**Принятие решения о снятии продукта с производства**

Ранее я описал специфику [принятия управленческих решений с учетом ограничивающих факторов](http://baguzin.ru/wp/?p=2975). Затем на основе этой общей концепции рассмотрел два частных случая – [принятие решения о выполнении заказа, а также об изготовлении или покупке на стороне](http://baguzin.ru/wp/?p=3027). Изучим теперь пример принятия решения о снятии продукта с производства.[[1]](#footnote-1)

Компания производит и продает четыре вида продукции (рис 1).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукт | W | X | Y | Z | Итого |
| Продажи | 30 000 | 20 000 | 35 000 | 15 000 | 100 000 |
| Себестоимость реализации | 16 000 | 8 000 | 22 000 | 10 000 | 56 000 |
| Валовая прибыль | 14 000 | 12 000 | 13 000 | 5 000 | 44 000 |
| Накладные расходы: |  |  |  |  |  |
| Коммерческие | 8 000 | 7 000 | 8 500 | 6 500 | 30 000 |
| Административные | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 8 000 |
| Чистая прибыль | 4 000 | 3 000 | 2 500 | -3 500 | 6 000 |

Рис. 1. Отчет о прибылях и убытках за апрель; все цифры в тыс. руб.

Руководство обеспокоено убытками по продукту Z, и для улучшения положения компании рассматривает предложение прекратить производство продукта Z. Менеджер по производству заявил, что в случае прекращения производства продукта Z высвобожденные ресурсы можно направить на увеличение объемов производства продукта Y на 40%.

Проанализировав структуру себестоимости реализации, вы выявили следующую картину:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукт | W | X | Y | Z | Итого |
| Переменные затраты | 4 800 | 1 600 | 13 200 | 5 000 | 24 600 |
| Постоянные затраты | 11 200 | 6 400 | 8 800 | 5 000 | 31 400 |
| Всего себестоимость реализации | 16 000 | 8 000 | 22 000 | 10 000 | 56 000 |

Рис. 2. Структура себестоимости реализации по продуктам; все цифры в тыс. руб.

Постоянные затраты включают в себя 20 млн. руб., которые нельзя напрямую связать ни с одним из продуктов, и которые распределены между каждым продуктом на основании объемов продаж. Если объем продаж любого продукта увеличивается более чем на 25%, то присущие именно этому продукту (ассоциированные с ним) постоянные производственные затраты увеличатся на 30%.

Коммерческие накладные расходы включают в себя постоянные затраты в размере 5 млн. руб. на каждый продукт плюс переменные затраты, которые меняются пропорционально объемам продаж. Постоянные затраты также нельзя напрямую связать ни с одним из продуктов, но директор по продажам считает, что их следует разделить поровну между четырьмя продуктами.

Административные накладные расходы в размере 8 млн. руб. являются постоянными и не зависят от номенклатуры и объема производимых продуктов.

**Задания**

(а) Подготовьте отчет о прибылях и убытках за апрель в форме маржинальных затрат (такое представление отчета более пригодно для принятия управленческих решений).[[2]](#footnote-2)

(b) Подготовьте отчет, показывающий последствия прекращения производства продукта Z и увеличения производства Y в соответствии с отчетом менеджера по производству (предположите, что цена продажи продукта Y не изменится, несмотря на рост объема продаж). Дайте рекомендации на основе анализа.

(с) Кратко обсудите нефинансовые факторы, которые следует рассмотреть до принятия решения о прекращении производства продукта Z.

**Решение**

(а) Для принятия управленческого решения полезно пересчитать отчет о прибылях и убытках в форме маржинальных затрат (рис. 3).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукт | W | X | Y | Z | Итого |
| Продажи | 30 000 | 20 000 | 35 000 | 15 000 | 100 000 |
| Переменная себестоимость реализации | 4 800 | 1 600 | 13 200 | 5 000 | 24 600 |
| Переменные коммерческие накладные расходы1 | 3 000 | 2 000 | 3 500 | 1 500 | 10 000 |
| Маржинальная прибыль | 22 200 | 16 400 | 18 300 | 8 500 | 65 400 |
| Ассоциированные с продуктами постоянные затраты2 | 5 200 | 2 400 | 1 800 | 2 000 | 11 400 |
| Чистая выгода | 17 000 | 14 000 | 16 500 | 6 500 | 54 000 |
| Неассоциированные с продуктами постоянные затраты |  |  |  |  | 20 000 |
| Постоянные коммерческие накладные расходы |  |  |  |  | 20 000 |
| Административные расходы |  |  |  |  | 8 000 |
| Чистая прибыль |  |  |  |  | 6 000 |
|  |  |  |  |  |  |
| 1 Из общих коммерческих накладных расходов вычтено по 5 млн. руб. на каждый продукт; собранные таким образом 20 млн. руб. отражены в строке "Постоянные коммерческие накладные расходы" |  |  |  |  |  |
| 2 Сначала мы показали, как 20 млн. неассоциированных с продуктами постоянных затрат, были распределены между продуктами на основе объемов реализации, затем в строке "Ассоциированные с продуктами постоянные затраты" оставили только постоянные затраты, связанные с продуктами, и наконец, 20 млн. отразили в отдельной строке "Неассоциированные с продуктами постоянные затраты" | 6 000 | 4 000 | 7 000 | 3 000 | 20 000 |

Рис. 3. Отчет о прибылях и убытках в форме **маржинальных затрат**; все цифры в тыс. руб.

Видно, что производство продукта Z не является убыточным!

(b) Прекращение производства продукта Z приведет к росту чистого дохода (рис. 4 и 5).

|  |  |
| --- | --- |
|  | тыс. руб. |
| Маржинальная прибыль от 40% дополнительных продаж продукта Y (18 300 \* 0,4) | 7 320 |
| Дополнительные ассоциированные с продуктом постоянные затраты (1800 \* 0,3) | -540 |
| Потеря чистой выгоды от продукта Z (альтернативные затраты) | -6 500 |
| Чистый доход | 280 |

Рис. 4. Релевантные (относящиеся к делу) изменения прибыли и затрат в случае принятия решения о прекращении производства продукта Z

|  |  |
| --- | --- |
|  | тыс. руб. |
| Текущая чистая прибыль | 6 000 |
| Потери маржинальной прибыли из-за прекращения производства продукта Z | -6 500 |
| Дополнительная маржинальная прибыль от Y | 7 320 |
| Дополнительные постоянные затраты | -540 |
| Прибыль в случае прекращения производства Z и замены его продажами Y | 6 280 |

Рис. 5. Изменение прибыли в случае принятия решения о прекращении производства продукта Z

На основании отчета о прибылях и убытках можно сделать вывод, что компании следует прекратить производство продукта Z и увеличить производство и продажи продукта Y в указанной пропорции. Тем не менее, следует отметить, что дополнительный доход не столь существенный, и любые ошибки в расчетах могут привести к принятию неверного решения.

(с) Нефинансовые факторы, подлежащие рассмотрению:

* Что произойдет с работниками, занятыми в производстве и иной деятельности, связанной с Z?
* Какой сигнал получит рынок / конкуренты? Не сложится ли мнение, что компания не желает поддерживать свою продукцию?
* Какова будет реакция потребителей, особенно тех, кто недавно приобрел продукт Z?

1. Настоящая заметка написана по материалам [CIMA](http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/Global_manufacturing_report.pdf). [↑](#footnote-ref-1)
2. См., например, [Использование анализа затрат для принятия управленческих решений](http://baguzin.ru/wp/?p=1492) [↑](#footnote-ref-2)