

Цена изнутри

ЭКОНОМИКА
БЛИЖЕ,
ЧЕМ КАЖЕТСЯ

Как сырьё, логистика,
кредиты и аренда
формируют стоимость



СТОИМОСТЬ
СКЛАДЫВАЕТСЯ
ИЗ ДЕТАЛЕЙ

Марк Тьюрин | ИИ

Марк Тьюрин

Цена изнутри: Как сырьё, логистика, кредиты и аренда формируют стоимость

<https://litres.ru/74446899>

SelfPub; 2026

Аннотация

Почему одна и та же булка приносит прибыль в одной точке и убыток в другой? Ответ скрывается не только в цене сырья. Его формируют закупки и качество, доставка и аренда, кредит и условия договора, ассортимент и решения, которые принимаются ежедневно.

«Цена изнутри» показывает, как увидеть полную себестоимость, понять, куда исчезает маржа, и превратить цену из случайной цифры в точный управленческий инструмент. Вы научитесь разговаривать с поставщиками на языке цифр, проверять реальную стоимость продукта, оценивать помещение, учитывать цену денег и повышать цены без слепого риска. Практические сценарии помогут разобраться, когда долг ускоряет рост, а когда лишь маскирует проблемы, и как выстроить ассортимент, который действительно зарабатывает.

Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image -
Лицензия

Содержание

Цена, которую бизнес не замечает	5
Одна булка — несколько себестоимостей	27
Куда исчезает маржа	51
Карта решения о цене	75
Поставщик продаёт не килограмм	107
Закупки без иллюзии экономии	129
Конец ознакомительного фрагмента.	135

Марк Тьюрин

Цена изнутри: Как сырьё, логистика, кредиты и аренда формируют стоимость

Цена, которую бизнес не замечает

На ценнике стоит 120 рублей. В кассовой программе проходит та же сумма. Клиент забирает булку, продавец закрывает смену, а вечером владелец видит выручку и отмечает: день был неплохим.

Но из этих 120 рублей бизнес не получает 120 рублей.

Часть суммы уйдёт на сырьё, часть — на оплату труда, часть — на аренду и электричество. Что-то потеряется в скидке, что-то — в комиссии за оплату картой, что-то — в непроданном товаре, который утром отправится в списание. Если продукт доставляли, появится ещё одна строка расходов. Если производство финансировалось кредитом, его стоимость тоже никуда не исчезает только потому, что её не видно в рецептуре.

Первая ошибка владельца часто выглядит безобидно: цену воспринимают как характеристику товара. На деле цена — лишь верхний слой денежного движения. Она показывает, сколько заплатил клиент, но не отвечает на главный вопрос: сколько осталось у бизнеса после того, как он выполнил своё обещание.

От этого зависит, какие товары стоит развивать, какие нужно перепроверить, а какие продаются с красивой выручкой и тихим убытком.

Сломанная логика одной витрины

Небольшая пекарня может продавать три позиции: батон, слойку и кофе. Батон покупают регулярно, слойка выглядит привлекательнее и стоит дороже, а кофе увеличивает сумму чека. Владелец видит общую выручку, сравнивает её с расходами за месяц и делает вывод: если денег не хватило, нужно поднять цены на всё на 5–7 процентов.

Иногда это помогает, но нередко такое решение лечит не ту причину.

Представим день, в котором пекарня продала:

80 батонов по 70 рублей;

120 слоек по 140 рублей;

150 стаканов кофе по 110 рублей.

Выручка составила 36 100 рублей. На первый взгляд кофе кажется особенно сильной позицией: он даёт 16 500 рублей — почти половину дневной выручки. Слойка принесла 16 800 рублей, батон — 5 600 рублей.

Если смотреть только на продажи, батон выглядит второстепенным, а кофе и слойка — главными источниками результата. Но выручка не учитывает стоимость ингредиентов, время сотрудников, упаковку, потери, обслуживание оборудования и долю аренды. После расчёта может выясниться, что:

батон даёт 32 рубля вклада с единицы;

слойка — 48 рублей;

кофе — 62 рубля.

Тогда дневной вклад в покрытие остальных расходов выглядит иначе:

батон — 2 560 рублей;

слойка — 5 760 рублей;

кофе — 9 300 рублей.

Кофе действительно оказывается сильной позицией. Но и здесь вывод пока преждевременный. Если для его продажи нужен отдельный сотрудник в часы низкого трафика, а кофейное оборудование куплено в кредит, заявленные 62 рубля ещё не являются чистой прибылью. Это лишь промежуточный результат.

Важнее самих цифр последовательность расчёта. Сначала нужно отделить деньги, которые пришли от клиента, от денег, которые бизнес вправе считать своим результатом.

Цена на витрине и деньги после продажи

Цена для клиента — сумма, которую он видит до покупки и оплачивает за товар или услугу. Для бизнеса она становит-

ся выручкой, но не превращается в доход автоматически.

У одной и той же цены может быть несколько денежных слоёв.

Цена на витрине — сумма, заявленная покупателю.

Фактическая цена продажи — сумма после скидки, акции, списания бонусов, возврата или компенсации.

Поступление на расчётный счёт — деньги после удержания комиссии банка, платёжного сервиса или посредника.

Выручка, признаваемая в учёте, — показатель, зависящий от условий продажи, возвратов и налогового режима.

Маржинальный доход — то, что осталось после переменных затрат на конкретную продажу.

Операционная прибыль — результат после условно-постоянных расходов за период.

Чистый денежный остаток — сумма, которая остаётся после всех выплат, включая налоги, проценты по кредитам, вложения в оборудование и другие платежи.

Эти понятия нельзя смешивать. Если булка стоит 120 рублей, это не означает, что все 120 рублей можно направить на аренду или зарплату. Если после ингредиентов и упаковки осталось 65 рублей, прибыль тоже не равна 65 рублям. Из этой суммы, возможно, ещё нужно оплатить труд пекаря, электричество, аренду, списания и комиссию за оплату.

Возьмём одну продажу. Булка выставлена за 120 рублей. Клиент получает скидку 10 процентов и платит 108 рублей. Комиссия за оплату картой составляет 1,5 процента от фак-

тической суммы — 1 рубль 62 копейки. Упаковка обходится в 6 рублей, ингредиенты — в 31 рубль. При использовании доставки через посредника может появиться дополнительная комиссия, например 20 процентов от заказа. Поэтому 108 рублей на кассе и 86 рублей 40 копеек после удержания комиссии — совершенно разные показатели.

Если в отчёте продаж по-прежнему фигурирует 120 рублей, бизнес начинает считать несуществующую экономику. Он может решить, что товар выдержит ещё одну скидочную акцию, хотя фактическая цена уже приблизилась к границе окупаемости.

Проверка реальности для любой позиции занимает несколько минут. Нужно взять не рекламную цену, а последние фактические продажи и ответить на четыре вопроса:

По какой цене товар действительно продаётся?

Какие удержания возникают до поступления денег?

Какие затраты появляются из-за самой единицы товара?

Какую долю расходов периода должен покрыть оставшийся вклад?

Если хотя бы на один вопрос нет ответа, расчёт цены пока неполный.

Почему выручка обманывает даже без ошибок

Выручка опасна ещё и потому, что выглядит точной. Касса показывает число до копейки. Банк фиксирует поступление. Отчёт за смену закрывается. Но точность фиксации не делает показатель подходящим для управленческих решений.

Распространённая ситуация: пекарня продаёт продукцию через собственную точку, заказы на вынос и доставку. В собственной точке батон стоит 70 рублей, при заказе на дом — тоже 70 рублей, а клиенту с картой постоянного покупателя предоставляется скидка 5 процентов. В отчёте это один и тот же товар. С точки зрения экономики — три разных продажи.

В первом случае бизнес несёт расходы торговой точки и оплаты сотрудника. Во втором добавляются упаковка, сборка и передача заказа. В третьем бизнес получает меньше денег, хотя часть расходов остаётся прежней. Если доставка организована через внешний сервис, к затратам прибавляется комиссия посредника. Если заказ состоит из нескольких товаров, комиссия может распределяться неравномерно: дешёвый батон формально участвует в заказе, но его цена уже не покрывает собственную долю расходов.

Отдельная проблема — списания. Утром произведено 100 булок, продано 86, 8 передано сотрудникам или использовано для дегустации, 6 списано из-за потери качества. Если делить затраты на 100 изготовленных единиц, себестоимость одной булки будет ниже. Если считать деньги, полученные от 86 проданных единиц, нагрузка на каждую проданную булку окажется выше.

Здесь появляется первый принцип книги: продукт нужно оценивать не только по тому, сколько стоит его изготовить, но и по тому, сколько единиц действительно превращается в деньги.

Прямые, переменные и условно-постоянные затраты

Для первичного расчёта достаточно разделить расходы на три группы. Это не бухгалтерская классификация на все случаи жизни, а рабочая карта для управленческого решения.

Прямые затраты можно связать с конкретным продуктом без грубого распределения. Для булки это мука, дрожжи, сахар, масло, начинка, глазировка и индивидуальная упаковка. Если в рецептуре используется 400 граммов муки, стоимость этого количества можно посчитать непосредственно.

Переменные затраты меняются вместе с объёмом продаж. Чем больше произведено и продано, тем больше расходуется сырья, упаковки, одноразовых материалов, части расходов на доставку и иногда сдельной оплаты. К переменным относятся и затраты, которых нет в рецептуре. Например, комиссия за оплату или процент посредника зависит от суммы продажи, а не от веса продукта.

Условно-постоянные затраты в коротком периоде не меняются пропорционально каждой единице. Аренда помещения обычно остаётся одинаковой при продаже 500 или 550 булок. Оклад администратора не удваивается из-за роста выпуска на 10 процентов. Амортизация оборудования, обслуживание кассы, охрана, бухгалтерское сопровождение и базовые коммунальные платежи тоже могут вести себя как постоянные в пределах определённого объёма.

Слово «условно» здесь принципиально. Аренда пекарни

не изменится от продажи ещё одной слойки, но при открытии второй точки вырастет резко. Оклад управляющего не зависит от каждого стакана кофе, однако при расширении часов работы может понадобиться второй сотрудник. Электричество имеет базовую и переменную части: освещение работает весь день, а печь потребляет больше энергии при увеличении загрузки.

Смешивание этих групп порождает две противоположные ошибки.

Первая — считать только прямые затраты и называть остаток прибылью. Так появляется товар, который после вычета стоимости муки и упаковки якобы зарабатывает 70 рублей, хотя из этих 70 рублей ещё нужно содержать всю точку.

Вторая — пытаться с чрезмерной точностью распределить каждый расход на каждую единицу. Владелец тратит день на распределение зарплаты администратора между булками, напитками и заказами, но не знает, сколько товара фактически списано. Такая точность становится декоративной: формулы сложные, а исходные данные ненадёжны.

На первом этапе важнее не идеально разнести все копейки, а выстроить устойчивую последовательность:

сначала посчитать прямые и переменные затраты конкретной продажи;

затем определить, сколько остаётся на покрытие расходов периода;

после этого проверить, покрывает ли совокупный остаток аренду, зарплату, налоги, проценты и прочие обязательства;

в конце сопоставить результат с реальным денежным потоком.

Так бизнес получает несколько полезных показателей вместо одной красивой цифры.

Себестоимость единицы и себестоимость периода

Себестоимость единицы отвечает на вопрос: сколько ресурсов пришлось на одну единицу продукта при выбранном способе расчёта.

Себестоимость периода отвечает на другой вопрос: сколько бизнес потратил за день, неделю или месяц на производство и продажу определённого объёма.

Эти показатели связаны, но не взаимозаменяемы.

Пекарня потратила за месяц:

180 000 рублей на сырьё;

55 000 рублей на упаковку;

240 000 рублей на зарплату производственной команды с начислениями;

90 000 рублей на аренду;

38 000 рублей на электричество и воду;

27 000 рублей на обслуживание оборудования;

20 000 рублей на списания и технологические потери.

Общие расходы периода составили 650 000 рублей.

За месяц произведено 20 000 единиц, но продано 17 000.

Если разделить все расходы на произведённые единицы, получится 32 рубля 50 копеек. Если разделить их на проданные, нагрузка составит примерно 38 рублей 24 копейки. Оба расчёта могут быть полезны, но отвечают на разные вопросы.

Первый показывает среднюю стоимость изготовления единицы при данном объёме производства. Второй — сколько расходов фактически приходится на единицу, которая дошла до клиента и должна принести деньги.

Если 3 000 единиц не проданы, их нельзя спрятать внутри показателя «себестоимость производства». В зависимости от того, что с ними произошло, они стали потерей, запасом или отдельной проблемой управления спросом. Для свежей выпечки чаще всего это потеря качества и денег.

Есть и другая ловушка. В месяц с высоким объёмом выпуска постоянные расходы распределяются на большее число единиц, и средняя себестоимость снижается. В месяц с просадкой продаж она растёт. Если смотреть только на среднюю себестоимость, можно решить, что продукт стал лучше или хуже, хотя изменилась не рецептура, а загрузка.

Поэтому управленческий расчёт лучше вести в двух слоях.

Первый слой — себестоимость единицы без распределения условно-постоянных расходов или с их укрупнённой долей. Он нужен, чтобы решить, продавать ли товар по конкретной цене, принимать ли заказ, запускать ли акцию.

Второй слой — расходы периода целиком. Он нужен, что-

бы понять, выдерживает ли бизнес текущий объём, сколько нужно продать и какой формат работы окупает аренду и штат.

Пример показывает разницу. Слойка продаётся за 140 рублей. Прямые и переменные затраты составляют 74 рубля. С каждого изделия остаётся 66 рублей на покрытие расходов периода. За месяц продано 4 000 слоев, значит, они сформировали 264 000 рублей вклада. Если доля аренды, зарплаты, оборудования и прочих расходов, отнесённая к этой группе, составляет 230 000 рублей, позиция приносит результат.

Но если продано 2 500 штук, вклад равен 165 000 рублей. Рецепт не изменился, цена не изменилась. Валовая маржа на единицу осталась прежней, а итоговая роль продукта в периоде стала другой.

Отсюда следует практический вывод: нельзя оценивать позицию только по себестоимости одной штуки. Нужно одновременно видеть экономику единицы и объём, который она создаёт.

Скрытая цена рабочего времени

Самые заметные расходы обычно попадают в расчёт: мука, масло, аренда, зарплата. Сложнее увидеть стоимость действий, которые не оформлены отдельной строкой.

В пекарне такая цена возникает, когда сотрудник:
переставляет продукцию между витриной и складом;
переделывает этикетки из-за ошибки;

**разбирает возврат;
пересчитывает остатки вручную;
ждёт поставку;
перенастраивает оборудование под маленькую партию;**

**упаковывает товар, который потом списывается;
тратит время на позицию с низкой оборачиваемостью.**

Эти действия не всегда можно безошибочно привязать к одной булке. Но они влияют на пропускную способность смены. Если сотрудник занят подготовкой товара, он не может одновременно обслуживать очередь, контролировать печь или собирать более выгодные заказы.

Представим, что в ассортименте есть сложная слойка с начинкой. Её прямые затраты — 58 рублей, цена продажи — 150 рублей. На бумаге остаётся 92 рубля. Но для неё требуются отдельная подготовка, ручная фасовка и дополнительная уборка. За смену производственная команда успевает сделать 180 таких изделий вместо 260 стандартных булок. Если сложная позиция продаётся не полностью, её привлекательная наценка может не компенсировать потерю объёма и рост списаний.

Это не значит, что сложный продукт нужно автоматически убрать. Он может привлекать клиентов и повышать средний чек. Но его роль нужно оценивать шире: сколько денег он приносит за час использования ограниченного ресурса. Таким ресурсом могут быть печь, рабочее место, время пе-

каря, площадь витрины или вечерний интервал продаж.

Позиция с меньшей маржой на штуку иногда оказывается выгоднее, если быстро производится и почти не списывается. Позиция с высокой наценкой может быть слабой, если поглощает много труда и продаётся только в узкие часы.

Почему среднее скрывает слабые позиции

Средний чек, средняя наценка и средняя себестоимость полезны для общего контроля, но опасны как единственные ориентиры.

Пекарня за месяц получила:

1 200 000 рублей выручки;

720 000 рублей затрат на сырьё и упаковку;

480 000 рублей остатка после переменных расходов.

Средняя доля остатка выглядит убедительно: 40 процентов от выручки. Но внутри ассортимента могут одновременно находиться три разных типа товаров.

Первый даёт 55 процентов вклада и продаётся стабильно.

Второй даёт 35 процентов и держится на границе окупаемости.

Третий даёт 10 процентов, но требует сложной подготовки, занимает витрину и регулярно списывается.

Среднее значение сглаживает слабую позицию сильной. Владелец видит приемлемый результат и не задаётся вопросом, какая именно часть ассортимента его создаёт.

Ещё хуже работает среднее по всем каналам продаж. В собственной точке один и тот же десерт может быть выгод-

ным, а через доставку — убыточным из-за комиссии и упаковки. В будний день утром товар может продаваться по полной цене, вечером — со скидкой, а в конце срока реализации — почти по себестоимости. Средняя цена скрывает эти различия.

Для первичного анализа достаточно разрезать данные по четырём осям:

по продукту;

по каналу продажи;

по времени или смене;

по фактической цене после скидок и списаний.

Не нужно сразу строить сложную систему аналитики. Иногда достаточно выгрузки из кассы и простой рабочей таблицы, в которой по каждой позиции видны количество продаж, фактическая цена, прямые затраты, списания и вклад за период.

Сигнал слабой позиции — не только отрицательная маржа. Товар может приносить положительный вклад, но занимать ресурс, который дал бы больше результата в другой операции. Поэтому рядом с деньгами нужно смотреть на часы труда, место на витрине и долю нереализованного остатка.

Первая карта цены пекарни «Тёплый хлеб»

Чтобы перейти от общей идеи к действию, соберём упрощённую карту для пекарни «Тёплый хлеб». Это учебный пример: его задача не установить универсальные нормы, а показать порядок расчёта.

В ассортименте есть три позиции:

батон «Домашний»;

слойка с яблоком;

кофе объёмом 300 миллилитров.

Цена на витрине:

батон — 70 рублей;

слойка — 140 рублей;

кофе — 110 рублей.

Средняя фактическая цена после скидок и акций:

батон — 68 рублей;

слойка — 132 рубля;

кофе — 106 рублей.

Прямые и переменные затраты на единицу:

батон — 29 рублей;

слойка — 67 рублей;

кофе — 38 рублей.

В эти суммы включены сырьё, индивидуальная упаковка, одноразовые материалы и комиссии, связанные с оплатой. Для кофе учтены стакан, крышка, молоко и сироп, если они входят в стандартную рецептуру.

Остаток после переменных затрат:

батон — 39 рублей;

слойка — 65 рублей;

кофе — 68 рублей.

Теперь добавим фактический объём продаж за месяц:

батон — 8 000 единиц;
слойка — 5 000 единиц;
кофе — 6 500 единиц.

Вклад позиций в покрытие расходов периода:

батон — 312 000 рублей;
слойка — 325 000 рублей;
кофе — 442 000 рублей.

На этом уровне расчёта кофе выглядит лидером. Но карта ещё не закончена. Нужно учесть потери и особенности выпуска:

батон — списание 8 процентов от произведённого объёма;
слойка — 14 процентов;
кофе — 2 процента.

Если производство планировалось по объёму продаж без учёта списаний, фактическая нагрузка на реализованную единицу выше. Для слойки это особенно критично: большой остаток может объясняться не только слабым спросом, но и избыточной выпечкой.

Далее необходимо распределить расходы периода.
За месяц пекарня понесла:
аренда — 120 000 рублей;
зарплата сотрудников торговой точки — 210 000 рублей;
зарплата производственной команды — 260 000 рублей;

коммунальные услуги и электричество — 75 000 рублей;

обслуживание оборудования — 35 000 рублей;

бухгалтерия, связь, касса и прочие регулярные расходы — 50 000 рублей;

налоги и обязательные платежи — 90 000 рублей.

Всего — 840 000 рублей.

Суммарный вклад трёх позиций составил 1 079 000 рублей. После расходов периода остаётся 239 000 рублей — до учёта возможных процентов по кредитам, крупных ремонтов, закупки оборудования и других нерегулярных выплат.

Это уже полезная картина. Она показывает, что ассортимент в целом способен покрывать регулярные расходы. Но она не отвечает на вопрос, одинаково ли здоровы все позиции.

Для этого нужно рассмотреть не только сумму вклада, но и расход ресурса.

Батон приносит 312 000 рублей и списывается умеренно. Его цена невысока, зато он поддерживает регулярный спрос.

Слойка приносит 325 000 рублей — почти столько же, сколько батон, — но требует больше ручной работы и имеет более высокий процент списаний. Её вклад может оказаться завышенным, если прямые затраты не включают дополнительную подготовку и упаковку.

Кофе приносит 442 000 рублей и почти не списывается, но его результат зависит от работы кофейного оборудования,

квалификации сотрудника и времени обслуживания. Если в часы низкого спроса за кофе отвечает отдельный сотрудник, часть его зарплаты нужно отнести на этот канал.

Карта не даёт автоматического ответа — «оставить» или «убрать». Она показывает, куда направить проверку.

Алгоритм поиска незаметной цены

Первый шаг — зафиксировать фактическую продажу, а не цену на ценнике. Для каждой позиции возьмите сумму после скидок, списания бонусов, возвратов и комиссий.

Второй шаг — посчитать прямые и переменные затраты. Сюда входят не только ингредиенты, но и упаковка, расходные материалы, комиссия за оплату, доставка и другие расходы, которые возникают вместе с продажей.

Третий шаг — определить вклад единицы:

фактическая цена продажи минус переменные затраты.

Четвёртый шаг — умножить вклад на реально проданное количество. Не на произведённое, не на плановое и не на количество единиц в рецептурном листе.

Пятый шаг — отдельно показать списания, возвраты и бесплатные выдачи. Они не должны растворяться в среднем объёме.

Шестой шаг — сопоставить общий вклад с расходами периода: арендой, зарплатой, коммунальными платежами, обслуживанием, налогами, процентами и обязательными выплатами.

Седьмой шаг — разрезать итог по продукту и каналу. Ес-

ли позиция прибыльна в собственной точке, но убыточна в доставке, нельзя компенсировать это общим средним показателем.

Восьмой шаг — проверить ограниченный ресурс. Сколько времени занимает изготовление, сколько места занимает товар, как часто требуется перенастройка оборудования, сколько единиц списывается.

После этого появляется основа для решения. Если вклад отрицательный, сначала нужно проверить цену, рецептуру и канал продажи. Если вклад положительный, но итог периода слабый, — объём и загрузку. Если позиция приносит деньги, но поглощает критический ресурс, следует сравнить её вклад с результатом, который принесло бы другое использование этого ресурса.

Короткое упражнение: развернуть одну позицию

Выберите товар, который продаётся часто или кажется особенно выгодным. Не берите редкую позицию: задача упражнения — увидеть скрытое в привычном продукте.

Запишите за последние семь дней:

количество изготовленных единиц;

количество проданных единиц;

количество списанных единиц;

цену на витрине;

среднюю фактическую цену;

скидки и возвраты;

сырьё;

упаковку;

комиссии;

дополнительные расходы на доставку;

время работы сотрудника;

долю аренды и регулярных расходов, если она уже рассчи-

тывается.

Затем составьте три результата.

Первый: сколько денег фактически пришло от продаж.

Второй: сколько осталось после переменных затрат.

Третий: сколько осталось после расходов периода.

Если третий показатель невозможно получить из имеющихся данных, не подставляйте произвольную цифру. Зафиксируйте пробел. Например: «время сборки заказов не измеряется» или «списания учитываются общей суммой». Такие пробелы и есть часть цены, которую бизнес пока не замечает.

Проверка результата должна быть предметной. Если продукт продаётся за 100 рублей и после переменных затрат оставляет 45 рублей, это ещё не доказательство его прибыльности. Нужно знать, сколько таких единиц продаётся, сколько списывается и какие расходы периода должен покрыть совокупный вклад.

Что обычно обнаруживается после первого расчёта

В одних случаях выясняется, что скидка применяется к товарам, которые и без неё продаются в полном объёме. Бизнес добровольно уменьшает цену, не получая дополнитель-

ного спроса.

В других оказывается, что упаковка для доставки стоит почти столько же, сколько часть ингредиентов. На витрине этого не видно, но канал продаж становится менее выгодным.

Иногда обнаруживается, что отдельный товар формально имеет высокую маржу, но продаётся маленькими партиями. Его вклад на единицу хорош, а вклад за месяц незначителен. При этом он занимает место на витрине и усложняет производство.

Бывает и обратная ситуация: дешёвый базовый продукт кажется слабым из-за низкой цены, но именно он обеспечивает стабильный поток покупателей, снижает простой оборудования и создаёт заказы на более выгодные позиции.

Наконец, расчёт часто показывает, что проблема находится не в цене продукта. Приемлемый вклад съедают списания, недозагрузка точки, лишние часы работы или кредитные выплаты. Поднять цену в такой ситуации можно, но это не заменит работу с причиной.

Новая привычка владельца

После первой карты цены вопрос «сколько стоит этот товар?» нужно заменить более точным набором вопросов:

Какова фактическая цена продажи?

Сколько остаётся после затрат, возникающих из-за самой продажи?

Какой вклад позиция создаёт за неделю или месяц?

Какой объём списывается?

Сколько рабочего времени и производственного ресурса она занимает?

Покрывает ли совокупный вклад расходы периода?

Эти вопросы возвращают цене её реальный смысл. Цена перестаёт быть только цифрой на ценнике и становится маршрутом денег: от клиента через скидки, комиссии, сырьё, труд, аренду и потери — к остатку бизнеса.

На этом этапе не требуется сложная автоматизация. Достаточно регулярно собирать данные по нескольким ключевым позициям и не подменять фактическую продажу плановой. Сначала нужно увидеть карту, а уже потом уточнять её.

Следующая глава начнётся с продукта, который кажется простым, — с одной булки. Но даже у неё может быть несколько себестоимостей: по рецептуре, по фактическому выпуску, по проданной единице и по полной нагрузке периода. Разница между ними объясняет, почему одинаковая цена иногда приносит деньги, а иногда только создаёт оборот.

Одна булка — несколько себестоимостей

На витрине уже не работает простая логика «цена продажи минус цена муки». После скидки и комиссии изделие может приносить гораздо меньше, чем кажется, а фактические расходы на партию способны отличаться от рецептуры уже на первом этапе производства. Теперь нужно перейти от общей картины к одному товару и проследить весь его путь: от сырья на весах до оплаченной покупки.

Булка особенно наглядна. В ней есть сырьё, которое меняет вес при замесе и выпечке, труд, упаковка, потери, непроданные изделия и доля расходов на помещение. Поэтому у одной и той же булки может быть несколько видов себестоимости. Они не противоречат друг другу: каждая отвечает на свой управленческий вопрос.

Мифы, из-за которых ломается расчёт

Миф первый: себестоимость изделия равна стоимости ингредиентов в рецептуре.

Рецептура показывает, сколько сырья должно войти в изделие по норме. Она не показывает, сколько сырья ушло фактически, сколько продукции получилось, сколько изделий не прошло контроль, сколько упаковки использовали и какую часть производственных расходов нужно отнести на

эту партию.

Если в рецептуре на одну булку заложено сырья на 26 рублей, это ещё не означает, что её себестоимость составляет 26 рублей. Это лишь сырьевая составляющая нормативной себестоимости.

Миф второй: если партия произведена, все изделия уже учтены как проданные.

Между выпеченными и оплаченными изделиями есть несколько промежуточных категорий:

1. Выпущено.
2. Принято по качеству.
3. Передано на витрину или в заказ.
4. Продано.
5. Оплачено без возврата.

Выпечь можно 100 булок, передать на витрину 97, продать 95, а две вернуть из-за повреждения упаковки или истечения срока реализации. Затраты партии при этом не исчезают вместе с непроданными изделиями. Они распределяются на меньшее количество оплаченных единиц.

Миф третий: вес сырья и вес готового изделия можно сравнивать напрямую.

В замесе есть вода, молоко, яйца и другие компоненты.

При выпечке часть влаги испаряется, а во время охлаждения меняются плотность и масса изделия. Если считать выход только по количеству штук, можно не заметить систематическое недовложение или перерасход теста.

Для расчёта нужны два показателя: масса сырья до производства и масса готовой продукции после него. Между ними находится выход — он показывает, сколько готового продукта получилось из определённого количества сырья.

Миф четвёртый: отклонения от рецептуры слишком малы, чтобы влиять на результат.

На одной булке лишние 3–5 граммов теста выглядят незначительно. На партии из 500 или 1000 изделий это уже десятки килограммов сырья. Причём перерасход может возникать не только из-за ошибки сотрудника. Причины бывают технологическими: липкое тесто, нестабильная влажность муки, неправильная настройка дозатора, изменение размера изделия, остатки в ёмкости.

Если отклонение повторяется, оно становится частью фактической себестоимости. Игнорировать его можно лишь до первого заметного кассового разрыва.

Миф пятый: общие расходы можно делить поровну между всеми товарами.

Одинаковая доля аренды для булки, торта и напитка редко отражает реальное потребление ресурсов. Один товар занимает печь десять минут, другой требует часа работы оборудования. Один заказ проходит через упаковочную линию,

другой собирают вручную. Одно изделие занимает место на витрине весь день, другое продаётся сразу после выпечки.

Общие расходы нужно распределять по понятной базе: часам работы оборудования, трудозатратам, площади, количеству производственных операций, выручке или другой причине потребления ресурса. Главное — заранее зафиксировать правило и применять его одинаково.

Правильная модель: у изделия не одна себестоимость

Чтобы не спорить о самом слове «себестоимость», полезно разделить расчёт на несколько уровней.

Первый уровень — нормативная сырьевая себестоимость. Это стоимость ингредиентов по утверждённой рецептуре. Она отвечает на вопрос: сколько должно стоить сырьё для одной единицы при нормальном расходе и плановом выходе.

Второй уровень — фактическая прямая себестоимость. Она включает фактически израсходованное сырьё, упаковку и прямой труд, отнесённые на реально пригодные изделия. Этот показатель показывает, сколько стоило произвести единицу без распределения аренды, коммунальных платежей, ремонта и других общих расходов.

Третий уровень — полная производственная себестоимость.

К прямым затратам добавляется распределённая доля общих производственных расходов: аренды, электроэнергии, амортизации оборудования, уборки, обслуживания и кон-

троля качества.

Четвёртый уровень — себестоимость оплаченной единицы.

Здесь учитываются не только выпуск, но и списания, возвраты и непроданные изделия. Если из партии в 100 изделий оплачено только 95, затраты партии нужно соотнести именно с 95 единицами, если задача — понять экономику фактической продажи.

Пятый уровень — коммерческий результат.

К полной себестоимости добавляются или отдельно вычитаются расходы на доставку, комиссию площадки, эквайринг, скидки, продвижение, торговую точку и другие затраты, возникающие после производства. Этот уровень связывает производственный расчёт с фактической ценой сделки.

Одна и та же булка может выглядеть так:

Сырьё по норме — 26,29 рубля.

Фактическое сырьё — 27,90 рубля.

Прямые затраты на принятое изделие — 62,78 рубля.

Полная производственная себестоимость — 70,51 рубля.

Себестоимость оплаченной единицы с учётом списаний и возвратов — около 72 рублей.

Это не пять разных товаров и не пять ошибок в учёте. Это пять ответов на разные управленческие вопросы.

Рецептура как финансовый документ

Рецептура часто живёт в технологической карте, блокноте или памяти сотрудника. Для управления ценой этого недо-

статочно. Она должна стать документом, в котором соединяются технология и деньги.

В ней нужны как минимум:

1. Наименование изделия.
2. Размер партии.
3. Перечень ингредиентов.
4. Нормативный вес каждого ингредиента.
5. Единица измерения.
6. Цена за единицу измерения.
7. Стоимость ингредиента в партии.
8. Плановый выход готовой продукции.
9. Плановый вес одной единицы.
10. Допустимое отклонение.
11. Дата пересмотра цены и рецептуры.

Если цена муки меняется, технологическая карта не должна оставаться прежней только потому, что состав теста не

изменился. Для производства рецепт тот же, но для бизнеса стоимость партии уже другая.

Цену сырья нужно привести к единой единице измерения. Например, если мешок муки стоит 3250 рублей и весит 50 килограммов, расчётная цена составляет 65 рублей за килограмм. Если масло покупают коробкой по десять пачек, нужно учитывать массу одной пачки, а не воспринимать цену коробки как самостоятельный показатель.

Важна и единая база для налогов. Если организация принимает к вычету входной налог, в себестоимость обычно включают стоимость без него. Если такого вычета нет, расчёт ведут по фактически оплаченной сумме. Нельзя в одной строке использовать цену без налога, а в другой — цену с налогом: это искусственно искажает результат.

Рецептура должна показывать не только состав, но и выход. Например, для партии предусмотрено:

Мука — 10 килограммов.

Сахар — 1,2 килограмма.

Масло — 1 килограмм.

Молоко — 4 литра.

Яйцо — 2 килограмма.

Дрожжи — 0,2 килограмма.

Соль и прочие компоненты — 0,15 килограмма.

Начинка — 1 килограмм.

Общая масса компонентов составляет примерно 19,55 килограмма. После замеса, деления, расстойки и выпечки гото-

вый выход будет зависеть от технологии и содержания влаги. Если плановый выход — 100 булок по 180 граммов, целевая масса готовой продукции составляет 18 килограммов.

Такой расчёт сразу создаёт контрольную точку. Если после выпечки из партии получается 16,8 килограмма, возможны два объяснения: изделия стали легче нормы или часть массы потеряна сверх технологического уровня. Если получается 18,9 килограмма, нужно проверить размер изделий, влажность, количество начинки и сам способ взвешивания.

Вес до производства и вес после производства

Сырьё нужно взвешивать в момент, когда его списывают на производство, а готовую продукцию — после завершения операции, определённой технологией.

Для разных изделий контрольная точка может быть разной:

Для теста — после замеса.

Для полуфабриката — после формовки.

Для выпечки — после охлаждения.

Для фасованного товара — после упаковки.

Если взвешивать булку сразу после печи, на её массе ещё сказывается горячий пар. Если сделать это через несколько часов, часть влаги уже уйдёт. Поэтому в технологической карте нужно закрепить момент измерения.

Основной показатель — выход:

Выход в килограммах = масса готовой продукции / масса сырья до производства.

Выход в процентах = масса готовой продукции / масса сырья до производства $\times 100$.

Например, в производство направлено 19,55 килограмма компонентов, а после охлаждения получено 18 килограммов готовой продукции. Выход составляет 92,1 процента.

Если фактический выход несколько дней подряд держится на уровне 89 процентов вместо нормативных 92,1, стоимость килограмма готового изделия растёт. Сырьё оплачено за всю партию, а готового продукта стало меньше.

Однако одного выхода в килограммах недостаточно. Нужно сверять и количество единиц:

Масса готовой продукции — 18 килограммов.

Фактическое количество изделий — 100 штук.

Средний вес одной булки — 180 граммов.

Если из тех же 18 килограммов получилось 105 изделий, средний вес уже составляет 171,4 грамма. Товар может продаваться поштучно и внешне выглядеть привычно, но фактически предприятие отдаёт меньше продукта в каждой единице. Это влияет на качество, повторные покупки и соответствие заявленным характеристикам.

Если получилось 95 изделий весом по 189 граммов, расходы на сырьё распределяются на меньшее количество единиц. Себестоимость штуки вырастает, даже если общая масса готовой продукции почти не изменилась.

Упражнение: собрать одну партию без догадок

Для практического расчёта не нужно сразу перестраивать

весь учёт. Выберите одну ходовую позицию и одну производственную смену. Зафиксируйте факты, а не нормативные ожидания.

В начале смены запишите:

1. Остаток сырья до запуска партии.
2. Количество сырья, выданного в производство.
3. Цену каждой позиции сырья.
4. Плановый размер партии.
5. Плановый вес одной единицы.
6. Плановый выход.

Во время производства отметьте:

1. Фактический вес замеса.
2. Количество сформированных заготовок.
3. Вес нескольких заготовок до выпечки.
4. Время работы сотрудников.
5. Количество упаковок, фактически взятых со склада.

6. Остатки теста, начинки и других компонентов.

После производства запишите:

1. Вес готовой партии после охлаждения.
2. Количество изделий, принятых по качеству.
3. Количество изделий с дефектами.
4. Количество изделий, переданных на продажу.
5. Количество проданных изделий.
6. Количество возвратов и списаний.
7. Причину каждого списания.

Такой эксперимент часто обнаруживает разрыв между словами «сделали сто штук» и фактом. В производственном журнале может быть указано 100 изделий, но после сортировки окажется, что пригодны только 97. На витрину передали 97, до конца дня продали 95, а две единицы списали из-за повреждённой упаковки. Для расчёта экономического результата это три разных числа, и каждое нужно сохранить.

Нормативный и фактический расход

Нормативный расход — это количество сырья, которое должно быть использовано согласно рецептуре. Фактический расход — то, сколько действительно выдали и списали

в производство.

Разницу между ними нужно считать не только в рублях, но и в процентах:

Отклонение = фактический расход – нормативный расход.

Отклонение в процентах = отклонение / нормативный расход × 100.

Допустимое отклонение зависит от сырья и технологии. Для сыпучих компонентов действует одна граница, для начинки — другая, для дорогостоящего масла — третья. Одинаковый процент для всех ингредиентов создаёт лишь видимость точности.

Рассмотрим одну партию из 100 булок. По нормативу сырьё стоит:

Мука — 650 рублей.

Сахар — 114 рублей.

Масло — 620 рублей.

Молоко — 380 рублей.

Яйцо — 560 рублей.

Дрожжи — 60 рублей.

Соль и прочие компоненты — 5 рублей.

Начинка — 240 рублей.

Нормативная стоимость сырья составляет около 2629 рублей, или 26,29 рубля на плановую единицу.

Фактическая выдача оказалась выше:

Муки использовано 10,5 килограмма вместо 10.

Сахара — 1,3 килограмма вместо 1,2.

Масла — 1,05 килограмма вместо 1.

Молока — 4,3 литра вместо 4.

Яиц — 2,1 килограмма вместо 2.

Дрожжей — 0,22 килограмма вместо 0,2.

Начинки — 1,1 килограмма вместо 1.

Фактическая стоимость сырья составила около 2790 рублей. Разница с нормативом — 161 рубль на одну партию, или 6,1 процента. Если таких партий в месяц 25, только это отклонение даёт примерно 4025 рублей дополнительных расходов. Если партия выпускается ежедневно, сумма становится заметной даже для небольшого производства.

Причины нужно разделять. Перерасход муки может возникать при подпылении стола. Перерасход начинки — при ручном дозировании. Увеличение количества молока — при попытке исправить слишком плотное тесто. У каждой причины своё решение. Если просто уменьшить норму в таблице, проблема исчезнет только на бумаге.

Фактический расход также может оказаться ниже нормативного. Это не всегда означает экономию. Возможно, часть сырья осталась в незавершённом производстве, не попала в партию или была списана позже. Поэтому выдачу со склада нужно связывать с результатом партии и остатками.

Брак, возвраты и непроданные изделия

Потери нужно разделить как минимум на три группы.

Брак производства — изделие не соответствует требова-

ниям ещё до передачи на продажу. Причины: неправильная форма, подгоревшая поверхность, разрыв, недостаточная выпечка, неправильный вес, загрязнение.

Возврат — изделие было передано клиенту или торговой точке, но вернулось. Причины: повреждение, претензия к качеству, ошибка комплектации, истечение срока реализации.

Непроданный остаток — изделие соответствовало требованиям, но не было оплачено до окончания допустимого срока продажи.

С точки зрения затрат все три группы уменьшают количество единиц, на которое можно распределить расходы. Но управленческие решения для них разные. Брак нужно снижать за счёт совершенствования технологии. Возвраты — за счёт улучшения упаковки, транспортировки и контроля заказа. Непроданные изделия — за счёт более точного прогноза спроса, правильного размера партии и выбора времени выпечки.

Нельзя автоматически списывать всё на «производственные потери». В таком случае исчезает причина, и становится невозможно понять, где именно теряется маржа.

Для партии полезно вести движение единиц:

Выпущено — 100.

Забраковано до передачи — 3.

Передано на продажу — 97.

Продано — 95.

Возвращено — 1.

Списано как непроданное — 1.

Оплачено без возврата — 95.

Если возвращённую булку можно безопасно переупаковать и продать повторно, её нельзя сразу считать безвозвратной потерей. Если повторная продажа невозможна, она относится к затратам партии. Правило должно соответствовать санитарным требованиям, сроку годности и внутренней процедуре контроля качества.

Возврат также может быть частичным. Например, торговая точка возвращает упаковку из десяти изделий, но восемь из них пригодны для дальнейшей реализации. Такой случай требует отдельной фиксации: две единицы — безвозвратная потеря, восемь — товарный остаток или повторная передача.

Практическое правило простое: каждое изделие должно закончить путь в одной категории, а сумма категорий должна совпадать с количеством выпущенных изделий. Если цифры не сходятся, расчёт себестоимости тоже будет ненадёжным.

Разбор одной партии

Теперь соберём расчёт полностью.

План партии — 100 булок. Нормативная стоимость сырья — 2629 рублей.

Упаковка стоит 8 рублей на единицу. На всю партию использовано 100 упаковок, то есть 800 рублей.

Прямой труд составил 2500 рублей. В него вошли замес, формовка, выпечка, охлаждение, упаковка и уборка рабоче-

го места, если эта уборка относится именно к партии или смене. Нельзя включать сюда всю зарплату подразделения без распределения: сначала нужно определить, какая часть времени связана с данной продукцией.

Фактические прямые затраты партии:

Сырьё — 2790 рублей.

Упаковка — 800 рублей.

Прямой труд — 2500 рублей.

Итого — 6090 рублей.

Если разделить эту сумму на 100 выпущенных изделий, получится 60,90 рубля. Это стоимость выпущенной единицы без учёта брака и непроданных остатков.

Если три изделия забракованы, стоимость принятой по качеству единицы составит:

$6090 / 97 = 62,78$ рубля.

Если из 97 принятых изделий оплачено 95, стоимость оплаченной единицы составит:

$6090 / 95 = 64,11$ рубля.

Разница между 60,90 и 64,11 рубля возникла не из-за изменения рецептуры. Она появилась потому, что одни и те же расходы пришлось отнести на меньшее количество реализованных изделий.

Добавим распределённые общие расходы. Допустим, для партии рассчитана доля аренды, электроэнергии, обслуживания оборудования и других производственных затрат в размере 750 рублей.

Полные затраты партии:

$6090 + 750 = 6840$ рублей.

Себестоимость оплаченной единицы:

$6840 / 95 = 72$ рубля.

Именно около 72 рублей нужно сопоставить с фактической ценой продажи, если требуется понять производственный результат одной реально оплаченной булки. Если клиент купил изделие за 95 рублей, а после скидки и комиссии бизнес получил 86 рублей, запас до прочих расходов составляет 14 рублей на единицу. Если дополнительно есть доставка, торговая комиссия или платное продвижение, эти расходы ещё предстоит вычесть.

Теперь видно, почему цена на ценнике сама по себе мало говорит о выгодности товара. При плановом расчёте булка выглядела дешевле:

Нормативное сырьё — 26,29 рубля.

Нормативные прямые затраты с упаковкой и трудом — 59,29 рубля.

Фактическая полная себестоимость оплаченной единицы — 72 рубля.

Расхождение почти в 13 рублей на штуку возникло из-за сочетания небольших отклонений: перерасхода сырья, брака, возврата, непроданных изделий и общих расходов.

Распределение общих расходов между товарами

Аренда, коммунальные платежи, ремонт оборудования и зарплата управляющего не привязаны напрямую к одной

булке. Но если не учитывать их, прибыльность изделия будет завышена.

Сначала определите общий пул расходов за период. Например, за месяц на производственное помещение потрачено:

Аренда — 120 000 рублей.

Электроэнергия и вода — 38 000 рублей.

Обслуживание и ремонт оборудования — 22 000 рублей.

Уборка и санитарные расходы — 20 000 рублей.

Амортизация оборудования — 30 000 рублей.

Итого — 230 000 рублей.

Дальше нужна база распределения. Для разных задач можно использовать разные базы.

Если главный ресурс — время работы печи, расходы распределяют по часам её работы.

Если товары требуют разного объёма ручного труда, подходит количество минут сотрудников.

Если важна загрузка помещения, можно учитывать площадь и время хранения.

Если производство очень разнообразное, иногда используют условные производственные баллы: каждой позиции присваивают вес с учётом трудоёмкости, времени работы оборудования и сложности операций.

Плохое правило выглядит так: все 230 000 рублей делят на количество произведённых единиц независимо от их размера и сложности. Оно может быть приемлемым только

для очень однородного производства, где товары потребляют примерно одинаковый объём ресурсов.

Проверить выбранное распределение можно простым вопросом: почему именно эта база объясняет потребление расходов? Если ответа нет, цифра может быть удобной, но управленчески слабой.

Допустим, за месяц печь работала 800 часов, а выбранная партия занимала её 2,5 часа. Тогда доля расходов составит:
$$230\,000 / 800 \times 2,5 = 718,75 \text{ рубля.}$$

Если дополнительно есть упаковочная зона и ручной труд, их можно распределять по отдельной базе. Не нужно пытаться описать все расходы одной формулой. Но и дробить расчёт до десятков коэффициентов не стоит: правило должно быть достаточно точным и выполнимым каждый месяц.

Важно не смешивать производственные расходы с расходами периода без объяснения. Зарплата администратора, бухгалтерское сопровождение, банковские услуги, реклама и доставка могут не входить в производственную себестоимость, но влияют на конечный финансовый результат. Если включать их в себестоимость, нужно делать это последовательно и понимать, для какого решения строится расчёт: для определения цены производства, цены на витрине или оценки прибыли канала продаж.

Чек-лист проверки расчёта

Перед использованием себестоимости в цене или отчёте проверьте:

1. В рецептуре указаны фактические единицы измерения: килограммы, литры, штуки, упаковки.
2. Цена сырья приведена к единой единице измерения.
3. Понятно, включён ли в цену налог.
4. Зафиксирован нормативный вес партии.
5. Определено, в какой момент измеряется готовый выход.
6. Плановый выход выражен и в килограммах, и в количестве изделий.
7. Фактический расход отделён от нормативного.
8. Учтены упаковка и вспомогательные материалы.
9. Прямой труд рассчитан по времени или другой прозрачной базе.
10. Брак, возвраты и непроданные изделия разделены по причинам.
11. Количество выпущенных изделий сходится с количе-

ством принятых, проданных и списанных.

12. Общие расходы распределены по заранее выбранной базе.

13. Понятно, делится ли итог на выпущенные, пригодные или оплаченные изделия.

14. Расчёт проверен на нескольких партиях, а не на одном удачном дне.

15. Дата и источник цен сырья сохранены.

Типичные ошибки и их исправление

Ошибка первая: стоимость рецептуры делят на плановое количество, хотя фактический выход ниже.

Исправление: сначала определить фактический выход, затем разделить фактические затраты на количество пригодных или оплаченных изделий — в зависимости от цели расчёта.

Ошибка вторая: брак не попадает в отчёт, потому что «его не продали».

Исправление: включить затраты на брак в общую стоимость партии и отдельно показывать его долю. Иначе партия кажется дешевле, чем была на самом деле.

Ошибка третья: возвраты вычитают из выручки, но не связывают с количеством товара.

Исправление: определить, можно ли товар реализовать повторно. Если нельзя, уменьшить количество оплаченных единиц, на которое распределяются затраты.

Ошибка четвёртая: фактический расход заменяют изменённой нормой.

Исправление: сохранить норматив и рядом фиксировать отклонение. Норма отвечает за стандарт, факт — за реальное потребление. Подмена одного другим лишает расчёт диагностической функции.

Ошибка пятая: труд не включают, потому что сотрудники получают оклад.

Исправление: оклад не отменяет стоимость рабочего времени. Нужно определить часы, относящиеся к партии, смене или производственному участку, и включить их в прямые или общие расходы.

Ошибка шестая: аренду делят только между товарами, которые видны на витрине.

Исправление: распределять затраты по производственным операциям или времени использования помещения. Иначе трудоёмкие и медленно продающиеся товары могут выглядеть искусственно выгодными.

Ошибка седьмая: один расчёт используют для всех решений.

Исправление: хранить несколько уровней: нормативный, фактический прямой, полный производственный и коммерческий. Для закупки важен один показатель, для ценообра-

зования — другой, для контроля потерь — третий.

Фиксация результата

После одного эксперимента не нужно немедленно менять цену. Сначала зафиксируйте четыре числа:

1. Нормативная стоимость сырья на единицу.
2. Фактическая стоимость сырья на единицу принятой продукции.
3. Полная себестоимость оплаченной единицы.
4. Потери в процентах от выпущенной партии.

Затем повторите расчёт ещё на двух-трёх партиях. Если отклонение повторяется, оно системное. Если возникает один раз, нужно проверить обстоятельства: замену поставщика, неисправность дозатора, необычный объём возвратов, сбой в упаковке или ошибку взвешивания.

Результат работы с одной булкой должен выражаться не только в новой цифре. Нужна целая цепочка:

Рецептура показывает норму.

Взвешивание показывает фактический расход.

Выход показывает, сколько готового продукта получилось.

Контроль качества показывает, сколько единиц пригодно.

Продажи показывают, сколько единиц оплачено.

Распределение расходов показывает, сколько стоит использование производства.

Только после этого можно сравнивать себестоимость с фактической ценой сделки и делать вывод о марже.

Если расчёт собран таким образом, бизнес получает управляемые рычаги. Можно уменьшить перерасход начинки, изменить размер партии, пересмотреть упаковку, перенести выпечку на часы спроса, снизить брак, выбрать другого поставщика или изменить цену. Без отдельных данных все эти решения превращаются в догадки.

Следующий шаг — посмотреть, что происходит после определения себестоимости. Даже точный расчёт не гарантирует прибыль: её могут забрать скидки, комиссии, доставка, аренда торговой точки и другие расходы, которые возникают уже вокруг продажи. В следующей главе разберём, как именно маржа исчезает между произведённым товаром и деньгами, оставшимися у бизнеса.

Куда исчезает маржа

В понедельник утром Анна открыла банковское приложение и увидела знакомую картину: за выходные на счёт «Тёплого хлеба» поступила крупная сумма. Выручка за неделю выросла, две точки продали больше выпечки, чем в прошлом месяце. Но рядом уже выстроились платежи: зарплата, аренда, поставщик муки, комиссия банка за эквайринг, рассрочка за печь и налог.

— Мы растём, а денег опять нет, — сказала Анна.

— Деньги есть, — возразил Илья. — Просто сейчас много оплат.

Марина посмотрела на распечатку отчёта и покачала головой:

— Деньги есть в обороте. Это не то же самое, что прибыль. Прибыль есть в отчёте. И это тоже не то же самое, что остаток на счёте.

Анна раздражённо закрыла папку.

— Тогда где результат? Мы продаём больше, чем раньше. Почему каждый месяц приходится выбирать, кому заплатить сегодня, а кому объяснить задержку?

Вопрос звучал как претензия к учёту, но на самом деле касался цены. На витрине у изделий была понятная стоимость. В калькуляции — себестоимость. В отчёте — прибыль. Однако между этими цифрами проходили скидки, комиссии,

налоги, списания, аренда, зарплата, платежи по кредиту и деньги, уже вложенные в запас сырья.

В прошлой главе мы разобрали, почему у одной булки может быть несколько видов себестоимости: рецептурная, фактическая, производственная и полная. Теперь нужно пройти следующий участок пути — от себестоимости к результату бизнеса. Именно здесь чаще всего исчезает маржа: не из-за одного крупного провала, а из-за десятков небольших вычетов, каждый из которых по отдельности кажется терпимым.

Сначала нужно разделить три разных показателя. Без этого разговор о «прибыльных» изделиях быстро превращается в спор о впечатлениях.

Маржа, наценка, прибыль и деньги — четыре разные вещи

Маржа в рублях показывает, сколько остаётся от цены продажи после вычета затрат, непосредственно связанных с этой продажей.

Для управленческого расчёта в пекарне удобно использовать такую формулу:

Маржа в рублях = фактическая цена продажи – переменные затраты на единицу.

Фактическая цена продажи — не обязательно ценник на витрине. Это сумма, которую бизнес действительно получает за изделие после скидки, комиссии канала продаж и других удержаний, связанных с конкретной операцией.

Если булочка стоит на витрине 180 рублей, по акции кли-

ент покупает её за 150, а сервис доставки удерживает ещё 30 рублей, фактическое поступление в пекарню составит 120 рублей. Именно от этой суммы нужно отталкиваться при оценке сделки, а не от красивых 180 рублей на ценнике.

Переменные затраты меняются вместе с количеством продаж. Для изделия это обычно сырьё, упаковка, сдельная работа, комиссия за продажу, иногда доставка до клиента и часть расходов, зависящая от объёма заказа. Границы зависят от модели бизнеса, но правило простое: если без этой продажи расход не возник бы, его нужно проверить на предмет отнесения к переменным.

Маржа в процентах показывает, какую долю фактической цены продажи бизнес сохраняет после переменных затрат:

Маржа в процентах = маржа в рублях / фактическая цена продажи $\times 100\%$.

Изделие продали за 150 рублей. Переменные затраты составили 90 рублей. Маржа — 60 рублей, или 40%.

Наценка считается иначе:

Наценка = (цена продажи – себестоимость) / себестоимость $\times 100\%$.

При цене 150 рублей и себестоимости 90 рублей наценка составит 66,7%, а маржа — 40%. Оба показателя верны, но отвечают на разные вопросы.

Наценка говорит, на сколько цена выше затрат.

Маржа говорит, какая доля цены остаётся после затрат.

Путаница возникает, когда владелец говорит: «Мы поставили наценку 50%, значит, половина цены — наша». Нет. Если себестоимость равна 100 рублям, наценка 50% даст цену 150 рублей. Маржа составит 50 рублей, то есть 33,3% цены.

Чем выше наценка, тем выше маржа в процентах, но это не одни и те же проценты. Для быстрой проверки можно пользоваться двумя формулами:

Маржа = наценка / (1 + наценка), если наценка записана десятичной дробью.

Наценка = маржа / (1 – маржа).

Наценка 50% превращается в маржу 33,3%. Маржа 40% требует наценки 66,7%. Если сотрудник называет только «процент наценки», спросите: «От какой базы он посчитан и сколько рублей остаётся с единицы после всех переменных затрат?»

Именно рубли, а не только проценты, оплачивают аренду, зарплату и кредит. Изделие с маржой 70% может приносить 35 рублей с продажи. Изделие с маржой 35% — 140 рублей. Процент выглядит лучше у первого, но каждый проданный экземпляр второго приносит в четыре раза больше.

Первый сигнал: выручка растёт, а денег не прибавляется

Это один из самых тревожных симптомов для растущей пекарни. Владелец видит больше чеков и считает, что масштабирование уже работает. Но рост продаж может увеличивать не только поступления, но и потребность в деньгах.

После открытия второй точки выручка «Тёплого хлеба» выросла с 2,8 до 4,1 миллиона рублей в месяц. Анна ожидала, что свободный остаток увеличится хотя бы на 300–400 тысяч. Вместо этого в конце месяца на счёте оказалось почти столько же, сколько раньше.

Марина разложила изменения по пунктам:

1. Вторая точка потребовала залог и предоплату за аренду.
 2. Нужно было держать больше муки, масла, упаковки и замороженных полуфабрикатов.
 3. Поставщики стали получать оплату раньше, чем пекарня — деньги от части корпоративных заказчиков.
 4. Появился второй комплект оборудования, а вместе с ним — платежи по кредиту.
 5. Продажи через доставку выросли, но часть заказов проходила со скидками и комиссией.
 6. Увеличились списания в конце дня: новая точка ещё не научилась точно прогнозировать спрос.
- Выручка стала больше, но каждая дополнительная тысяча рублей продаж требовала оборотных денег и приносила меньше, чем казалось по ценнику.
- Здесь важно различать операционную прибыль и денеж-

ный остаток.

Операционная прибыль — это результат работы бизнеса за период после вычета из выручки переменных затрат и постоянных операционных расходов. К постоянным расходам относят аренду, оклады, связь, обслуживание, бухгалтерское сопровождение, часть коммунальных расходов и другие траты, которые в коротком периоде напрямую не зависят от количества проданных изделий.

Упрощённая схема выглядит так:

Выручка после скидок и комиссий

минус переменные затраты

равно валовая маржа

минус операционные расходы периода

равно операционная прибыль.

Денежный остаток — сумма, которая фактически осталась на счетах и в кассе после всех поступлений и платежей. Он зависит не только от прибыли. На него влияют закупка запасов, погашение тела кредита, покупка оборудования, возвраты, задержки платежей клиентов, авансы, налоги и расчёты с поставщиками.

Можно получить прибыль и не иметь свободных денег. Например, корпоративный заказ на 600 тысяч рублей уже выполнен и отражён как выручка, но клиент оплатит его че-

рез 30 дней. Зарплату и сырьё нужно оплатить сейчас. Прибыль в отчёте есть, а средств для текущих платежей нет.

Можно иметь деньги и не иметь прибыли. Пекарня получила кредит на 2 миллиона рублей, и остаток на счёте вырос. Но кредит не является доходом: это обязательство вернуть деньги. Если принять кредитный остаток за доказательство успешности, через несколько месяцев станет ясно, что оборот подменили долгом.

Проверка реальности для владельца проста. Возьмите один месяц и ответьте на три вопроса.

Сколько составила фактическая выручка после скидок и удержаний?

Сколько осталось после переменных затрат?

Сколько осталось после аренды, зарплаты и прочих расходов периода?

Затем отдельно перечислите платежи, которые уменьшили счёт, но не являются расходами текущего периода: покупку оборудования, возврат тела кредита, формирование запасов. Так становится видна разница между результатом работы и движением денег.

Второй сигнал: «У нас отличная наценка, но денег мало»

Так обычно говорит человек, который смотрит на рецептурную себестоимость и ценник, но не видит путь товара до клиента.

Однажды Илья показал Анне расчёт нового круас-

сана:

— Себестоимость 62 рубля, цена 220. Наценка больше 250%. Его нельзя назвать невыгодным.

Марина задала несколько вопросов:

— Это цена в зале или после скидки?

— В зале 220.

— А сколько получает пекарня, если клиент заказывает через доставку?

Илья открыл отчёт. Через канал доставки круассан продавался за 198 рублей после акции. Комиссия составляла 25%, ещё 8 рублей приходилось на упаковку и маркировку заказа. Фактическое поступление до учёта прочих затрат составляло около 140 рублей.

— Всё равно остаётся 78 рублей, — сказал Илья.

— Если 62 рубля — полная переменная себестоимость именно этого заказа, — ответила Марина. — Но в ней нет дополнительной упаковки, части труда на сборку, доставки до пункта передачи и списаний. И налог мы пока не учли.

Анна вмешалась:

— Но клиент видит 198 рублей. Почему мы должны считать от 140?

— Потому что банк и поставщик получают не цену на экране, а реальные деньги, — сказала Марина. — Наш бизнес живёт на поступлении, а не на ценнике.

Здесь появляется понятие канальной экономики. Один и тот же товар может давать разный результат в зависимости

от места продажи:

1. Собственная точка: высокая цена, но и расходы на аренду, продавцов и оборудование.

2. Заказ по телефону или через собственный канал: комиссия ниже, зато появляются расходы на обработку, упаковку и доставку.

3. Сервис доставки: он даёт объём и охват, но удерживает комиссию и часто требует участия в акциях.

4. Оптовый или корпоративный заказ: цена за единицу ниже, зато партия крупнее, а загрузка предсказуемее.

5. Продажа через партнёра: часть цены остаётся у посредника, зато бизнес получает доступ к его аудитории.

Сравнивать такие продажи только по цене изделия нельзя. Для каждого канала нужны своя фактическая цена и своя переменная себестоимость.

Комиссия — не единственный вычет. Маржу уменьшают:

скидка по акции;

бонус клиенту, который оплачивает бизнес;

комиссия платёжного посредника или сервиса;

плата за размещение в канале;

стоимость дополнительной упаковки;

возврат или компенсация при недовложении;
затраты на доставку;
скидка за объём;
бонус партнёру после выполнения плана;
списание товара, если канал требует поддерживать широкий ассортимент.

Часть удержаний может отражаться в бухгалтерском учёте иначе, но для решения о цене владельцу нужно видеть их экономический эффект в одной строке.

Полезный скрипт для обсуждения нового канала звучит так:

«Назовите не цену на витрине, а поступление от одной продажи. Из него отдельно вычтем скидку, комиссию, упаковку, доставку и переменные затраты. После этого сравним не процент наценки, а рубли маржи и объём, который способен дать канал».

Эта фраза меняет разговор. Вместо «канал даёт много заказов» появляется вопрос: «Сколько рублей маржи даёт тысяча рублей продаж через этот канал и сколько управленческого времени он требует?»

Если канал приносит 500 заказов с маржой 30 рублей, это 15 тысяч рублей до покрытия постоянных расходов. Если он создаёт перегрузку производства, дополнительные списания и поток претензий клиентов, его нельзя оценивать только по числу заказов.

Третий сигнал: скидка увеличивает продажи, но

ухудшает результат

Скидка кажется безопасной, пока её считают только от цены. Фраза «Снизили на 10 рублей, зато продали больше» ничего не говорит о результате. Нужно проверить, сколько дополнительных единиц потребуется продать, чтобы компенсировать снижение маржи.

Допустим, изделие стоит 200 рублей, переменная себестоимость — 100 рублей. Маржа равна 100 рублям. После скидки цена составляет 180 рублей, а маржа — 80 рублей. Чтобы сохранить прежнюю сумму маржи, объём продаж должен вырасти:

$$100 / 80 = 1,25.$$

Значит, продаж должно стать на 25% больше. Если скидка привела к росту объёма всего на 10%, бизнес заработал меньше валовой маржи, даже если касса в этот день была оживлённее.

Ситуация усложняется, если скидка распространяется на товар, который и без неё купили бы. Тогда бизнес платит клиенту за решение, которое тот уже принял. В «Тёплом хлебе» это обнаружили на акции по субботним тартам. Отчёт показал, что в часы максимального естественного спроса скидка почти не меняла количество продаж. Она лишь уменьшала поступление с каждого тарта.

Скидка может быть полезной, если решает конкретную задачу:

1. Загружает свободную мощность в часы, когда печи и

сотрудники простаивают.

2. Помогает распродать продукт до окончания срока годности.

3. Привлекает клиента, который затем покупает изделия с более высокой маржой.

4. Позволяет протестировать новый канал или район.

5. Уменьшает списания сильнее, чем снижает цену.

Но для каждой акции нужно заранее определить условие остановки. Например: «Продолжаем, если валовая маржа на точку растёт, списания снижаются, а доля повторных покупок увеличивается». Если выросла только выручка, этого недостаточно.

Логику для скидок можно сформулировать так.

Если скидка увеличивает объём меньше, чем требуется для компенсации снижения маржи, её нельзя считать успешной только по числу чеков.

Если скидка действует в часы низкого спроса и использует свободную производственную мощность, она может быть оправданной даже при снижении цены.

Если скидка распространяется на все заказы, включая те, что были бы совершены без акции, сначала ограничьте время, ассортимент или условия её получения.

Если канал требует обязательного участия в акции, пересчитайте цену после комиссии и скидки до согласия, а не после первого месяца продаж.

Четвёртый сигнал: одна и та же цена, три разных результата

Рассмотрим три изделия «Тёплого хлеба», каждое продается по 180 рублей. На ценнике они выглядят одинаково. Для бизнеса это три совершенно разные сделки.

Изделие первое — обычная булочка с корицей.

Сырьё и фактический расход — 48 рублей. Упаковка — 6 рублей. Переменная часть труда и производственных операций — 18 рублей. Итого переменная себестоимость — 72 рубля. При продаже в собственной точке без скидки фактическая цена равна 180 рублям. Маржа — 108 рублей, или 60%.

Изделие второе — сэндвич с курицей.

Сырьё — 92 рубля. Упаковка сложнее — 14 рублей. Переменная часть труда — 24 рубля. Итого — 130 рублей. При цене 180 рублей маржа составляет 50 рублей, или 27,8%.

Изделие третье — тарт с ягодами.

Сырьё — 70 рублей. Упаковка — 10 рублей. Переменная часть труда — 20 рублей. Итого — 100 рублей. Маржа — 80 рублей, или 44,4%.

Если смотреть на цену, все изделия одинаковы. Если смотреть на наценку, булочка имеет 150%, сэндвич — 38,5%, тарт — 80%. Если смотреть на маржу в рублях, поря-

док другой: булочка, тарт, сэндвич. По проценту маржи порядок тот же: булочка, тарт, сэндвич.

Но это ещё не окончательный результат. Предположим, 40% сэндвичей и 30% тартов продаются через канал с комиссией 20%, а булочка — в основном в собственной точке. Для простоты возьмём только эти продажи.

Сэндвич через канал: цена 180 рублей, комиссия 36 рублей, поступление — 144 рубля. После вычета переменной себестоимости в 130 рублей остаётся 14 рублей.

Тарт через канал: поступление — 144 рубля. После себестоимости в 100 рублей остаётся 44 рубля.

Булочка в собственной точке сохраняет 108 рублей до покрытия расходов точки.

Теперь добавим списания. Если булочка часто остаётся вечером, её средняя маржа на произведённую единицу снижается. Допустим, из десяти изготовленных булочек продаются девять. Выручка за десять произведённых единиц равна 1620 рублям, а переменные затраты — 720 рублей. Маржа на произведённую единицу составит уже не 108, а 90 рублей: списанная булочка не принесла выручки, но затраты на неё уже понесены.

У сэндвича другая проблема: он может продаваться почти полностью, но требовать больше холодильного места, сложной сборки и контроля срока годности. Тарт способен давать хорошую маржу, но иметь дорогую упаковку и высокую долю повреждений при доставке.

Наконец, изделия по-разному используют ограниченный ресурс производства. Если кондитер может собрать 20 тартов за час или 60 булочек, сравнивать только маржу на единицу недостаточно.

Маржа на час труда:

булочка: $60 \text{ штук} \times 108 \text{ рублей} = 6480 \text{ рублей}$;

тарт: $20 \text{ штук} \times 80 \text{ рублей} = 1600 \text{ рублей}$;

сэндвич: показатель зависит от сборки, но при ручной подготовке результат может оказаться ещё ниже.

Так появляется ещё один критерий — маржа на единицу ограничивающего ресурса. Им может быть час работы кондитера, место в печи, площадь холодильника, время продавца или доступный бюджет закупки.

После такого разбора Анна сказала:

— Значит, сэндвич нужно убрать?

— Не обязательно, — ответила Марина. — Он может приводить клиентов в обеденное время и увеличивать средний чек. Но мы больше не будем называть его прибыльным только потому, что он продаётся по 180 рублей.

— А булочка всегда лучшая?

— Нет. Если мы печём её слишком много и списываем, расчётная маржа быстро уменьшается. Нужно управлять не только ценой, но и объёмом производства.

Правильный вывод звучит жёстче: цена изделия без данных о канале, фактических затратах, списаниях и загрузке ресурса почти ничего не говорит о его экономике.

Пятый сигнал: прибыль есть, а налог неожиданно «съедает» результат

Налогообложение нельзя приклеить к расчёту в самом конце одной общей строкой. Налоговый режим влияет на цену, структуру затрат, документооборот и денежный поток.

Для малого бизнеса в России часто рассматривают специальные режимы, например упрощённую систему налогообложения или патентную систему, если конкретный вид деятельности, регион и параметры бизнеса позволяют их применять. На общей системе налогообложения возникают обязанности, связанные с НДС и налогом на прибыль. Условия зависят от режима, региона, вида деятельности, статуса организации и изменений законодательства, поэтому перед расчётом нужно сверяться с бухгалтером или налоговым специалистом.

Для управленческой модели важны не названия режимов, а четыре вопроса.

Первый: с какой базы рассчитывается налог?

Налог может зависеть от доходов, разницы между доходами и подтверждёнными расходами, потенциально возможного дохода или других параметров режима. Если бизнес считает только сырьё и аренду, но не закладывает налог с оборота, цена может оказаться недостаточной даже при положительной марже до налогообложения.

Второй: включён ли НДС в цену и может ли бизнес принять входной НДС к вычету?

Для компании на общей системе цена для клиента и сумма, остающаяся без НДС, — не одно и то же. Входной НДС по подтверждённым закупкам может уменьшать обязательство при соблюдении условий, но для этого нужны корректные документы и учёт. Для бизнеса на специальном режиме ситуация может быть другой. Нельзя переносить расчёт одного режима на другой.

Третий: какие расходы учитываются при определении налоговой базы?

Фактический расход может существовать в управленческой модели, но не уменьшать налоговую базу из-за отсутствия подтверждающих документов или ограничений режима. Поэтому нужно различать экономический расход и расход, который принимается для целей налогообложения.

Четвёртый: когда возникает денежный платёж?

Налог может быть рассчитан за один период, а оплачен в установленный срок позже. Если не создавать резерв, в день платежа он выглядит как внезапный удар по счёту.

Марина предложила Анне отдельное правило:

— В отчёте будем показывать результат до налога и результат после налога. А в платёжном календаре — дату и сумму будущего налогового платежа. Тогда налог не потеряется между прибылью и деньгами.

Это особенно важно при росте. Пока обороты небольшие, ошибка в налоговой модели может составлять десятки тысяч рублей. При открытии второй точки та же ошибка превра-

щается в сумму, способную задержать зарплату или оплату поставщику.

Скрипт для разговора с бухгалтером:

«Мне нужно не только узнать сумму налога к уплате. Покажите, как режим влияет на цену изделия, какие расходы уменьшают базу, есть ли НДС в закупках и когда деньги фактически уйдут со счёта».

Скрипт для внутреннего расчёта:

«Для каждой группы продаж укажем выручку без скидок, фактическое поступление, переменные затраты, налоговую нагрузку и сумму, остающуюся на покрытие постоянных расходов».

Нельзя включать налог в цену механически, просто добавив один процент к ценнику, если налоговая база устроена иначе. Но нельзя и делать вид, что налог не влияет на цену. Он уменьшает либо итоговый результат, либо доступные деньги, либо и то и другое.

Шестой сигнал: операционная прибыль есть, но кредит не даёт дышать

Владелец часто называет все банковские списания расходами. Для управленческого анализа их нужно разделить.

Проценты по кредиту — расход периода, и они уменьшают прибыль.

Погашение основного долга — не расход в том же смысле. Оно уменьшает обязательство перед банком, но одновременно сокращает деньги на счёте.

Покупка оборудования за кредитные средства тоже не обязательно сразу отражается в расходах. Оборудование становится активом, а его стоимость переносится в расходы через амортизацию по правилам учёта. Но денежный платёж за оборудование происходит сейчас.

Из-за этого возникает неприятная комбинация: отчёт показывает операционную прибыль, а платёжный календарь — нехватку денег. Пекарня зарабатывает на выпечке, но значительная часть денежного потока уходит на возврат ранее взятого кредита.

Здесь работает следующая логика.

Если прибыль есть, но остаток снижается, проверьте закупку запасов, дебиторскую задолженность, инвестиции и погашение основного долга.

Если деньги на счёте выросли после получения кредита или аванса клиента, не считайте это прибылью.

Если операционная прибыль меньше ежемесячного платежа по долгу, рост продаж сам по себе проблему не решает: нужно пересматривать маржу, график платежей, инвестиционный план или темп расширения.

Если новый объект показывает прибыль только до вычета аренды, зарплаты и обслуживания, это не прибыль точки, а промежуточная маржа.

Момент истины: отчёт, который выдерживает неудобные вопросы

После спора с Ильёй Анна попросила Марину сделать но-

вый отчёт по трём изделиям и трём каналам. Не красивую презентацию с выручкой, а расчёт, в котором каждая строка отвечала на вопрос: «Сколько денег остаётся после следующего вычета?»

В отчёте появились такие колонки:

цена на витрине;

скидка;

комиссия канала;

фактическое поступление;

сырьё;

упаковка;

переменный труд;

доставка или сборка;

списание;

маржа в рублях;

маржа в процентах;

объём продаж;

маржа на час ограничивающего ресурса.

Анна сначала испугалась результата. Один из лидеров по выручке оказался почти бесполезным по марже. Сэндвичи занимали много места, требовали дорогой упаковки и часто продавались через канал с комиссией. Другой товар имел высокий процент маржи, но продавался небольшим объёмом и создавал нагрузку на кондитера.

Затем добавили расходы периода:

аренда;

оклады;
страховые взносы;
коммунальные услуги;
ремонт и обслуживание;
бухгалтерия;
реклама;
проценты по кредиту.

Стало видно, какие изделия действительно покрывают расходы точек, а какие лишь создают движение денег и занятость сотрудников.

Последним добавили платёжный слой:

оплата поставщикам;
авансы;
налоги;
погашение основного долга;
закупка оборудования;
формирование запасов;

поступления от клиентов с отсрочкой платежа.

Отчёт перестал сводиться к одной цифре — «прибыли». Он показал три уровня.

Первый уровень — валовая маржа. Она отвечает на вопрос: сколько осталось после переменных затрат.

Второй уровень — операционная прибыль. Она отвечает на вопрос: сколько осталось после расходов периода на работу бизнеса.

Третий уровень — денежный остаток. Он отвечает на во-

прос: сколько денег действительно доступно после поступлений и платежей, включая операции, которые не равны расходам в отчёте.

Анна несколько минут молчала.

— Теперь я вижу, почему спорила не с тем, — сказала она. — Илья говорил о цене и рецептуре. Я — о выручке. Марина — о деньгах. Мы использовали одно слово «прибыль», но имели в виду три разных уровня.

— И ещё один, — добавил Илья. — Мы производили часть товара по привычке, а не по фактическому спросу.

Новый баланс для «Тёплого хлеба» не означал, что нужно немедленно убрать все низкомаржинальные изделия. Некоторые из них приводили клиентов, формировали ассортимент или помогали использовать свободное время сотрудников. Но теперь для каждого такого решения требовалось объяснение.

Низкая маржа может быть допустимой, если она компенсируется объёмом, повторными покупками, загрузкой свободной мощности или продажей дополнительных товаров.

Высокая маржа может оказаться бесполезной, если изделие плохо продаётся, требует дефицитного труда или создаёт много списаний.

Большая выручка может быть опасной, если она растёт быстрее денежного запаса и требует всё больше закупок, кредитов и отсрочек.

Что проверять каждую неделю

Чтобы маржа не исчезала незаметно, достаточно короткого регулярного контроля. Не нужно ждать закрытия месяца, если канал уже сегодня продаёт товар ниже экономически допустимого уровня.

Проверяйте фактическую цену. Берите поступление после скидок, комиссий и бонусов, а не ценник.

Проверяйте переменную себестоимость. Учитывайте фактический расход, выход партии, упаковку, дополнительную сборку и списания.

Считайте маржу в рублях. Процент нужен для сравнения, но расходы оплачиваются рублями.

Разделяйте изделие и канал. Один продукт в собственной точке и через доставку — это разные экономические операции.

Отдельно показывайте налоговую нагрузку и дату налогового платежа.

Не смешивайте операционную прибыль с погашением кредита и закупкой оборудования.

Сверяйте план производства с фактическими продажами и списаниями.

Смотрите на маржу не только в расчёте на единицу, но и на час труда, квадратный метр холодильника, место в печи или рубль оборотного капитала.

Если после всех переменных затрат изделие не оставляет денег, сначала ищите причину в цене, канале, рецептуре, размере порции, упаковке или списаниях. Если изделие

оставляет деньги, но не покрывает расходы периода, оценивайте его вклад в общую модель, а не называйте отдельно прибыльным. Если операционная прибыль есть, но денег нет, переходите к платежам, запасам, кредитам и срокам расчётов.

Именно здесь проходит граница между контролем цены и управлением бизнесом. Владелец не обязан каждый день вручную считать все показатели, но должен знать, какой показатель отвечает на какой вопрос. Цена отвечает на вопрос клиента. Маржа — на вопрос о вкладе продажи. Операционная прибыль — на вопрос о жизнеспособности текущей модели. Денежный остаток — на вопрос о способности выполнить обязательства сегодня.

Анна оставила в отчёте одну строку крупным шрифтом: «Не путать деньги, прибыль и маржу». Под ней Марина добавила: «И не принимать решение о цене до расчёта фактического поступления по каналу».

Следующий шаг — собрать все эти расчёты в карту решения. Она нужна не для того, чтобы найти одну идеальную цену, а чтобы видеть последствия каждого выбора: что изменится при скидке, как повлияет новый канал, сколько нужно продать для покрытия аренды и где проходит нижняя граница, ниже которой продажа начинает разрушать результат.

Карта решения о цене

На витрине может стоять одна цена, в учёте — другая, а в решении о следующей партии должна появиться третья: цена, при которой конкретная продажа имеет смысл. После разбора незаметных платежей, фактической себестоимости и исчезающей маржи следующий шаг — научиться принимать ценовое решение не по одному показателю, а по последовательности вопросов. Цена становится управляемой только тогда, когда видно, какую задачу она решает: покрывает переменные расходы, возвращает затраты периода, загружает свободную мощность или приносит целевую прибыль.

Цена — это не ответ на вопрос «сколько поставить?». Это результат проверки: что мы продаём, кому, в каком объёме, с какими ограничениями и какой финансовый результат должен остаться после сделки.

Сначала отделите тревогу от задачи

Проблема с ценой редко возникает в чистом виде. Обычно она приходит как короткий сигнал:

«Сырьё подорожало, надо срочно переписать прайс».

«Конкурент продаёт дешевле, мы теряем покупателей».

«Продажи растут, а денег на счёте не прибавляется».

«Новая позиция хорошо продаётся, но весь ассортимент стал убыточным».

Каждая из этих фраз может описывать совершенно разные ситуации. Рост цены муки не означает автоматически, что цену булки нужно увеличить на ту же сумму. Снижение продаж не означает, что пора давать скидку. Высокая выручка не доказывает, что товар выгоден. Для решения сначала нужно определить, какой именно показатель ухудшился.

Перед расчётом цены зафиксируйте пять исходных данных.

Первое — фактическая цена реализации. Это не ценник, а сумма, которая остаётся после скидок, комиссий площадок, бонусов посредникам, возвратов и других удержаний. Если товар стоит 180 рублей, покупатель применяет скидку 20 рублей, а канал удерживает 12 процентов от суммы продажи, поступление составит не 180 и даже не 160 рублей. При продаже через канал с комиссией 12 процентов фактическая сумма до прочих корректировок будет равна 140,80 рубля: сначала из 180 рублей вычитается скидка, затем с оставшихся 160 рублей удерживается 12 процентов.

Второе — переменные затраты на одну проданную единицу. Они меняются вместе с объёмом продаж: сырьё, упаковка, сдельная работа, доставка конкретной партии, комиссия с продажи, платёжная комиссия, маркировка или другая операция, возникающая только при реализации данной единицы. Если расход появляется даже при нулевых продажах, его нельзя автоматически относить к переменным.

Третье — объём, который реально можно произвести и

продать. План «продадим 1000 штук» бесполезен, если печь выдаёт не больше 700, спрос в будни составляет 400, а срок годности приводит к списанию каждой пятой единицы.

Четвёртое — расходы периода. Это аренда, оклады, обслуживание оборудования, бухгалтерское сопровождение, связь, минимальные платежи по кредитам, охрана и другие затраты, которые нельзя привязать к одной единице без условного распределения.

Пятое — цель решения. Иногда нужно не потерять деньги на разовой акции. Иногда — покрыть всю операционную деятельность. Иногда — получить конкретную прибыль. Одна и та же цена может быть приемлемой для одной цели и разрушительной для другой.

Эта последовательность защищает от первой типичной ошибки: обсуждать цену до определения объекта расчёта.

Три ценовых этажа

Для практической работы удобно различать минимальную допустимую цену, целевую цену и рыночный ориентир. Эти понятия не заменяют друг друга.

Минимальная допустимая цена отвечает на вопрос: ниже какой фактической цены продажа начинает ухудшать результат даже в коротком периоде?

В простом случае она равна переменным затратам на единицу. Если упаковка, сырьё, сделанный труд и комиссия составляют 74 рубля, продажа по 70 рублей означает, что каждая единица увеличивает убыток ещё на 4 рубля. Такая цена

может использоваться только в особых условиях, если есть отдельная причина временно субсидировать товар и заранее установлен предел потерь. Например, предприятие избавляется от партии с коротким сроком хранения. Но это не обычная цена, а контролируемое решение с лимитом.

В расчёте необходимо использовать фактическую цену реализации, а не ценник. Если ценник составляет 120 рублей, скидка — 10 процентов, комиссия канала — 8 процентов, а упаковка обходится в 7 рублей, сначала нужно рассчитать поступление после скидки и комиссии. Без учёта этих удержаний минимальный порог будет завышен.

У минимальной цены есть два режима.

Кассовый порог включает расходы, которые действительно возникают при продаже и требуют денежных выплат. Он нужен для краткосрочных решений: распродать остаток, принять дополнительный заказ при свободной мощности, заполнить провал спроса или проверить новый канал.

Полный операционный порог включает ещё и долю расходов периода. Он показывает, какая цена нужна, чтобы товар участвовал в покрытии аренды, постоянных зарплат, обслуживания и других расходов бизнеса. Распределять эти затраты можно по-разному, поэтому такой порог всегда зависит от принятой модели. Но скрывать его нельзя.

Допустим, месячные расходы периода составляют 900 000 рублей, а плановый объём продаж — 30 000 единиц. Условная доля расходов периода равна 30 рублям на единицу. Пе-

ременные затраты составляют 74 рубля. Тогда цена 104 рубля даёт нулевой результат только при выполнении плана в 30 000 единиц. Если фактический объём составит 20 000 единиц, на одну единицу придётся уже 45 рублей расходов периода, и для покрытия всей суммы потребуется цена 119 рублей.

Отсюда следует практическое правило: порог, рассчитанный без учёта объёма продаж, неполон.

Целевая цена отвечает на другой вопрос: сколько должна приносить единица, чтобы выполнить финансовую задачу?

Если бизнес хочет получить 300 000 рублей прибыли за месяц, а товар должен обеспечить 10 000 продаж, к полной операционной себестоимости нужно добавить 30 рублей прибыли на единицу. При переменных затратах 74 рубля и доле расходов периода 45 рублей целевая фактическая цена составит 149 рублей. Если канал удерживает комиссию, ценник должен быть выше.

Например, при комиссии 8 процентов и отсутствии других удержаний необходимый ценник рассчитывается так:

$$149 / 0,92 = 161,96 \text{ рубля.}$$

Округлённый ценник может составить 162 или 165 рублей — в зависимости от правил ассортимента и поведения покупателей. Но сначала должна появиться цена после удержаний, а уже затем цена на витрине.

Рыночный ориентир показывает, сколько клиент привык

платить за сопоставимое предложение. Он не доказывает ни прибыльность, ни справедливость этой цены. На рынке может быть товар с иной рецептурой, другим весом, меньшими расходами, более дешёвым помещением или временной скидкой. Сравнить только цифру на ценнике — значит сопоставлять неизвестные величины.

Цена рынка может оказаться выше вашей целевой цены. Тогда появляется запас для прибыли, улучшения продукта или промоакций.

Она может быть примерно равна целевой цене. В этом случае главным становится контроль затрат и стабильность объёма.

Если рынок ниже полной себестоимости, обычная продажа по рыночной цене не решает задачу. Нужно менять продукт, канал, упаковку, объём, технологию или саму идею предложения.

Если рынок ниже переменного порога, производство и продажа в текущем виде экономически бессмысленны, кроме строго ограниченной распродажи или теста.

Минимальная цена не является «правильной ценой». Это нижняя граница конкретного решения. Целевая цена — не приказ рынку, а требование к экономике бизнеса. Рыночный ориентир — ограничение и источник информации. Рабочая цена появляется только после их сопоставления.

Упражнение 1. Проложить цену от клиента до бизнеса

Возьмите одну реальную позицию, по которой чаще всего возникают споры. Не выбирайте товар с идеальными данными. Лучше взять продукт, по которому есть скидки, списания или продажи через разные каналы.

Запишите цепочку:

1. Цена на витрине.
2. Средняя скидка в рублях или процентах.
3. Комиссия канала.
4. Возвраты, бонусы, эквайринг и другие удержания.
5. Фактическое поступление с одной проданной единицы.
6. Переменные затраты.
7. Маржинальный доход — фактическое поступление минус переменные затраты.
8. Доля расходов периода.
9. Операционный результат с единицы.

Если цена на витрине составляет 220 рублей, средняя скидка — 20 рублей, комиссия канала — 10 процентов от суммы после скидки, а переменные затраты — 86 рублей, расчёт будет выглядеть так:

Сумма после скидки: $220 - 20 = 200$ рублей.

Поступление после комиссии: $200 \times 0,90 = 180$ рублей.

Маржинальный доход: $180 - 86 = 94$ рубля.

Если расходы периода при текущем плане составляют 70 рублей на единицу, операционный результат равен 24 рублям.

Теперь измените только объём продаж. Если продажи

снизятся, доля расходов периода вырастет. Если товар начнут чаще продавать через канал с комиссией, изменится не только поступление, но и минимальный ценник. Если увеличится списание, переменные затраты на проданную единицу тоже могут вырасти: сырьё было потрачено на всю произведённую партию, а оплатили только её часть.

В этом упражнении чаще всего ошибаются в нескольких местах.

Комиссию считают от ценника, хотя по договору она берётся после скидки, или, наоборот, считают после скидки, хотя договор предусматривает другую базу.

Скидку вычитают дважды: один раз из цены, второй — из выручки канала.

В переменные расходы записывают только сырьё и забывают упаковку, сдельную работу, доставку и плату за продажу.

Аренду распределяют по произведённым единицам, хотя бизнес должен покрывать её проданными единицами.

НДС, налоговый режим и операционную цену смешивают без отдельной проверки. Налоговая нагрузка зависит от режима и структуры бизнеса; её нельзя прятать в произвольном проценте. В управленческом расчёте нужно ясно указать, включён ли налог в цену или рассчитывается отдельно.

Главный результат упражнения — не одна цифра, а видимость цепочки. Если на каком-то шаге нет данных, именно там находится участок для проверки, а не повод подставить

удобное значение.

Алгоритм принятия ценового решения

Цена не должна начинаться с вопроса «сколько ставят конкуренты». Последовательность лучше строить от экономики конкретной продажи к внешнему ограничению.

Шаг 1. Определите единицу решения

Единицей может быть штука, килограмм, заказ, комплект, смена или клиентская корзина. Для булки это обычно одна проданная штука, но для доставки разумнее считать заказ, потому что курьерские расходы и комиссия возникают на заказ, а не на отдельную булку.

Если продажа включает несколько товаров, не распределяйте общую скидку произвольно. Сначала решите, что именно анализируется: отдельная позиция, набор или вся корзина. Товар может быть убыточным поштучно, но полезным как часть комплекта, если именно он повышает средний чек и не требует отдельных расходов.

Шаг 2. Зафиксируйте канал

Продажа в собственной точке, через доставку, оптового посредника, корпоративный заказ или маркетплейс — это разные экономические операции. У них различаются комиссии, упаковка, сроки оплаты, возвраты, требования к маркировке, доставка и риск списания.

Один прайс для всех каналов часто создаёт скрытую субсидию. Если в собственной точке после всех расходов остаётся 94 рубля, а в канале с комиссией и доставкой — 61 рубль,

одинаковый ценник не означает одинаковый результат.

Шаг 3. Рассчитайте фактическое поступление

Уберите скидки, бонусы, комиссии, возвраты и обязательные удержания. Для каждого канала нужна своя формула. Средняя скидка должна быть не той, которую обещает акция, а той, которая сложилась по фактическим продажам. Если половина товара продаётся без скидки, а половина — со скидкой 20 процентов, средняя скидка составляет 10 процентов только при одинаковом объёме продаж в обеих группах.

Шаг 4. Определите переменные затраты на проданную единицу

Не на произведённую и не на запланированную, а на проданную. Если для выпуска 1000 булок использовали сырьё, но продали 900, стоимость сырья распределяется на 900 оплаченных единиц, если именно эти расходы относятся к партии. Списание — часть экономики продукта, а не отдельное несчастное обстоятельство.

Шаг 5. Проверьте ограничение мощности

Цена, которая приносит 50 рублей с единицы при выпуске 300 штук в день, может быть полезнее цены, которая приносит 70 рублей, но требует невозможного объёма. Если печь, персонал, витрина или доставка ограничивают выпуск, оценивайте маржинальный доход на единицу ограниченного ресурса.

Пусть продукт А приносит 40 рублей и требует 10 минут

работы печи. Продукт Б приносит 54 рубля и требует 18 минут. При дефиците печного времени:

Продукт А: $40 / 10 = 4$ рубля маржинального дохода за минуту.

Продукт Б: $54 / 18 = 3$ рубля за минуту.

Даже более дорогой и прибыльный на единицу продукт Б может быть хуже для смены, если он вытесняет А из ограниченной мощности.

Шаг 6. Определите требуемый результат

Нужно покрыть переменные затраты, расходы периода, конкретный платёж или целевую прибыль? Эти задачи нельзя объединить в одну расплывчатую формулировку. Для разовой партии и постоянного ассортимента используются разные пороги.

Шаг 7. Сопоставьте результат с рынком

Только теперь изучайте цены сопоставимых предложений. Сравните вес, состав, свежесть, упаковку, канал покупки, скорость доставки, размер партии и условия оплаты. Сопоставима не любая булка похожей формы, а та, за которую клиент решает ту же задачу при близком уровне удобства и качества.

Шаг 8. Выберите способ действия

Если целевая цена ниже рыночного диапазона, не обязательно снижать цену. Можно оставить её на текущем уровне и получить дополнительную прибыль, усилить качество, увеличить упаковку, создать запас для акции или проверить,

не занижена ли ценность предложения.

Если целевая цена выше рынка, есть несколько основных вариантов:

сократить переменные затраты без ухудшения продукта;

**изменить размер, состав, упаковку или формат;
перенести продажи в канал с лучшей экономикой;
оставить цену выше рынка и доказать дополнительную ценность;**

отказаться от позиции, если разрыв неустраним.

Если цена ниже переменного порога, сначала остановите масштабирование. Увеличение продаж будет увеличивать потери.

Шаг 9. Задайте срок проверки

Ценовое решение должно иметь дату пересмотра и показатель, по которому оценивается результат. Например, через 14 дней можно проверить фактическую цену после скидок, объём продаж, списания и маржинальный доход. Без срока временная скидка превращается в постоянную, а предположение — в «проверенный факт».

Когда рост затрат можно переложить на покупателя

Рост затрат часто воспринимают как достаточное основание для повышения цены. Но клиент покупает не вашу себестоимость. Он сравнивает полезность предложения с альтернативами и собственным бюджетом.

Повышение цены имеет шанс сработать, если выполнены хотя бы несколько условий:

- товар отличается от заменителей;**
- спрос устойчив, а доля расходов на него для клиента невелика;**
- изменение цены не разрушает привычный психологический порог;**
- покупатель видит причину изменения или получает дополнительную ценность;**
- конкуренты столкнулись с тем же ростом затрат;**
- в ассортименте есть позиции, на которые можно переключить спрос;**

бизнес готов проверить не только выручку, но и прибыль после изменения.

Переложить весь рост затрат на клиента нельзя, если продукт легко заменить, покупатель чувствителен к цене, канал показывает более дешёвые альтернативы, а повышение выводит товар за важный порог. Например, увеличение цены с 99 до 109 рублей может повлиять сильнее, чем кажется по разнице в 10 рублей, если клиент выбирает из товаров в диапазоне до 100 рублей.

Рассмотрим ситуацию. Переменные затраты на булку выросли с 62 до 72 рублей, то есть на 10 рублей. При цене 120 рублей и фактическом поступлении после скидок и комиссии 108 рублей маржинальный доход составлял 46 рублей. После роста затрат он снизился до 36 рублей. Повыше-

ние ценника на 10 рублей не гарантирует возврат прежнего результата: если канал удерживает 10 процентов, поступление вырастет только на 9 рублей. Чтобы вернуть прежние 46 рублей маржинального дохода, ценник потребует подняться примерно на 11,11 рубля при неизменной структуре удержаний.

Но и этот расчёт неполон. После повышения цены продажи могут снизиться. Если раньше продавалось 1000 булок, маржинальный доход составлял 46 000 рублей. При повышении ценника на 11,11 рубля фактическое поступление увеличится примерно на 10 рублей, и маржинальный доход на единицу снова достигнет 46 рублей. Однако при падении продаж до 800 штук общий маржинальный доход составит только 36 800 рублей. На единицу результат восстановлен, а за период — нет.

Поэтому повышение цены нужно оценивать на двух уровнях:

результат на единицу;

результат на весь объём после изменения спроса.

Упражнение 2. Проверка переноса роста затрат

Выберите планируемое изменение цены и рассчитайте три сценария:

первый — объём продаж не меняется;

второй — продажи снижаются на 10 процентов;

третий — продажи снижаются на 20 процентов.

Для каждого сценария укажите:

цену на витрине;
фактическое поступление;
переменные затраты;
маржинальный доход на единицу;
количество проданных единиц;
общий маржинальный доход;
списания;
результат после расходов периода.

Пример.

До изменения цены фактическое поступление составляет 108 рублей, переменные затраты — 62 рубля, маржинальный доход — 46 рублей, продажи — 1000 единиц. Общий маржинальный доход равен 46 000 рублей.

После повышения цены ценник должен обеспечить фактическое поступление 118 рублей. Переменные затраты выросли до 72 рублей, маржинальный доход снова составляет 46 рублей.

При сохранении объёма продаж общий результат равен 46 000 рублей.

При продаже 900 единиц — 41 400 рублей.

При продаже 800 единиц — 36 800 рублей.

Если расходы периода не меняются, разница полностью переносится в операционный результат. Если вместе с падением продаж сокращаются списания, расход упаковки или доставка, модель нужно пересчитать. Нельзя заранее считать, что снижение объёма всегда одинаково ухудшает ре-

зультат: переменные расходы уменьшаются, но постоянные остаются.

Чаще всего ошибаются в следующем:

считают, что рост цены на 10 рублей даёт бизнесу 10 рублей;

оценивают успех по выручке без учёта объёма и маржинального дохода;

не учитывают снижение продаж у соседних позиций — дорогая булка может вытеснить более маржинальный товар;

считают реакцию клиента линейной, хотя изменение на 5 процентов и переход через ценовой порог могут дать совершенно разные последствия;

объясняют клиенту внутреннюю себестоимость вместо ценности предложения — формулировка «у нас выросла мука» не отвечает на вопрос, почему покупателю нужно платить больше;

используют одну среднюю эластичность для всех каналов, хотя заказы в офис, покупки у дома и доставка домой реагируют на цену неодинаково.

Практическое решение можно принять через дерево вопросов.

Если рост затрат временный, а товар имеет короткий срок хранения, сначала проверьте временную надбавку, изменение объёма партии и сокращение списаний.

Если рост затрат постоянный, рассчитайте новую целевую

цену и проверьте её на реальном спросе.

Если целевая цена выше рыночной, ищите изменение продукта или канала, а не только способ убедить клиента.

Если повышение цены снижает продажи меньше, чем нужно для сохранения общей прибыли, повышение оправдано.

Если повышение цены переводит клиента на заменитель и ухудшает результат всей категории, пересматривайте не одну позицию, а ассортимент.

Цена как часть ассортимента

Товар редко существует в бизнесе один. Он занимает место на витрине, использует ограниченное время производства, влияет на средний чек, приводит клиента к другим покупкам или, наоборот, отнимает спрос у более выгодных позиций.

Поэтому цена должна отвечать не только на вопрос «выгодна ли эта единица», но и на вопрос «какую роль она играет в наборе товаров».

У позиции могут быть разные роли.

Трафиковая позиция привлекает клиента знакомой ценой. Её маржинальный доход может быть умеренным, но она увеличивает поток и создаёт продажи других товаров.

Позиция для прибыли даёт высокий маржинальный доход и занимает заметную часть производственной мощности.

Дополняющая позиция повышает средний чек: напиток, соус, упаковка, десерт или другой товар, который покупают

вместе с основным.

Имиджевая позиция показывает уровень качества и помогает оценить остальные цены. Она может продаваться редко, но задаёт верхнюю границу восприятия.

Сезонная или тестовая позиция проверяет спрос и не должна получать постоянные ресурсы без подтверждения результата.

Ошибка возникает, когда всем товарам навязывают одну и ту же формулу наценки. Наценка в 100 процентов на дешёвую и дорогую позицию не говорит, сколько денег остаётся после затрат. Товар с высокой наценкой может иметь небольшой абсолютный вклад, а товар с низкой наценкой — быстро покрывать расходы за счёт объёма.

Возьмём три позиции:

Булка А: фактическая цена 100 рублей, переменные затраты 58 рублей, маржинальный доход 42 рубля.

Булка Б: фактическая цена 150 рублей, переменные затраты 101 рубль, маржинальный доход 49 рублей.

Булка В: фактическая цена 190 рублей, переменные затраты 135 рублей, маржинальный доход 55 рублей.

Если производство не ограничено, В выглядит лучшей. Но если на одну её единицу требуется вдвое больше времени печи, а Б занимает столько же времени, что и А, приоритет может измениться. Цена ассортимента должна учитывать дефицитный ресурс.

Для каждой позиции полезно фиксировать не толь-

ко маржинальный доход, но и четыре дополнительных показателя:

маржинальный доход на минуту ограниченного ресурса;

долю продаж в штуках;

долю продаж в рублях;

долю списаний.

Товар с высокой прибылью на единицу и большим списанием может уступать более простой позиции. Если из 100 произведённых единиц оплачивают 80, затраты партии распределяются на 80 продаж. При одинаковой рецептуре снижение списаний на 10 единиц иногда приносит больше, чем повышение цены на несколько рублей.

Цена одного товара может быть ниже полной себестоимости, если он выполняет понятную роль и покрывает переменные расходы, а прибыль формируется на комплекте. Но это решение должно быть измеримым. Нужно знать:

сколько покупателей приходит из-за этой позиции;

какая доля из них покупает дополнительные товары;

какой дополнительный маржинальный доход создаёт корзина;

не вытесняет ли позиция более выгодный продукт;

каков допустимый объём продаж по сниженной цене.

Без этих данных «товар-приманка» превращается в красивое объяснение постоянной потери маржи.

Карта ассортимента

Для каждой позиции подготовьте короткую карточку:

название и единица продажи;

канал;

фактическая цена после всех удержаний;

переменные затраты;

маржинальный доход на единицу;

маржинальный доход на минуту ограниченного ресурса;

средний объём продаж;

доля списаний;

роль в ассортименте;

целевая цена;

минимальная допустимая цена;

решение: развивать, удерживать, перепроверить, изменить или вывести.

Позицию нельзя выводить только потому, что она имеет низкую маржу на единицу. Возможно, она продаётся в часы, когда мощность простаивает, и помогает покрывать расходы периода. Но если она занимает дефицитную мощность, создаёт списания и не увеличивает корзину, низкая маржа становится достаточным сигналом для пересмотра.

Упражнение 3. Проверка ассортимента через ограничение

Выберите пять товаров и найдите ресурс, которого не хва-

тает. Это может быть время печи, часы мастера, площадь витрины, количество курьеров или лимит оборотных денег.

Рассчитайте вклад каждой позиции на единицу ресурса. Затем сравните не только прибыльность, но и поведение товара:

1. Сколько единиц продаётся?
2. Сколько производится?
3. Сколько списывается?
4. Что покупают вместе с ним?
5. Какую позицию он вытесняет?
6. Как изменится результат, если освободившийся ресурс отдать другому товару?

Представим, что за утреннюю смену доступно 600 минут печи. Позиция А приносит 36 рублей и требует 6 минут. Позиция Б приносит 52 рубля и требует 12 минут. Позиция В приносит 68 рублей и требует 20 минут.

Вклад на минуту:

А — 6 рублей.

Б — 4,33 рубля.

В — 3,40 рубля.

Если спрос достаточен, сначала нужно загрузить ресурс А. Но если рынок поглощает только 40 единиц А, расчёт меняется. После 240 минут печи оставшиеся 360 минут можно направить на Б, а затем на В. Если В приводит в корзину дополнительный товар с маржинальным доходом 30 рублей, его реальный вклад нужно оценивать с учётом вероятности

такой покупки, а не приписывать себе весь дополнительный доход.

Типичный сбой — принять решение по одному столбцу. Нельзя управлять ассортиментом только по наценке, объёму или цене. Нужна связка: фактическая цена, переменные затраты, объём, ресурс, списания и роль товара.

Пороговая модель для «Тёплого хлеба»

Рассмотрим условную пекарню «Тёплый хлеб». Название здесь обозначает модель, а не конкретный бизнес. У пекарни есть пять основных позиций, одна печь, собственная точка и продажа через доставку. Цель расчёта — понять, при какой цене и объёме ассортимент покрывает расходы и начинает приносить прибыль.

Исходные данные по одной базовой позиции:

цена на витрине — 140 рублей;

средняя скидка — 5 рублей;

комиссия канала — 8 процентов от суммы после скидки;

упаковка — 6 рублей;

сырьё — 42 рубля;

сдельная производственная работа — 12 рублей;

дополнительная доставка, относимая к единице, — 5 рублей;

прочие переменные расходы продажи — 3 рубля.

Цена после скидки: $140 - 5 = 135$ рублей.

Поступление после комиссии: $135 \times 0,92 = 124,20$ рубля.

Переменные затраты: $42 + 12 + 6 + 5 + 3 = 68$ рублей.

Маржинальный доход: $124,20 - 68 = 56,20$ рубля.

Ежемесячные расходы периода пекарни:

аренда — 240 000 рублей;

оклады административного и постоянного персонала — 210 000 рублей;

обслуживание оборудования — 45 000 рублей;

минимальные платежи по кредиту и банковское обслуживание — 55 000 рублей;

связь, учёт, охрана и прочие расходы — 50 000 рублей.

Итого — 600 000 рублей.

В этой модели точка безубыточности по базовой позиции рассчитывается так:

$600\,000 / 56,20 =$ примерно 10 676 проданных единиц в месяц.

Если пекарня работает 30 дней, требуется около 356 единиц в день. Это не означает, что весь ассортимент должен продаваться по экономике базовой булки. Если средний маржинальный доход корзины выше или ниже, порог изменится.

Теперь добавим списания. Пусть для продажи 10 000 единиц приходится производить 10 800, а списывается 800. Сырьё, работа и упаковка потрачены на всю произведённую партию, но оплатили только 10 000 единиц. В таком случае переменные затраты на проданную единицу нужно пересчитать.

Затраты на производство 10 800 единиц по базовой став-

ке 68 рублей составят 734 400 рублей. Если эти затраты относятся к партии, фактическая переменная стоимость одной проданной единицы составит:

$$734\,400 / 10\,000 = 73,44 \text{ рубля.}$$

Тогда маржинальный доход равен:

$$124,20 - 73,44 = 50,76 \text{ рубля.}$$

Новая точка безубыточности:

$600\,000 / 50,76 =$ примерно 11 820 проданных единиц в месяц.

Списание 7,4 процента увеличило требуемый объём примерно на 1 144 единицы в месяц. Изменение произошло без повышения аренды и без нового кредита. Оно возникло из-за разрыва между произведённым и оплаченным.

Теперь проверим целевую прибыль. Пекарня хочет получить 180 000 рублей операционной прибыли в месяц. При фактическом маржинальном доходе 50,76 рубля необходимый объём равен:

$(600\,000 + 180\,000) / 50,76 =$ примерно 15 367 проданных единиц в месяц.

Это около 512 единиц в день. Если печь и точка продаж могут пропустить только 430 единиц в день, целевая прибыль недостижима при текущей цене и уровне списаний. Нельзя решить проблему простым требованием «продавать больше». Нужно изменить хотя бы один параметр:

увеличить маржинальный доход;
снизить списания;

поднять пропускную способность;
перевести часть продаж в более выгодный канал;
изменить ассортимент;
сократить расходы периода;
отложить цель по прибыли.

Проверим повышение цены. Чтобы сохранить прежний маржинальный доход в 50,76 рубля при росте переменных затрат на 6 рублей, фактическое поступление должно вырасти на 6 рублей. При комиссии 8 процентов ценник должен вырасти примерно на 6,52 рубля, если скидка не меняется. Цена на витрине поднимется со 140 до примерно 147 рублей.

Но расчёт не говорит, что рынок примет 147 рублей. Он лишь показывает цену, необходимую для сохранения результата на единицу. Дальше нужно проверить три сценария:

при 147 рублях продажи сохраняются;
продажи снижаются до уровня, при котором общий маржинальный доход падает;

клиенты переключаются на другой товар, и меняется структура корзины.

Для «Тёплого хлеба» правильное решение может оказаться не в одном повышении. Например, базовую позицию можно оставить в доступном диапазоне, но сократить списание вечерних партий, изменить график выпечки и поднять цену на товар с более высокой воспринимаемой ценностью. Тогда целевой результат формируется ассортиментом, а не одной булкой.

Пороговая модель должна отвечать на четыре вопроса:

сколько нужно продать, чтобы не увеличивать убыток;

сколько нужно продать, чтобы покрыть расходы периода;

сколько нужно продать, чтобы получить заданную прибыль;

какой объём технически и рыночно возможен.

Если ответ на последний вопрос ниже требуемого объёма, действующая цена не соответствует задаче бизнеса.

Упражнение 4. Перевести цену в требуемый объём

Возьмите месячные расходы периода и разделите их не на произведённые, а на маржинальный доход с одной проданной единицы. Затем добавьте целевую прибыль.

Формула:

Требуемый объём = (расходы периода + целевая прибыль) / маржинальный доход на проданную единицу.

После этого внесите три поправки:

1. Списания.
2. Ограничение производства.
3. Реальный спрос.

Если расчёт требует 15 000 продаж, а максимальная мощность составляет 12 000, цена сама по себе не исправит разрыв. Если рынок готов купить только 9000, повышение цены может уменьшить доступный объём ещё сильнее. Нужно

менять конструкцию предложения, а не спорить с таблицей.

Типовые сбои в карте цены

Сбой первый: цена строится от себестоимости с фиксированной наценкой.

Такая формула удобна, потому что даёт быстрый ответ. Но она не учитывает спрос, канал, комиссии, объём, ресурс и роль товара. Наценка может быть одинаковой, а результат — разным. Используйте наценку как контрольный показатель, но не как единственный способ установить цену.

Сбой второй: все расходы делятся на все произведённые единицы.

Это занижает стоимость проданного товара при наличии брака и списаний. Для управленческого решения расходы партии нужно связывать с реально оплаченными единицами.

Сбой третий: постоянные расходы распределяются равномерно, а потом воспринимаются как неизменная истина.

Доля аренды на единицу зависит от объёма и выбранной базы распределения. Она нужна для анализа, но не должна маскировать тот факт, что аренда уже оплачивается независимо от продажи дополнительной единицы. Для решения о разовой дополнительной партии важнее маржинальный доход и свободная мощность. Для оценки долгосрочной жизнеспособности — полный операционный порог.

Сбой четвёртый: рост выручки принимают за улучшение бизнеса.

После повышения цены выручка может вырасти, а общий

маржинальный доход — снизиться из-за падения объёма. Проверяйте прибыль на единицу и на период.

Сбой пятый: рынок используют как оправдание любой цены.

«У конкурента 130 рублей» — не расчёт. Нужно проверить вес, качество, условия, канал, скидку и фактическое наличие. Если сопоставимый рынок действительно ниже вашей минимальной допустимой цены, это сигнал пересмотреть модель, а не автоматически продавать в убыток.

Сбой шестой: цену меняют без срока и критерия успеха. Любое изменение должно иметь срок проверки. Например, две недели или один полный цикл закупки — в зависимости от скорости продаж. Проверяются не только продажи, но и поступление на единицу, списания, состав корзины, маржинальный доход и результат после расходов периода.

Сбой седьмой: цену рассматривают отдельно от кредита и оборотных денег.

Товар может быть прибыльным на бумаге, но требовать закупки крупной партии сырья, длительной отсрочки платежа или замораживать деньги в запасах. Если кредитные платежи и проценты уже создают нагрузку периода, цену нельзя оценивать только по производственной себестоимости. Минимальный порог для разовой сделки и цена, необходимая для устойчивого обслуживания бизнеса, могут различаться.

Сбой восьмой: скидку считают рекламой, не измеряя её стоимость.

Скидка должна иметь условие: какой дополнительный объём, новый клиент, более крупная корзина или снижение списаний она должна создать. Если без скидки клиент купил бы тот же товар, скидка просто уменьшила поступление.

Критерии хорошего ценового решения

Решение можно считать рабочим, если оно выдерживает пять проверок.

Первая — арифметическая. Понятно, как цена на витрине превращается в фактическое поступление, какие переменные затраты вычитаются и какой доход остаётся.

Вторая — объёмная. Известно, сколько нужно продать для покрытия расходов и получения цели.

Третья — производственная. Требуемый объём не превышает реальную мощность без специально подтверждённого плана изменений.

Четвёртая — рыночная. Цена сопоставлена с альтернативами по весу, качеству, каналу и условиям, а не только по цифре на ценнике.

Пятая — ассортиментная. Понятно, какую роль товар играет в общей корзине и какие позиции он поддерживает или вытесняет.

Если хотя бы одна проверка не пройдена, цена не готова к постоянному применению. Иногда этого достаточно, чтобы поставить временный режим: ограниченный объём, короткий срок, отдельный канал или распродажу остатков. Но временное решение нужно пометить именно как временное.

Карта цены в ежедневной работе

Полный расчёт не нужно делать заново при каждом изменении закупочной цены. Для регулярного управления подготовьте рабочий лист по позициям и обновляйте его, когда происходит одно из следующих событий:

- изменился прайс поставщика;**
- изменилась комиссия канала;**
- введена или отменена скидка;**
- изменилась упаковка;**
- выросли списания;**
- изменился вес или рецептура;**
- появилось ограничение мощности;**
- изменились расходы периода;**
- появился новый конкурентный формат;**
- изменился налоговый или договорной режим.**

В листе должны быть дата обновления, источник данных и период, за который рассчитаны средние показатели. Средняя цена реализации за один день может быть случайной. Для товара с неравномерными продажами разумно брать несколько недель или полный цикл закупки, чтобы увидеть скидки, выходные и списания.

Нужно разделять факт и предположение. Факт: за последние 30 дней продано 8200 единиц, списано 640, средняя цена после скидок — 124,20 рубля. Предположение: после повышения цены продажи снизятся на 10 процентов. Предположение проверяется сценарием и фактом после запуска, а

не переносится в учёт как доказанная цифра.

**В управлении ценой полезно хранить три значения:
текущий факт;**

минимально допустимое значение;

целевое значение.

Например, текущий маржинальный доход составляет 50,76 рубля, минимально допустимый — 42 рубля, целевой — 58 рублей. Тогда изменение цены, скидки или затрат можно оценить сразу: оно переводит позицию ближе к цели, удерживает её в допустимом диапазоне или выводит за нижнюю границу.

Главная польза карты решения не в том, что она выдаёт одну идеальную цену. Такой цены обычно не существует. Польза в другом: карта показывает, какой параметр нужно менять, когда цена не сходится с задачей. Если проблема в комиссии, не нужно снижать сырьевую себестоимость. Если проблема в списаниях, повышение цены может оказаться слабее сокращения выпуска. Если проблема в ограниченной печи, добавление дешёвой позиции способно ухудшить результат. Если проблема в недостаточном спросе, попытка компенсировать всё наценкой может привести к ещё меньшему объёму.

Перед утверждением цены задайте себе последовательность:

Что фактически поступит от одной продажи?

Какие затраты появятся именно из-за этой продажи?

Сколько останется после них?

Какой объём нужен для покрытия расходов периода?

Какой объём доступен технически?

Какой объём готов покупать рынок?

Какую роль товар играет в ассортименте?

Что произойдёт с продажами соседних позиций?

Какой результат будет считаться успехом и когда его проверим?

Если на каждый вопрос есть конкретный ответ или обозначена проверяемая гипотеза, ценовое решение можно запускать. Если вместо ответа звучит «так принято», «так у всех» или «иначе клиент не поймёт», расчёт ещё не закончен.

Следующая проблема начинается раньше, чем появляется цена поставщика. Даже правильно рассчитанная минимальная и целевая цена может разрушиться, если закупочную стоимость сравнивать только по рублям за килограмм. В следующей главе разберём, почему поставщик продаёт не килограмм, а условия, выход, стабильность, отсрочку, доставку и риск, который часть бизнеса замечает лишь после производства.

Поставщик продаёт не килограмм

Прайс-лист поставщика обычно открывают с одной целью: найти минимальную цену за килограмм. На этом шаге закупка кажется простой: умножить стоимость сырья на нужный объём и выбрать самое дешёвое предложение. Но расчёт себестоимости уже показал, что сырьё не заканчивается в момент оплаты счёта. Оно проходит через доставку, склад, производство, брак, списания и кассовые разрывы. Поэтому поставщик продаёт не просто килограмм товара, а доступный бизнесу результат: определённое количество пригодного сырья, доставленного вовремя, нужного качества и на приемлемых условиях оплаты.

Лучше всего эту разницу видно не в теории, а на примере одной закупки. Возьмём небольшое производство выпечки, которое регулярно закупает муку и молочную продукцию. Объём продаж здесь достаточно велик, чтобы даже несколько процентов потерь превращались в заметную сумму.

Иллюзия дешёвого прайса

Производству требуется около 300 килограммов муки в месяц. В прайс-листе есть два предложения.

Поставщик А продаёт муку по 46 рублей за килограмм. Минимальная партия — 500 килограммов. Доставка стоит 2500 рублей. Оплата возможна через 21 день после поставки.

Поставщик Б предлагает муку по 49 рублей за килограмм.

Минимальная партия — 300 килограммов, доставка включена в цену. Оплата производится до отгрузки.

На первый взгляд разница очевидна: предложение А дешевле на 3 рубля за килограмм. Если умножить эту разницу на 300 килограммов, получится экономия 900 рублей в месяц. При большем объёме цифра будет выглядеть ещё привлекательнее. Именно здесь анализ закупки часто заканчивается — и начинается ошибка.

Производство использует не весь закупленный объём одинаково. У муки бывают отклонения по влажности, помолу и способности впитывать воду. Часть сырья теряется при пересыпании и просеивании, а часть партии может оказаться неудобной для конкретной рецептуры. Поэтому производству важна не цена купленного килограмма, а стоимость килограмма, который действительно пригоден для выпуска продукции.

У поставщика А средние потери по партии составляют около 2,5 процента. Из 500 килограммов в производство стабильно попадает 487,5 килограмма.

Стоимость муки:

$500 \times 46 = 23\,000$ рублей.

Доставка — 2500 рублей.

Полная стоимость партии — 25 500 рублей.

Стоимость одного пригодного килограмма:

$25\,500 \div 487,5 =$ около 52,31 рубля.

У поставщика Б потери составляют около 0,7 процента.

Из 300 килограммов пригодными остаются 297,9 килограмма.

Стоимость муки:

$300 \times 49 = 14\,700$ рублей.

Доставка включена в цену.

Стоимость одного пригодного килограмма:

$14\,700 \div 297,9 = \text{около } 49,34$ рубля.

Поставщик, который выглядит более дорогим по прайсу, даёт более дешёвый полезный килограмм. Разница составляет почти 3 рубля на каждый килограмм, который реально используется в производстве, а не просто числится в накладной.

При месячной потребности в 300 килограммов это уже около 900 рублей. Но и этот расчёт ещё не завершён.

Цена партии и цена пользования деньгами

Минимальная партия поставщика А составляет 500 килограммов, хотя производству требуется только 300. Значит, после поставки часть денег превращается в запас. Сам по себе запас не всегда плох: он может защитить от перебоев и роста цен. Но у него есть стоимость.

При цене партии 25 500 рублей и месячной потребности в 300 килограммов избыточный объём составляет около 200 килограммов. Он будет расходоваться в следующем периоде. Если сырьё хранится в подходящих условиях и не портится, прямого списания может не возникнуть. Однако эти деньги уже нельзя использовать для выплаты зарплаты, аренды,

срочного ремонта, закупки упаковки или пополнения оборотного капитала.

Чтобы оценить стоимость замороженных денег, можно применить простую ставку хранения капитала. Допустим, бизнес оценивает стоимость оборотных денег в 24 процента годовых. Месячная ставка в таком случае составляет примерно 2 процента. Средний запас в 200 килограммов при закупочной стоимости 46 рублей — это 9200 рублей. Условная стоимость замораживания этой суммы на месяц составит около 184 рублей.

Расчёт не претендует на бухгалтерскую точность. Его задача — показать величину, которую обычно не включают в сравнение поставщиков. Если запас увеличивается, срок хранения растёт, появляется риск порчи или меняется рецептура, эта стоимость становится выше.

У поставщика Б минимальная партия почти совпадает с месячной потребностью. Складской остаток меньше, но есть предварительная оплата. Если 14 700 рублей перечисляются за 21 день до того, как сырьё будет полностью использовано, бизнес тоже временно теряет доступ к деньгам. При той же условной ставке в 24 процента годовых стоимость предварительного финансирования составит примерно 250 рублей за цикл.

Сводный расчёт выглядит так:

Цена в прайсе: поставщик А — 46 рублей за килограмм, поставщик Б — 49 рублей.

Минимальная партия: поставщик А — 500 килограммов, поставщик Б — 300 килограммов.

Доставка: у поставщика А — 2500 рублей, у поставщика Б — включена в цену.

Потери партии: у поставщика А — 2,5 процента, у поставщика Б — 0,7 процента.

Полная стоимость партии: у поставщика А — 25 500 рублей, у поставщика Б — 14 700 рублей.

Пригодный объём: у поставщика А — 487,5 килограмма, у поставщика Б — 297,9 килограмма.

Стоимость полезного килограмма: у поставщика А — около 52,31 рубля, у поставщика Б — около 49,34 рубля.

Дополнительный финансовый эффект: у поставщика А — замороженный запас, у поставщика Б — предоплата.

В базовом расчёте поставщик Б всё равно выигрывает. Даже с учётом предварительной оплаты его предложение остаётся дешевле примерно на 2,5–3 рубля за полезный килограмм. При месячном расходе 300 килограммов это около 750–900 рублей, а за год стабильного производства — 9000–10 800 рублей. Сумма не выглядит огромной, но она получена только на одной позиции. Если так же пересчитать молочную продукцию, упаковку, начинку и вспомогательное сырьё, незаметная разница превратится в ощутимый результат.

Вывод здесь простой: поставщиков нельзя сравнивать по одной цифре, если эта цифра относится к разным условиям поставки. Цена 46 рублей с отдельной доставкой, большой

минимальной партией и более высоким процентом отходов — не то же самое, что 49 рублей с доставкой, меньшей партией и стабильным качеством.

Полезный выход важнее массы в накладной

Для сырья недостаточно спросить: «Сколько стоит килограмм?» Следующий вопрос должен звучать так: «Сколько продукции я получу из этого килограмма и сколько сырья потеряю по дороге?»

У разных видов сырья полезный выход проявляется по-разному.

Для муки это доля, которая проходит просеивание и используется в рецептуре, а также способность удерживать воду. Мука с более высокой влагоёмкостью иногда позволяет получить больше теста из той же массы. Если при этом тесто сохраняет нужную структуру, на одну единицу продукции потребуется меньше муки.

Для молочной продукции важны фактическая жирность, плотность, стабильность при нагреве и способность к взбиванию. Сливки с одинаковой маркировкой могут давать разный объём крема из-за различий в фактических характеристиках и стабильности партии. Творог бывает неодинаково влажным: более влажный продукт дешевле за килограмм, но при выпечке даёт большую усадку и требует корректировки рецептуры. Сливочное масло тоже может по-разному вести себя в тесте, особенно если различаются влажность и температура продукта.

В результате поставщик с более высокой ценой способен снижать расход на единицу изделия. Если для одной партии продукции от одного поставщика требуется 100 килограммов сырья, а от другого — 104 килограмма, разница в 4 процента уже сопоставима с несколькими рублями в прайсе.

Здесь важно разделять два показателя.

Закупочная цена — сумма, которую заплатили за единицу массы по документам.

Стоимость полезного выхода — цена единицы сырья, которая действительно участвует в производстве и даёт нужный результат.

Иногда полезный выход можно оценить напрямую. Например, из 100 килограммов сырья в производство попадает 97 килограммов.

Иногда его нужно связать с готовым изделием. Допустим, из одной партии сливок получается 82 килограмма стабильного крема у поставщика В и 76 килограммов у поставщика Г. Тогда сравнивать следует не цену сливок, а стоимость килограмма кремовой основы.

В упрощённом виде расчёт выглядит так:

Полная стоимость сырья ÷ пригодный объём = стоимость полезного килограмма.

Если качество влияет на расход в рецептуре, формула расширяется:

Полная стоимость сырья ÷ количество готового продукта = стоимость сырья в единице выпуска.

В производстве хлеба это может быть стоимость муки на одну булку, в кондитерском цехе — стоимость сливок на один торт, в столовой — стоимость творога на одну порцию запеканки.

Отдельная проблема — скрытый брак. Сырьё может формально соответствовать накладной, но давать нестабильный результат. Тогда потери возникают не только из-за списания продукта. Приходится переделывать партию, тратить рабочее время, использовать дополнительное сырьё, задерживать отгрузку или продавать продукцию со скидкой.

Такие потери должны учитываться при оценке поставщика. Если из-за нестабильной муки один замес в месяц приходится утилизировать, цена сырья перестаёт быть главным параметром. Одна потерянная партия способна перекрыть месячную экономию от более дешёвого прайса.

Большая партия как форма кредита поставщику

Минимальная партия выглядит как техническое условие: поставщик не повезёт 20 килограммов, потому что ему невыгоден такой рейс. Для покупателя это, однако, не просто ограничение логистики. Это решение о том, сколько денег и складского пространства он будет держать в запасе.

Рассмотрим три ситуации.

Если месячная потребность в муке составляет 300 килограммов, а минимальная партия — 500, покупатель принимает на себя остаток в 200 килограммов. При устойчивом спросе и длительном сроке хранения это может быть прием-

лемо.

Если потребность колеблется от 180 до 320 килограммов, остаток становится непредсказуемым. После слабого месяца склад переполняется, а после резкого роста продаж сырья всё равно может не хватить из-за несвоевременной поставки.

Если у сырья короткий срок годности или оно хранится в открытой упаковке, крупная партия создаёт риск списания. В этом случае скидка за объём оплачивается заранее, а часть товара может так и не превратиться в выручку.

Минимальная партия должна соотноситься не только со средней потребностью, но и с её колебаниями. Полезно рассчитать три значения:

1. Средний расход за месяц.
2. Минимальный и максимальный расход за последние несколько периодов.
3. Остаток после поставки при слабом и сильном спросе.

Предположим, средний расход сливок составляет 72 килограмма в месяц, но в разные месяцы колеблется от 55 до 95 килограммов. Минимальная партия в 100 килограммов может показаться допустимой. Однако при расходе 55 килограммов останется 45 — больше половины месячной потребности. Если срок годности ограничен, такая закупка становится рискованной.

У избыточного запаса несколько видов стоимости: стоимость привлечённых или отвлечённых денег; аренда площади хранения;

**электроэнергия для холодильного оборудования;
время сотрудников на приёмку, размещение и пере-
мещение;**

**списания из-за истечения срока годности;
потери качества;**

риск изменения рецептуры или объёма продаж.

Не все эти статьи нужно включать в каждый быстрый расчёт. Но если разница между предложениями невелика, именно они могут стать решающими.

Что было бы, если объём производства вырос

Предположим, производство увеличило продажи и теперь потребляет 600 килограммов муки в месяц. Минимальная партия поставщика А — 500 килограммов — больше не выглядит проблемой: можно заказывать одну партию каждые три-четыре недели или две партии в месяц. Избыточный запас сокращается, стоимость доставки на килограмм становится ниже, а отсрочка платежа помогает финансировать оборот.

В этой ситуации поставщик А может оказаться выгоднее. Его преимущество проявится не при текущем расходе, а после достижения определённого объёма. Поэтому поставщика нельзя выбирать «навсегда» по результатам одного расчёта. Условия следует пересматривать при изменении масштаба производства.

Для каждого предложения можно найти точку, после которой крупная партия перестаёт быть недостатком. Пока за-

купка ниже этой точки, покупатель оплачивает лишний запас. После её достижения фиксированная доставка и скидка за объём распределяются по большему количеству полезного сырья.

Что было бы, если бизнесу не хватает оборотных денег

Вторая ситуация противоположна. Цена сырья у поставщика Б ниже в расчёте на полезный килограмм, но требуется предоплата. У производства нет свободных денег: через неделю нужно платить зарплату и аренду, а основная выручка поступит только после отгрузки готовых изделий.

Тогда отсрочка поставщика А получает денежную ценность. Она не отменяет потери на отходах и лишний запас, но может предотвратить кассовый разрыв. Если из-за предоплаты приходится брать краткосрочный кредит, переплата по нему способна оказаться выше разницы в стоимости сырья.

Сравнивать нужно не только закупочную цену, но и стоимость финансирования. Если поставщик Б требует заранее перечислить 14 700 рублей, а альтернативный источник денег обходится бизнесу, например, в 2 процента за 21 день, фактическая цена закупки увеличивается примерно на 294 рубля. Если кредит дороже или его получение связано с риском задержки, преимущество предложения уменьшается.

Отсрочка — не подарок и не абстрактное удобство. Это

часть коммерческого предложения, которая меняет потребность бизнеса в оборотных деньгах. Отсрочка на 14, 30 и 45 дней имеет разную ценность в зависимости от производственного цикла и сроков оплаты со стороны клиентов.

Если сырьё оплачивается сегодня, превращается в готовый товар через неделю, а клиент платит ещё через две недели, бизнес финансирует весь цикл самостоятельно. Если поставщик даёт отсрочку до момента поступления клиентской оплаты, часть этого цикла переносится на него.

Но отсрочку нельзя оценивать без проверки цены. Поставщик может предложить более высокую стоимость именно потому, что финансирует покупателя. Поэтому сравнение должно выглядеть так:

Полная закупочная стоимость + стоимость доставки + стоимость потерь + стоимость хранения + стоимость финансирования.

В одном случае стоимость финансирования увеличивает цену из-за предоплаты. В другом — уменьшается благодаря отсрочке. Если есть скидка за быстрый платёж, её тоже нужно переводить в стоимость денег за соответствующий период, а не автоматически считать выгодой.

Стабильность качества как производственный актив

Цена нестабильной партии часто появляется не в закупочном отчёте, а в производственном журнале. Там она выглядит иначе:

**замес потребовал дополнительной муки;
крем не набрал нужную плотность;
изделия сильнее осели после выпечки;
часть партии не прошла контроль;
потребовалась повторная настройка оборудования;
ния;**

готовую продукцию пришлось реализовать со скидкой.

Если такие события происходят регулярно, поставщик влияет на производительность цеха так же, как оборудование или организация труда.

Для оценки стабильности полезно вести краткую историю по каждой значимой поставке. Сложная система для этого не нужна. Достаточно фиксировать:

**дату поставки;
номер партии;
фактическую массу;
ключевые показатели качества;
расход на стандартную производственную единицу;
процент брака;
причину отклонения;
решение по претензии.**

Например, для муки можно отслеживать расход на стандартный замес, объём воды, время расстойки и выход готовой продукции. Для сливок — фактическую жирность по документам, время взбивания, выход крема и долю продукции, не прошедшей контроль. Для творога — влажность, выход

после термообработки и количество отделившейся жидкости.

Сравнивать нужно не одну удачную поставку, а серию. Пять поставок от одного поставщика дают больше информации, чем один образец при пробной закупке. Если средний результат одинаков, но разброс велик, производство всё равно несёт издержки: приходится держать запас, менять режимы, корректировать рецептуры и закладывать резерв времени.

У стабильности есть денежная ценность. Предположим, у поставщика Д средний выход крема из 100 килограммов сливок составляет 78 килограммов, а колебания не превышают 1 килограмма. У поставщика Е средний выход — 80 килограммов, но фактический результат колеблется от 73 до 82 килограммов. На бумаге поставщик Е выглядит лучше. На практике такая нестабильность может заставлять производство покупать дополнительную партию, держать запас другого сырья или списывать готовую продукцию.

Поэтому средний показатель следует дополнять худшим приемлемым результатом. Бизнесу нужен не только прогноз, но и понимание риска.

Сравнение молочной продукции

Возьмём два предложения по сливкам для кондитерского производства. Потребность составляет около 72 килограммов в месяц.

Поставщик В предлагает сливки по 285 рублей за кило-

грамм. Минимальная партия — 100 килограммов. Доставка стоит 1800 рублей. Средняя доля потерь и списаний из-за короткого остаточного срока годности и нестабильного поведения при взбивании составляет 8 процентов.

Поставщик Г предлагает сливки по 298 рублей за килограмм. Минимальная партия — 30 килограммов, доставка включена в цену. Потери и списания составляют около 1,5 процента.

По прайсу предложение В дешевле на 13 рублей за килограмм. Но расчёт полной стоимости меняет результат.

Поставщик В:

$100 \times 285 = 28\,500$ рублей.

Доставка — 1800 рублей.

Итог — 30 300 рублей.

Пригодный объём после потерь:

$100 \times 0,92 = 92$ килограмма.

Стоимость полезного килограмма:

$30\,300 \div 92 =$ около 329,35 рубля.

Поставщик Г:

$72 \times 298 = 21\,456$ рублей.

Доставка включена.

Пригодный объём:

$72 \times 0,985 = 70,92$ килограмма.

Стоимость полезного килограмма:

$21\,456 \div 70,92 =$ около 302,53 рубля.

Разница составляет почти 27 рублей на полезный кило-

грамм. У поставщика Г прайс выше, но покупатель не оплачивает лишние 28 килограммов, которые не успевает использовать, и реже сталкивается с потерями качества.

Теперь добавим производственный эффект. Если сливки поставщика В из-за нестабильности дают на 5 процентов меньше готового крема, предприятие вынуждено увеличивать расход на каждый заказ. При месячном объёме это может добавить несколько тысяч рублей к затратам на сырьё и труд. Даже если точную сумму нельзя определить сразу, её следует оценивать по производственному журналу, а не игнорировать.

Что было бы, если поставщик В изменил условия

Предположим, поставщик В согласился снизить минимальную партию до 70 килограммов, но поднял цену до 292 рублей и сохранил платную доставку стоимостью 1800 рублей. На первый взгляд он всё ещё дешевле поставщика Г.

Расчёт:

$70 \times 292 = 20\,440$ рублей.

Доставка — 1800 рублей.

Итог — 22 240 рублей.

При потерях 8 процентов пригодный объём составит 64,4 килограмма.

Стоимость полезного килограмма:

$22\,240 \div 64,4 = \text{около } 345,34$ рубля.

Предложение стало удобнее по размеру партии, но из-за доставки и потерь остаётся дороже. Здесь особенно хорошо

видно, что изменение одного условия не всегда меняет итоговую экономику. Нужно пересчитывать всю связку: цену, размер партии, доставку, выход и срок хранения.

Что было бы, если качество удалось стабилизировать

Теперь другая развилка. Поставщик В сохраняет цену 285 рублей, но после согласования спецификации, контроля партий и изменения упаковки снижает потери с 8 до 2 процентов. Минимальная партия остаётся прежней — 100 килограммов.

Пригодный объём:

$100 \times 0,98 = 98$ килограммов.

Стоимость полезного килограмма:

$30\,300 \div 98 = \text{около } 309,18$ рубля.

Предложение всё ещё дороже предложения Г, но разница сокращается с 27 до примерно 6,65 рубля за килограмм. Если одновременно поставщик В даст отсрочку, а поставщик Г потребует предоплату, предложения могут стать сопоставимыми.

Это уже не вопрос «кто дешевле». Важно понять, какие условия реально достижимы и как они меняют полную стоимость.

Проверка поставщика до перехода на крупный объём

Прайс и договор не заменяют производственную проверку. До перехода к крупному поставщику нужно провести

ограниченный тест. Его следует оценивать по заранее выбранным показателям, иначе решение снова будет принято под влиянием общего впечатления.

Такую проверку можно провести за одну-две недели.

Сначала зафиксируйте стандарт. Например: 50 килограммов муки на один замес, определённый объём воды, заданное время расстойки и выход не менее установленного количества продукции. Для сливок это могут быть масса продукта, температура, время взбивания, выход крема и допустимая доля списаний.

Затем проведите две или три производственные операции на текущем и новом сырье. Не меняйте одновременно рецептуру, оборудование и технолога. Иначе результат невозможно будет связать с качеством поставщика.

После каждой операции запишите четыре значения:

сколько сырья принято;

сколько сырья ушло в производство;

сколько готовой продукции получено;

сколько продукции или сырья списано.

В конце переведите результат в одну денежную метрику: стоимость сырья на единицу готового продукта. Если поставщик дороже за килограмм, но дешевле в расчёте на готовое изделие, это должно быть видно в итоговом расчёте.

Параллельно фиксируйте операционные признаки:

была ли задержка доставки;
совпала ли фактическая масса с документами;
пришёл ли товар в нужной температуре;
не была ли повреждена упаковка;
насколько быстро поставщик решил претензию;
можно ли получить замену или компенсацию.

Поставщик участвует в себестоимости не только через цену сырья. Он влияет на время, которое сотрудники тратят на приёмку, на объём продукции, который можно получить из партии, и на предсказуемость работы производства.

Чек-лист полной стоимости поставки

Перед выбором поставщика пройдите по предложению в следующем порядке.

1. Цена в прайсе.

Уточните, за какую единицу указана стоимость: килограмм, упаковку, коробку или палету. Проверьте, включает ли цена налог, упаковку, маркировку и другие обязательные платежи для вашей схемы работы.

2. Реальный объём покупки.

Сопоставьте минимальную партию с фактической потребностью и её колебаниями. Не используйте средний расход как единственный ориентир.

3. Доставка.

Зафиксируйте стоимость рейса, порог бесплатной доставки, график, адресные ограничения, время прибытия и последствия срочной поставки.

4. Полезный выход.

Используйте данные производственных тестов или историю закупок. Если данных пока нет, заложите временный консервативный коэффициент потерь и обновите его после нескольких партий.

5. Срок хранения.

Учитывайте не только срок годности на упаковке, но и остаточный срок в момент приёмки. Товар, который формально годен ещё десять дней, может оказаться непригодным для вашего производственного графика.

6. Минимальная партия.

Рассчитайте, сколько денег и складской площади будет занимать запас после каждой поставки.

7. Условия оплаты.

Сравните предоплату, оплату по факту, отсрочку и скидку за быстрый платёж. Переведите разницу в стоимость денег за соответствующий период.

8. Стабильность.

Оцените не лучший результат, а средний и худший показатели за несколько поставок. Стабильный поставщик может оказаться выгоднее того, кто иногда предлагает отличную цену, но регулярно создаёт сбои.

9. Претензионная работа.

Заранее выясните порядок возврата, замены и фиксации несоответствий. Устное обещание менеджера не равно закреплённому процессу.

10. Итоговая единица сравнения.

Сведите предложения к одной величине: рублям за полезный килограмм или рублям за единицу готовой продукции. Пока показатели рассчитаны в разных единицах, сравнение будет ложным.

Главный переход в мышлении

Закупка часто кажется успешной в тот момент, когда удалось получить скидку. Но скидка может быть оплачена большой минимальной партией, дорогой доставкой, более высоким процентом брака или нехваткой денег на другие обязательства. И наоборот: более высокая цена в прайс-листе может сопровождаться меньшими потерями, точной поставкой, коротким запасом и отсрочкой платежа.

Поставщик продаёт не массу сырья. Он продаёт сочетание пяти результатов: пригодный выход, стабильное качество, своевременную доставку, удобный размер партии и подходящие финансовые условия. Каждый из них имеет цену. Если её не посчитать, она всё равно попадёт в себестоимость — через списания, простой, перерасход или кассовый разрыв.

Практическое решение можно принять по простой логике. Если разница в прайсах велика, сначала проверьте качество и доставку. Если цены близки, считайте полезный выход и потери. Если бизнес испытывает нехватку оборотных денег, отдельно оценивайте отсрочку. Если объём нестабилен, проверяйте минимальную партию и стоимость хранения. Если сырьё влияет на технологию, сравнивайте стоимость го-

тового продукта, а не килограмма закупки.

После такой проверки закупочная цена перестаёт быть единственным ориентиром. Появляется рабочая модель, в которой видны причины результата и точки для переговоров: уменьшить минимальную партию, изменить график поставки, закрепить характеристики, получить отсрочку, снизить потери или пересмотреть цену с учётом доставки.

Следующий шаг — разобраться, почему попытка «сэкономить на закупке» нередко увеличивает расходы. Дешёвая партия может оказаться дорогой из-за замороженных денег, вынужденного запаса, срочных дозаказов и потерь качества. Именно эти механизмы превращают экономию на бумаге в реальные расходы бизнеса.

Закупки без иллюзии экономии

В четверг утром Илья положил на стол Анны два предложения на муку.

Первое: 50 рублей за килограмм при заказе одной тонны. Второе: 53 рубля при заказе 300 килограммов. В первом случае поставщик обещал бесплатную доставку и фиксированную цену на месяц. Во втором можно было платить каждую неделю и не занимать склад.

«Экономия тридцать тысяч», сказал Илья, показывая расчёт. «Если взять тонну».

Марина, финансовый менеджер, не стала спорить с арифметикой.

«А сколько из этой тонны мы успеем использовать до следующей поставки?»

«Это уже вопрос производства».

«Нет», ответила Марина. «Это вопрос денег, качества и списаний. Если мука доживёт до окончания срока годности, это ещё не значит, что она обойдётся нам дешевле».

На бумаге разница выглядела убедительно. Но в расчёте не хватало нескольких строк: сколько дней сырьё пролежит на складе, сколько денег уйдёт из оборота сегодня, понадобится ли дополнительное место, изменится ли качество выпечки, сколько продукции придётся заморозить или списать при снижении спроса. Закупка могла уменьшить цену кило-

грамма и одновременно увеличить стоимость каждой проданной булки.

В предыдущих расчётах пекарни уже появились фактический выход, потери, упаковка, труд и оплаченные единицы. Теперь к ним нужно добавить время. Сырьё не просто покупают и расходуют. Оно лежит, занимает площадь, стареет, требует контроля и превращает деньги в запас. Поэтому оптовая закупка выгодна не тогда, когда цена в прайсе ниже, а тогда, когда бизнес успевает превратить купленный запас в проданный продукт без чрезмерных потерь и напряжения для оборотных средств.

Главный вопрос закупки звучит не так: «Сколько мы сэкономим на килограмме?» Он звучит иначе: «Сколько полезного результата даст эта партия и что произойдёт с деньгами, качеством и остатками до её полного использования?»

От цены килограмма к стоимости использованного сырья

Для закупочного решения нужны две разные оценки. Первая показывает, сколько стоит единица закупки. Вторая отвечает на вопрос, во что действительно обходится сырьё, которое дошло до производства и превратилось в годный продукт.

Если мешок муки стоит 2 500 рублей, цена килограмма составляет 50 рублей. Но для пекарни этого недостаточно. В расчёте должны появиться:

цена сырья;

доставка и разгрузка;
стоимость минимальной партии;
потери при хранении и пересыпании;
доля сырья, которое не будет использовано до ухуд-
шения качества или окончания срока годности;
изменение выхода готовой продукции;
расходы на дополнительное хранение;
стоимость денег, изъятых из оборота.

Последний пункт не всегда нужно считать до копейки, но игнорировать его нельзя. Если пекарня направляет 200 000 рублей на запас муки, эти деньги не участвуют в оплате аренды, заработной платы, упаковки или срочной закупки другого сырья. При высокой оборачиваемости запас быстро возвращается в выручку. При низкой он превращается в замороженные деньги.

Удобно разделять три понятия.

Закупочная цена показывает, сколько заплатили поставщику за единицу товара.

Полная стоимость партии включает доставку, приёмку, размещение и хранение.

Стоимость полезного сырья показывает, сколько приходится на сырьё, действительно использованное в годной продукции.

Например, пекарня покупает 1 000 килограммов муки по 50 рублей. Доставка бесплатная, но из-за ограниченного склада часть мешков ставят рядом с зоной мойки, где повы-

шается влажность. За месяц 35 килограммов списывают из-за слёживания и повреждения упаковки. Ещё 20 килограммов теряются при пересыпании и уборке. Партия обошлась в 50 000 рублей, но полезно использовано только 945 килограммов. Фактическая стоимость использованного килограмма составила уже 52,91 рубля.

Если при этом мука из большой партии влияет на подъём теста и снижает выход готовых изделий, разница станет ещё больше. Сырьё можно купить дешевле и получить более дорогой результат.

В «Тёплом хлебе» похожая проблема возникла не с мукой, а с упаковкой. Илья договорился о коробках для сезонных наборов по цене на 18 процентов ниже обычной, если заказать сразу 4 000 штук. Цена казалась разумной: коробки быстро не портятся, а поставщик обещал изготовить их по прежнему макету. Через два месяца выяснилось, что часть клиентов предпочитает обычные изделия без подарочного оформления, а сезонный спрос оказался короче, чем предполагалось. На складе остались коробки, которые нельзя было использовать для стандартной линейки без дополнительных наклеек и ручной работы.

Закупочная экономия составила 28 800 рублей. Но на наклейки, дополнительную упаковку и работу пришлось потратить 17 000 рублей. Часть коробок так и не удалось использовать. Экономия не исчезла полностью, но оказалась значительно меньше обещанной, а деньги были изъяты из оборота

заранее.

Дерево решения: брать больше или покупать чаще

Оптовая закупка не должна начинаться с обсуждения скидки. Сначала её нужно проверить по нескольким последовательным вопросам.

Первый вопрос: есть ли у партии понятный объём потребления?

Если товар расходуется стабильно, расчёт можно строить на фактических продажах и производственных планах. Если расход меняется по дням, неделям или сезонам, среднее значение может ввести в заблуждение. Для муки, сахара и дрожжей можно изучать историю производства. Для упаковки сезонных наборов, начинок ограниченного спроса и праздничного декора среднее за год почти бесполезно.

Нужно смотреть не на общий расход, а на подходящий рабочий период. Например, за последние восемь недель пекарня использовала 720 килограммов муки. Средняя недельная потребность составила 90 килограммов. Но если в течение двух недель был корпоративный заказ, обычная потребность может быть ниже. Поэтому лучше разделить базовый спрос и разовые всплески.

Если потребление стабильно и партия укладывается в срок хранения, можно переходить к проверке денег и склада.

Если потребление нестабильно, большую партию стоит брать только под подтверждённые продажи, сезонный план или сырьё с низким риском остатка.

Второй вопрос: успеет ли партия превратиться в продажу до критической даты?

Критическая дата определяется не только сроком, указанным на упаковке. Для разных видов сырья есть момент, после которого оно ещё формально пригодно, но уже создаёт технологические или качественные риски. Например, мука может оставаться в пределах срока годности, но после длительного хранения в неподходящих условиях хуже вести себя в тесте. Орехи и семена впитывают запахи и прогорают. Молочная продукция требует строгого температурного контроля. Упаковка может не испортиться физически, но потерять актуальность из-за смены ассортимента или дизайна.

Если партия расходуется до критической даты с запасом, расчёт можно продолжать.

Если она успевает уйти только при сохранении идеального спроса, скидка не компенсирует риск. В таком случае нужно уменьшить объём, разделить поставку на несколько отгрузок или договориться о резервировании цены без немедленной полной закупки.

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.