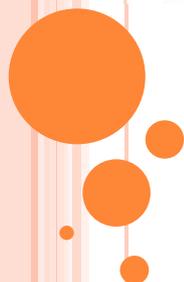


# Носк

international

Мастер-класс

«Подготовка бюджета при наличии  
ограничивающего фактора»



Материал разработан  
Лельчук Анной  
*Аудитор РК, Профессиональный Бухгалтер РК,  
CAP, DipIFR ACCA, Dip PM CIMA, Dip FM ICFM*

## ► Анна Лельчук

*Аудитор РК,  
DipIFR (ACCA),  
CIMA DipPM (Rus),  
CAP (CIPAEN),  
DipFM (ICFM),  
Профессиональный бухгалтер РК*



С 2008 года преподаватель  
корпоративных и открытых семинаров по МСФО,  
Управленческому Учету,  
Финансовому Менеджменту и Анализу,  
курсов DipIFR ACCA,  
CIMA.



## БАЗОВЫЙ ПРИНЦИП ДИНАМИКИ ЗАТРАТ

**Модель динамики (поведения) затрат** описывает, как изменение затрат зависит от уровня активности компании



**Базовый принцип динамики затрат:**  
при изменении уровня активности изменяются и затраты

**Уровень активности** отображает объем проделанной работы или количество осуществленных операций

*Например:*

- объем произведенной/реализованной продукции
- количество обслуженных клиентов
- количество выписанных счетов
- объем потребленной электроэнергии



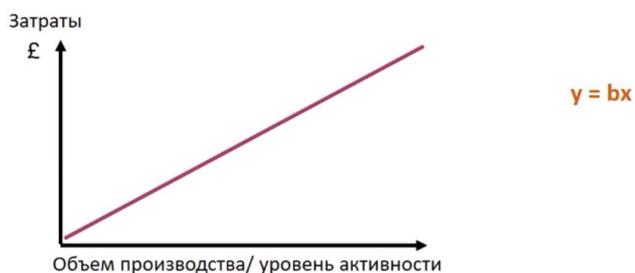
## ТИПЫ ЗАТРАТ: ПОСТОЯННЫЕ ЗАТРАТЫ

**Постоянные затраты (затраты периода)** – затраты, на которые не влияет уровень деловой активности



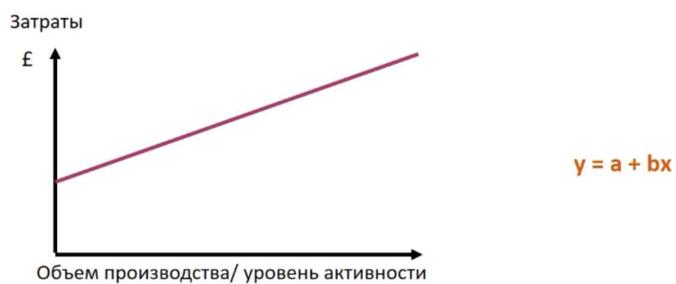
## ТИПЫ ЗАТРАТ: ПЕРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ

**Переменные затраты** – затраты, которые увеличиваются или уменьшаются пропорционально увеличению или спаду уровня деловой активности



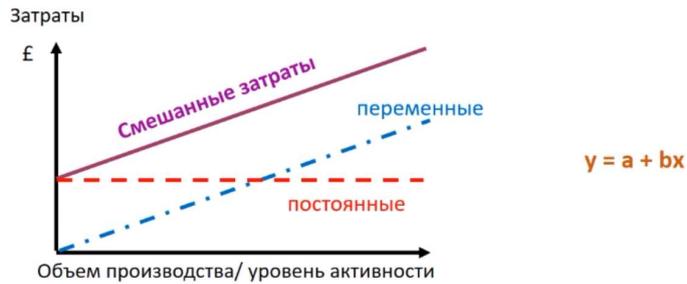
## ТИПЫ ЗАТРАТ: СМЕШАННЫЕ ЗАТРАТЫ

**Смешанные (условно-переменные/условно-постоянные) затраты** – это затраты, которые имеют постоянную и переменную составляющие и которые, таким образом, частично подвержены влиянию изменений уровня деловой активности



## ТИПЫ ЗАТРАТ: СМЕШАННЫЕ ЗАТРАТЫ

**Смешанные (условно-переменные/условно-постоянные) затраты** – это затраты, которые имеют постоянную и переменную составляющие и которые, таким образом, частично подвержены влиянию изменений уровня деловой активности



8

**Носк**  
Kazakhstan

## МАРЖИНАЛЬНЫЙ МЕТОД УЧЕТА ЗАТРАТ: ТЕРМИНОЛОГИЯ



**Маржинальный метод учета затрат [marginal costing]** относит на единицу продукции только маржинальные (переменные) затраты

**Маржинальные затраты [marginal cost]** - это часть затрат, приходящаяся на единицу продукции или услуги, которых можно было бы избежать, если бы эта единица не производилась, или которые бы возникли при производстве одной дополнительной единицы

**Маржинальная прибыль [contribution]** - это выручка от продажи минус переменные расходы

9

**Носк**  
Kazakhstan

## ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ (СОКРАЩЕННЫЙ ФОРМАТ)

для учета затрат по маргинальному методу



Выручка от продажи	X
Переменные затраты	X
<b>Маржинальная прибыль</b>	<b>X</b>
Постоянные затраты (ВСЕ: производ. + непроизвод.)	X
<b>Прибыль / Убыток</b>	<b>X</b>



## РЕШЕНИЯ ПО ОДНОМУ ОГРАНИЧИВАЮЩЕМУ ФАКТОРУ - ПРИМЕР

Компания А Лтд выпускает три вида изделий, которые дают следующий маржинальный доход на единицу продукции:

	A	B	C
	\$	\$	\$
Маржинальный доход на единицу продукции	10	5	8



## РЕШЕНИЯ ПО ОДНОМУ ОГРАНИЧИВАЮЩЕМУ ФАКТОРУ

Если имеется только один лимитирующий фактор, то для достижения максимальной прибыли необходимо осуществить следующие шаги:

**Шаг 1: Определение ограничивающего ресурса**

**Шаг 2: Расчет маржинальной прибыли**

**Шаг 3: Расчет маржинальной прибыли на единицу ограничивающего ресурса для каждого продукта.**

**Шаг 4: Ранжирование продуктов**

**Шаг 5: Распределение ресурсов на основе ранжирования.**

12

**Hock**  
Kazakhstan

- Компания ABC Лтд предлагает коммерческим фирмам комплекс услуг по сопровождению бизнеса по трем видам работ.
- Переменные затраты – \$4 за час работы.
- Постоянные затраты – \$100,000 в год.
- Из-за нехватки сотрудников, количество компаний, которые ABC Лтд может сопровождать, ограничено.
- Каждый из десяти сотрудников, работающих в компании, имеет 40-часовую неделю и пятьдесят рабочих недель в году.
- Возможности найма дополнительных сотрудников отсутствуют.
- Основываясь на приведенных данных, рассчитайте максимальную сумму прибыли, которую ABC Лтд может получить в предстоящем году.

	Полное сопровождение	Юридическое сопровождение	HR
Плата для компании, (\$)	100	50	25
Время, необходимое для компании, часы	10 ✓	6 ✓	2 ✓
Количество компаний	1,500	2,000	3,000 ✓

13

**Hock**  
Kazakhstan

	Полное сопровожд.	Юридическое сопровожд.	HR
Плата для компании, (\$)	100 ✓	50	25
Время, необходимое для компании, часы	10	6	2
VC (4\$/час)	$10 \times 4 \$/2 = 40 \text{ \$}$	$6 \times 4 \$/2 = 24 \text{ \$}$	$2 \times 4 \$/2 = 8 \text{ \$}$
Марж. прир.	$100 - 40 = 60 \text{ \$}$	26 \$	17 \$
Время на услугу	10 ч	6 ч	2 ч
МП на 1 ер. мин. разв. (2)	$60 \text{ \$} : 10 \text{ ч} = 6 \text{ \$/ч}$	4.3/2	8.5/2
ранжир - e	N 2	N 3	N 1

$\sqrt{\text{Время (минут. разв.) в год}}$   
 $= 10 \text{ сот.} \times 40 \text{ час/нед} \times 50 \text{ нед} = 20\,000 \text{ час}$   
 усл. HR :  $3000 \times 2 \text{ часа} = 6000 \text{ час}$   
 полн. сопровод. :  $20\,000 - 6000 = 14\,000 \text{ час}$   
 $: 10 \text{ час/комп} = 1400 \text{ комп.}$

МП Приб.:  
 $HR: 3000 \text{ c}^{\circ} \times 17 \text{ \$/c}^{\circ} = 51000 \text{ \$}$   
 $\text{Полн. селф} = 1400 \text{ c}^{\circ} \times 60 \text{ \$/c}^{\circ} = 84000 \text{ \$}$   
 $\approx \text{МП} = 135000$   
 $FC (\text{мес. зарп.}) = 100000$   
 $\text{Приб. отч.} = 35000$

---

МП:  $\text{Полн. селф} = 1500 \text{ c}^{\circ} \times 60 \text{ \$/c}^{\circ} = 90000$   
 $\text{Доп. селф.} = 26 \text{ \$/c}^{\circ} \times \left( \frac{20000 - 1500 \times 10}{62 (\text{мес.})} \right)$   
 $= 26 \text{ \$} \times 833 = 21658 \text{ \$}$   
 $(FC) = 100000$   
 $\text{Приб. отч.} = 11658 \text{ \$}$

111  
 6586  
 21658  
 16  
**Нock**  
 Kazakhstan

## РЕШЕНИЯ ПО ОДНОМУ ОГРАНИЧИВАЮЩЕМУ ФАКТОРУ – ВОЗМОЖНЫЕ СЦЕНАРИИ

Сценарий	Максимизировать прибыль путем...
Потребительский спрос ограничивает объем производства/прибыль	Производства точного количества, требуемого для удовлетворения потребительского спроса (обеспечивая, чтобы каждый продукт генерировал положительную маргинальную прибыль).
Один ограниченный ресурс	Генерации наибольшей маргинальной прибыли на единицу ограниченного ресурса.
Один лимитирующий фактор и ограничения по потребительскому спросу	Ранжирования продуктов или услуг на основе маргинальной прибыли на единицу лимитирующего фактора и производства максимально прибыльных продуктов в объеме удовлетворения потребительского спроса.