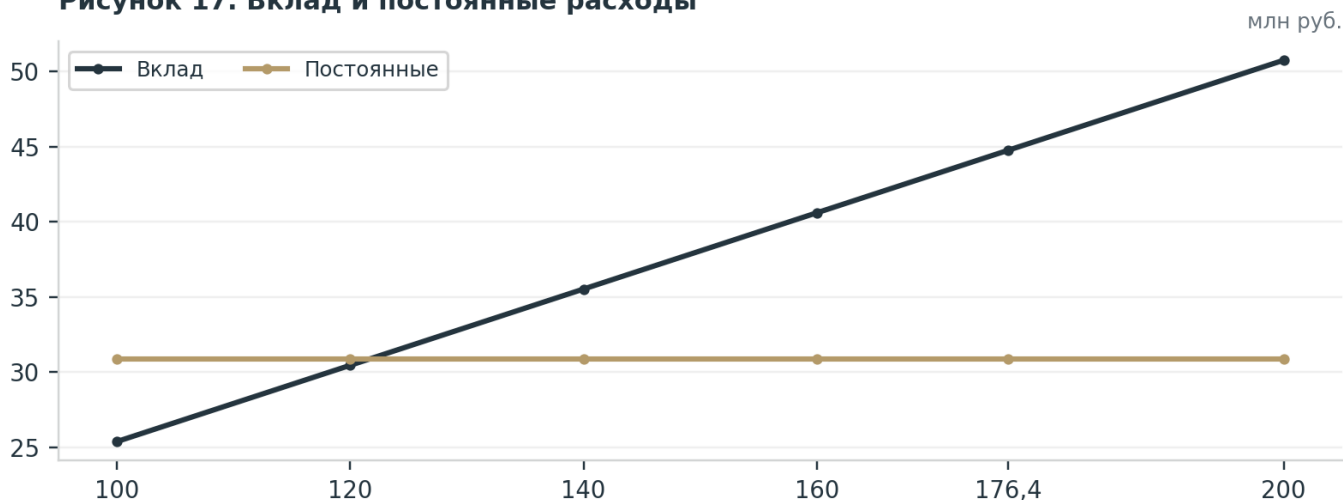
121,78

Порог выручки

54,62

Запас выручки над порогом

Рисунок 17. Вклад и постоянные расходы



Порог = $30,9 / (44,76 / 176,4)$. Он действует только при постоянной доле вклада, сохранении структуры и отсутствии скачка постоянных расходов. Запас над порогом не равен денежному резерву.

Для крупного расширения производства линейная зависимость может перестать работать. Тогда потребуются ступенчатые затраты и отдельная модель мощности.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

28 Цена: чувствительность без изменения объёма

Изменение чистой цены на 1% при неизменном объёме меняет EBITDA на 1,764.



Допущение	Следствие
Объём и ассортимент неизменны	Переменные затраты 131,64 сохраняются
Нет дополнительных бонусов	Весь ценовой эффект остаётся в выручке
Нет реакции спроса	Эластичность не оценивалась
Постоянные расходы неизменны	30,9 во всех вариантах

Повышение цены может изменить спрос и условия клиента. Поэтому этот график показывает только арифметическую чувствительность и не является готовой рекомендацией увеличить прайс.

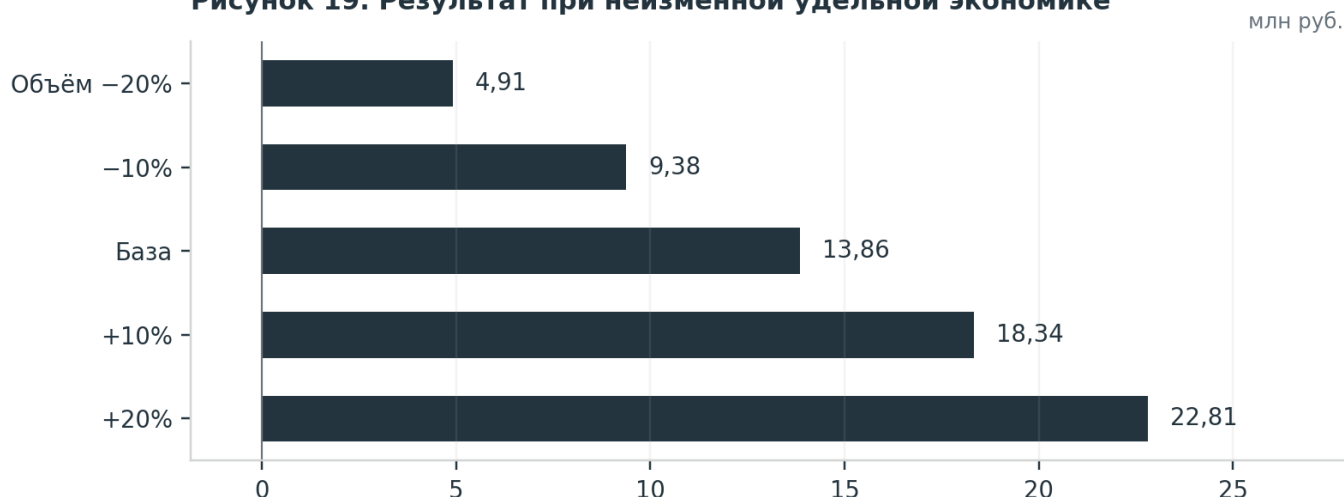
Изменяется чистая цена после скидок. Повышение номинального прайса при увеличении бонусов может не дать такого эффекта.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

29 Объём: эффект через вклад

При пропорциональном изменении объёма меняются и выручка, и переменные затраты. Прибавлять весь прирост выручки к прибыли нельзя.

Рисунок 19. Результат при неизменной удельной экономике



При росте на 10% EBITDA увеличивается на 4,476, а не на 17,64. Разница объясняется дополнительными переменными затратами 13,164.

Положительный объёмный сценарий предполагает свободную мощность. Если требуются новая смена, оборудование или дополнительные постоянные сотрудники, их расходы нужно включить отдельно.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

30 Сырьё: проверка запаса маржи

В сценарии материалы составляют 60% переменных затрат: 78,984. Повышение их цены на 5% уменьшает EBITDA на 3,949.



Условие	Принято в модели
Материальная доля	60% после корректировок
Расход на единицу	Не меняется
Компенсация ценой клиенту	Не предусмотрена
Валютный фактор	Отдельно не моделируется

Материальная доля — учебное допущение, а не отраслевой норматив. Реальный расчёт должен разделять физический расход, закупочную цену, отходы и замену сырья.

Один и тот же рост себестоимости не учитывается второй раз как отдельный риск группы, если он уже включён в общий сценарий материалов.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

31 Ограниченная мощность: вклад на час

При дефиците мощности важен вклад на ограничивающий ресурс. В модели таким ресурсом считаются машино-часы.



Группа	Вклад, млн	Часы	Вклад на час, руб.
А · Короба	15,60	3000	5 200
Б · Лотки	15,12	2500	6 048
В · Вкладыши	10,80	2000	5 400
Г · Дисплеи	1,80	1500	1 200
Д · Инд. заказы	1,44	1000	1 440

У лотков наиболее высокий расчётный вклад на час. Это не означает, что все мощности можно немедленно перенести на них: спрос, оснастка, персонал и последовательность операций могут ограничивать замену.

Если реальное узкое место — не станок, а труд, сушка, склад или сбыт, знаменатель меняется. Использование неверного ограничивающего ресурса даёт ложный приоритет.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

32 Скидка в обмен на дополнительный объём

Скидка 2% без роста объёма уменьшает EBITDA до 10,332. Чтобы сохранить вклад, потребуется дополнительный объём при прежнем составе продаж.

Элемент	Расчёт
Исходный вклад	44,76
Потеря выручки при скидке 2%	$176,4 \times 2\% = 3,528$
Вклад при прежнем объёме	41,232
Необходимый множитель объёма	$44,76 / 41,232 = 1,0856$
Требуемый рост объёма	8,56%

Рост должен быть дополнительным к продажам, которые состоялись бы без скидки. Перенос уже существующих заказов на меньшую цену не создаёт такого эффекта.

Расчёт предполагает неизменные переменные затраты на единицу, отсутствие дополнительного брака, логистики и новых постоянных расходов. При их появлении требуемый рост будет выше.

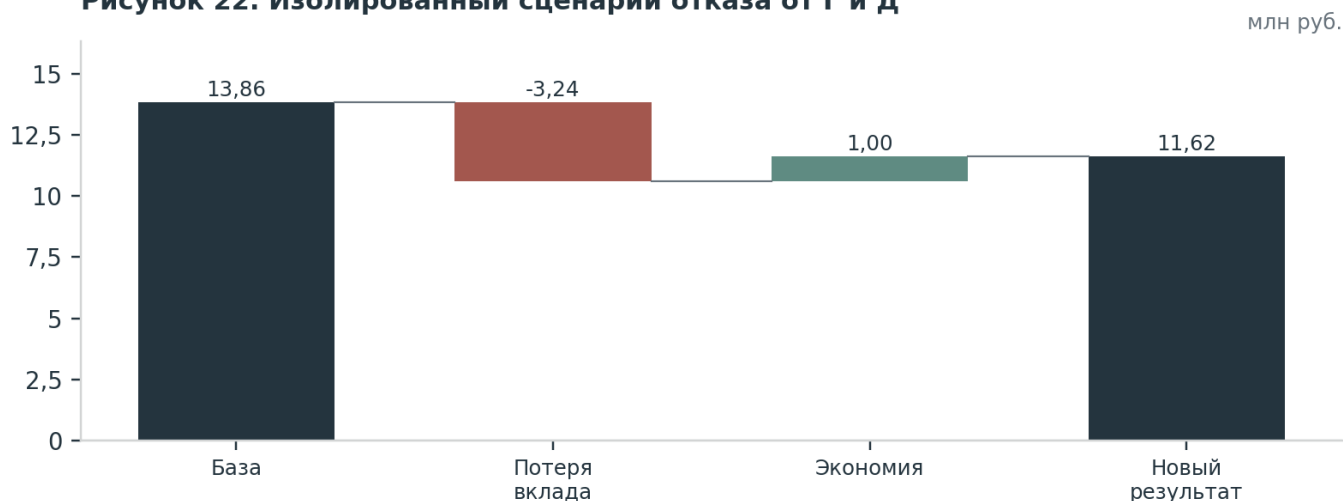
Решение о скидке оформляется через ожидаемый дополнительный вклад и проверку мощности, а не через увеличение оборота само по себе.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

33 Ассортимент: почему закрытие неочевидно

Группы Г и Д имеют суммарный вклад 3,24. Если при отказе от них исчезнут только 1,0 постоянных расходов, EBITDA снизится на 2,24.

Рисунок 22. Изолированный сценарий отказа от Г и Д



Сценарий	Эффект на EBITDA
Закрытие без экономии	-3,24
Устраняемая часть 1,0	-2,24
Устраняемая часть 3,24	0,00
Замещающая загрузка	Нужен дополнительный расчёт

Экономия 1,0 — отдельное допущение этой страницы. Она не равна распределённой сумме 7,725 и не включена в основной сценарий.

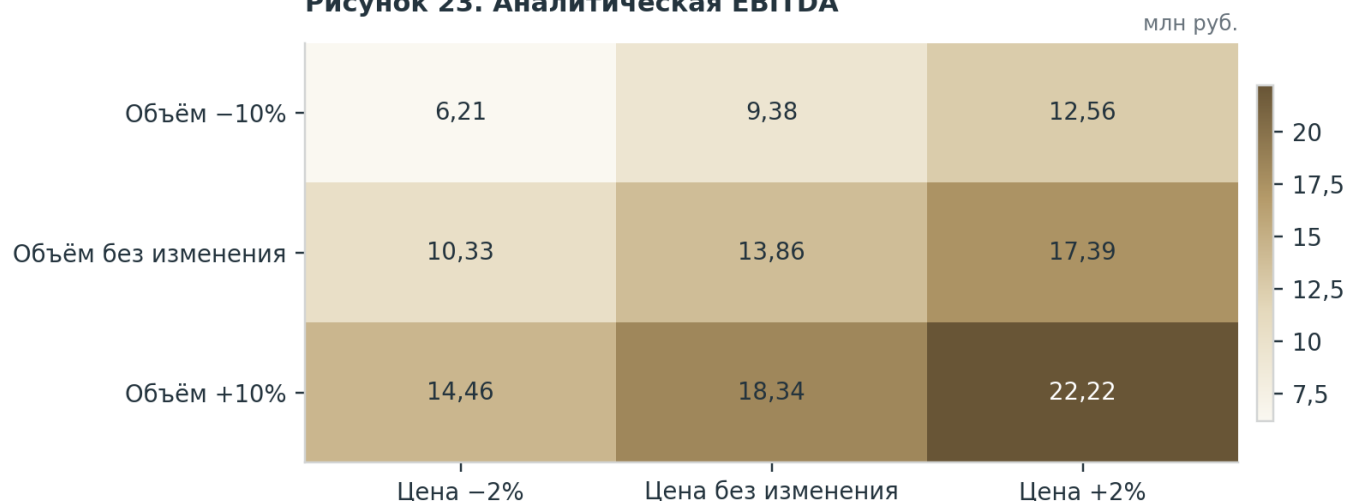
Кроме прямой экономии требуется проверить связность клиентских заказов: отказ от одного продукта может уменьшить продажи других. Такой эффект здесь не задан.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

34 Совместные сценарии цены и объёма

В ячейках пересчитываются выручка и переменные затраты. Изолированные эффекты не складываются без учёта их взаимодействия.

Рисунок 23. Аналитическая EBITDA



Формула: $[176,4 \times (1 + \text{изменение цены}) - 131,64] \times (1 + \text{изменение объёма}) - 30,9$. Цена влияет только на выручку единицы, объём — на выручку и переменные затраты.

Не включено	Почему существенно
Рост постоянных расходов	Может потребоваться при загрузке
Ответ рынка на цену	Нужны данные о спросе
Изменение ассортимента	Меняет среднюю маржу
Кредитные и налоговые расходы	За границами EBITDA

Сценарии не являются вероятностным прогнозом. Центральная ячейка 13,86 согласована с основным отчётом.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

35 Реестр выводов без повторного учёта

Каждому основанию присвоен один код. Итоговые корректировки закреплены за конкретной строкой результата.

Код	Суть	EBITDA	Статус
K01	Период выручки Г	–1,80	Условие модели принято
K02	Бонус А	–1,20	Учтён один раз в выручке
K03	Возврат Б	–0,24	Нетто: выручка и затраты
K04	Субсидия	–4,00	Исключена из устойчивого результата
K05	Переезд	+2,00	Отдельный разовый проект
K06	Аренда	–0,90	Сценарная предпосылка
K07	Реклама	0,00	Предложенное исключение отклонено
Итого		–6,14	20,00 → 13,86

Корректировки имеют разную природу: период и полнота отражения, повторяемость доходов и расходов, а также будущие условия аренды. Их статус должен оставаться видимым при передаче результата.

Проверка не устанавливает виновных лиц и не оценивает ущерб. Сумма –6,14 — изменение аналитического показателя при заданных условиях.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

36 Программа управленческих действий

Приоритет — исправить базу показателей и коммерческие условия, затем принимать ассортиментные решения.

Уровень	Действие	Ответственный	Измеримый результат
1	Согласовать период П05	Финансы / продажи	Одна версия выручки
1	Встроить бонусы в чистую цену	Коммерческий директор	Бонус отражён до расчёта маржи
1	Увязать возврат с затратами	Учёт / производство	Нетто-эффект воспроизводим
2	Разделить регулярные и разовые статьи	Финансовый менеджер	Реестр критериев нормализации
2	Подтвердить условия аренды	Руководитель	Диапазон будущей нагрузки
3	Проверить экономику Г и Д	Продажи / производство	Вклад на ресурс и устранимые затраты

Решения об изменении ассортимента принимаются после проверки спроса и ограничений мощности. Быстрое исключение продукта на основании распределённой прибыли может ухудшить общий результат.

Сроки исполнения устанавливаются заказчиком. В примере показана последовательность зависимостей, а не обещание реализовать программу за фиксированное число дней.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

37 Повторная проверка и критерии приёма

Устранение замечания подтверждается обновлённым источником и повторным расчётом, а не сообщением «исправлено».

Проверяемый результат	Критерий
Выручка	176,4 при сохранении принятых K01-K03
Переменные затраты	131,64; возврат 0,36 не потерян
Постоянные расходы	30,9 при K05 и K06
Групповая аналитика	Сумма вкладов 44,76
Распределение	Сумма расходов 30,9, не больше и не меньше
EBITDA	13,86; мост расхождений сохранён
Новые данные	Изменённое основание имеет версию и автора

Если условия аренды или признания выручки изменились, итог может обоснованно отличаться от 13,86. Приёмка означает воспроизводимость и прозрачность, а не принудительное совпадение с демонстрационным числом.

Ежемесячный контроль целесообразно строить на чистой цене, вкладе, машино-часах и реестре разовых статей. Показатели должны использовать одинаковые определения.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

38 Ограничения и итог по заданию

Отчёт показывает качество управленческого результата в заданной модели. Он не подтверждает прибыль всей компании и не прогнозирует доходность инвестиций.

Область	Граница вывода
Выборка	25 операций; без статистического распространения
Аренда	2,1 — предпосылка, не рыночная оценка
Продукты	Пять групп; без полной калькуляции каждого заказа
Сценарии	Без вероятностей и реакции рынка
Бухгалтерский учёт	Записи не изменялись
Налоги и право	Проверка не выполнялась
Будущий результат	Зависит от фактических цен, объёмов и затрат

Основной вывод: рост выручки на 20% не сопровождается сопоставимым ростом устойчивой прибыли. Вклад ключевых продуктов ослаблен затратами и коммерческими условиями, а исходный итог поддержан разовым доходом.

Материал является демонстрационной консультационной проверкой и не является аудиторским заключением по Федеральному закону № 307-ФЗ.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

39 Формулы и словарь показателей

Расчётная база позволяет повторить мосты, групповые показатели и сценарные матрицы без дополнительных предположений.

Показатель	Определение
Вклад	Чистая выручка – переменные затраты
Доля вклада	Вклад / чистая выручка
Исходная EBITDA	Вклад – постоянные + прочий операционный доход
Аналитическая EBITDA	$20 - 1,8 - 1,2 - 0,24 - 4 + 2 - 0,9 = 13,86$
Распределение	$30,9 \times \text{часы группы} / 10\,000$
Порог выручки	$30,9 / (44,76 / 176,4) = 121,7775$
Вклад на час	Вклад $\times$ 1 000 000 / машино-часы
Скидка и объём	Новый объём / старый = $44,76 / 41,232$

Месячные веса: 7 / 7 / 8 / 8 / 9 / 9 / 8 / 8 / 9 / 9 / 9 / 9 процентов. В 2024 постоянные 25,0 распределены равномерно. В 2025 регулярные 30,0 распределены равномерно; переезд 2,0 в июне, субсидия 4,0 в декабре.

Для матрицы цены и объёма используется чистая выручка 176,4, переменные затраты 131,64 и постоянные 30,9. Материальная доля 60% применяется только в отдельном сценарии сырья.

Все данные созданы для демонстрации. Отраслевые нормы, рыночные котировки и сведения реального клиента в отчёте не используются.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.



ЕГОРОВ И КО КОНСАЛТИНГ

ЕГОРОВ И КО КОНСАЛТИНГ

ФИНАНСОВЫЕ ПРОВЕРКИ И ДИАГНОСТИКА БИЗНЕСА



От структуры доходов к пониманию качества прибыли

ФП-04 · «ФормаПак»

Егоров и Ко Консалтинг

Финансовые проверки и диагностика бизнеса

ТЕЛЕФОН

+7 915 484-83-08

ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА

orders@egorov-consulting.ru

САЙТ

egorov-consulting.ru

Демонстрационный консультационный отчёт. Компания и показатели вымышлены. Состав работ определяется согласованным заданием. Материал не является аудиторским заключением по Федеральному закону № 307-ФЗ.