



# Экономика

# МОЛОЧНОГО ЗАВОДА

С чего начинается и отчего зависит?



# Цель: сколько ~~может~~ ДОЛЖЕН зарабатывать молочный завод?

<12%

EBITDA

% рентабельности

120+

Средняя  
отпускная цена

Рубль/кг

50%+

Наценка

маржинального  
дохода

25-

Прямые издержки

Рубль/кг

Цель определяется **бюджетными** параметрами

# Бюджетирование

Параметры	Ед.изм.	2023г	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Реализация	кг	4 935 338	1 141 329	1 244 093	1 256 259	1 293 657
Выручка	руб.	591 876 087	136 844 560	148 806 745	150 667 465	155 557 317
Себестоимость	руб.	378 479 261	90 516 888	93 755 320	96 540 513	97 666 540
Маржинальный доход	руб.	213 396 826	46 327 672	55 051 425	54 126 952	57 890 777
Наценка МД, %		56%	51%	59%	56%	59%
Прямые издержки	руб.	124 132 955	28 265 452	31 619 250	31 390 360	32 857 893
- входная логистика (закупка Молока)	руб.	3 008 346	760 715	742 821	752 723	752 086
- операционные издержки	руб.	84 717 298	18 789 923	21 864 100	20 809 296	23 253 979
- выходная логистика	руб.	29 556 831	7 127 797	7 390 345	7 899 482	7 139 208
- коммерческие издержки	руб.	6 850 481	1 587 017	1 621 984	1 928 860	1 712 620
МД-2 (вклад в покрытие)	руб.	89 263 871	18 062 220	23 432 175	22 736 592	25 032 884
Постоянные издержки	руб.	17 986 526	4 292 528	4 718 331	4 479 035	4 496 631
Прибыль (ЕБИТДА)	руб.	71 277 345	13 769 692	18 713 844	18 257 557	20 536 253
Рен-ть,%		12,0%	10,1%	12,6%	12,1%	13,2%
Амортизация	руб.	11 539 316	2861314	2842712	2950461	2884829
% по кредитам	руб.	1 284 065	312 488	380 560	278 561	312 456
Чистая прибыль до уплаты налогов	руб.	58 453 964	10 595 890	15 490 572	15 028 534	17 338 968
Налоги	руб.	11 690 793	2119178	3098114,5	3005706,9	3467793,51
Чистая прибыль после уплаты налогов	руб.	46 763 171	8 476 712	12 392 458	12 022 828	13 871 174
Рет-ть,%		7,9%	6,2%	8,3%	8,0%	8,9%

Наценка МД 56%

Рентабельность  
ЕБИТДА 12%

# Бюджетные параметры

Средняя  
отпускная цена  
~120 руб/кг

Прямые  
издержки  
~25 руб/кг

Параметры	Ед.изм.	2023г	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Средняя цена	руб/кг	119,93	119,90	119,61	119,93	120,25
Средняя с/с	руб/кг	76,69	79,31	75,36	76,85	75,50
МД	руб/кг	43,24	40,59	44,25	43,09	44,75
Прямые издержки	руб/кг	25,15	24,77	25,42	24,99	25,40
- входная логистика (закупка Молока)	руб/кг	0,61	0,67	0,60	0,60	0,58
- операционные издержки	руб/кг	17,17	16,46	17,57	16,56	17,98
ремонтная служба	руб/кг	1,88	1,88	1,59	2,00	2,04
хозяйственная служба	руб/кг	0,21	0,09	0,22	0,32	0,20
энергозатраты	руб/кг	4,16	4,26	4,64	3,40	4,36
производство	руб/кг	9,89	9,20	10,09	9,80	10,40
лаборатория	руб/кг	0,13	0,21	0,08	0,12	0,13
прочие	руб/кг	0,89	0,82	0,96	0,92	0,85
- выходная логистика	руб/кг	5,99	6,25	5,94	6,29	5,52
- коммерческие издержки	руб/кг	1,39	1,39	1,30	1,54	1,32
МД-2	руб/кг	18,09	15,83	18,83	18,10	19,35
Постоянные издержки	руб/кг	3,64	3,76	3,79	3,57	3,48
Прибыль (ЕБИТДА)	руб/кг	14,44	12,06	15,04	14,53	15,87
Амортизация	руб/кг	2,34	2,51	2,28	2,35	2,23
% по кредитам	руб/кг	0,26	0,27	0,31	0,22	0,24
Налоги	руб/кг	2,37	1,86	2,49	2,39	2,68
Чистая прибыль после уплаты налогов	руб/кг	9,48	7,43	9,96	9,57	10,72

# Сравнение экономик разных заводов

Увеличение объемов продаж **НЕ**  
гарантирует прибыли!!!!

№ п/п	Параметры	Ед.изм.	1		2	
			март 2022г.	доля, %	март 2022г.	доля, %
1	Реализация продукции	тонн	492	100	597	122
	КМ	тонн	35	7,1	95	19,4
	Молоко	тонн	111	22,6	410	83,8
	Масло	тонн	28	5,7	18	3,7
	Сметана	тонн	17	3,4	17	3,5
	Творог	тонн	103	20,9	53	10,8
	Сыр	тонн	198	40,2	4	0,8

№ п/п	Параметры	Ед.изм.	1	2
			март2022г.	март2022г.
1	Реализация продукции	тонн	492	597
2	Реализация продукции	тыс.руб.	168 516	50 713
3	Себестоимость	тыс.руб.	116 200	37 117
4	Маржинальный доход -1	тыс.руб.	52 316	13 596
	Наценка МД, %		45%	37%
5	Прямые издержки	тыс.руб.	22 055	12 483
	- входная логистика (молоко)	тыс.руб.	4 174	351
	- входная логистика (ингред)	тыс.руб.	578	283
	- операционные издержки	тыс.руб.	6 949	7 856
	- выходная логистика	тыс.руб.	2 568	3 663
	- коммерческие издержки(Маркетинг)	тыс.руб.	1 186	643
6	МД-2 (вклад в покрытие)	тыс.руб.	36 861	1 113
7	Постоянные издержки	тыс.руб.	2 700	1 493
8	Прибыль (ЕВИТДА)	тыс.руб.	34 161	-380
	Рен-ть,%		20,3%	-0,7%
	Амортизация	тыс.руб.	7 568	983
	% по кредитам	тыс.руб.	560	
	Прочие доходы	тыс.руб.	2 400	193
	Прочие расходы	тыс.руб.	3 000	91
9	Налоги	тыс.руб.	5 087	
10	Чистая прибыль после уплаты налогов	тыс.руб.	20 346	-1 261
11	Рет-ть ЧП,%		12,1%	-2,5%

# Сравнение бюджетных параметров

Анализ руб/кг  
 позволяет увидеть  
 причины убытков!!!

Анализ руб/кг позволяет  
 увидеть пути достижения  
 показателей по прибыли!!!

№ п/п	Параметры	Ед.изм.	1	2
			март2022г.	март2022г.
	<b>Средняя цена</b>	руб/кг	<b>342,51</b>	<b>84,95</b>
	<b>Средняя с/с</b>	руб/кг	<b>236,18</b>	<b>62,17</b>
<b>1</b>	<b>Наценка МД-1</b>	руб/кг	<b>106,33</b>	<b>22,77</b>
<b>2</b>	<b>Прямые издержки</b>	руб/кг	<b>31,41</b>	<b>20,91</b>
	- входная логистика (молоко)	руб/кг	8,48	0,59
	- входная логистика (ингред)	руб/кг	1,17	0,47
	- операционные издержки	руб/кг	14,12	13,16
	ремонтная служба	руб/кг	4,48	4,21
	хозяйственная служба	руб/кг	2,28	0,22
	производство	руб/кг	7,21	7,99
	лаборатория	руб/кг	0,14	0,09
	прочие	руб/кг	0,01	0,17
	- выходная логистика	руб/кг	5,22	6,14
	в т.ч. Транспортные к покупателю	руб/кг	5,22	5,94
	- коммерческие издержки(Маркетинг)	руб/кг	2,41	1,08
	- в т.ч. Бонусы	руб/кг	0,00	0,23
<b>3</b>	<b>МД-2</b>	руб/кг	<b>74,92</b>	<b>1,86</b>
	<b>Постоянные издержки</b>	руб/кг	<b>5,49</b>	<b>2,50</b>
	<b>Прибыль (ЕБИТДА)</b>	руб/кг	<b>69,43</b>	<b>-0,64</b>
	<b>Амортизация</b>	руб/кг	<b>15,38</b>	<b>1,65</b>
	<b>% по кредитам</b>	руб/кг	<b>1,14</b>	<b>0,00</b>
	<b>Прочие доходы</b>	руб/кг	<b>4,88</b>	<b>0,32</b>
	<b>Прочие расходы</b>	руб/кг	<b>6,10</b>	<b>0,15</b>
	<b>Чистая прибыль до уплаты налогов</b>	руб/кг	<b>51,69</b>	<b>-2,11</b>

# Моделирование

Требуется изменение стратегии продаж!!!!

Параметры	Ед.изм.	Март	Бюджетная модель
Реализация	кг	598 735	598 735
Реализация продукции	руб.	50 712 517	58 925 735
Себестоимость	руб.	37 117 322	37 727 146
Маржинальный доход	руб.	13 595 195	21 198 589
Наценка МД, %		37%	56%
Прямые издержки	руб.	12 483 172	12 483 172
МД-2 (вклад в покрытие)	руб.	1 112 022	8 715 417
Постоянные издержки	руб.	1 493 012	1 493 012
Прибыль (ЕБИТДА)	руб.	-380 989	7 222 405
Рен-ть,%		-0,8%	12,3%
Чистая прибыль после уплаты налогов	руб.	-1 262 343	6 341 051
Рет-ть,%		-2,5%	10,8%

Параметры	Ед.изм.	2021г.	Март	Бюджетная модель
Реализация	кг	298	598	598
- КМ	%	20,97	15,81	20,97
- Молоко	%	61,14	68,51	61,14
- Масло	%	2,80	3,06	2,80
- Сметана	%	3,98	2,82	3,98
- Творог	%	10,07	8,85	10,07
- Сыр	%	1,04	0,62	1,04



# С чего начинаются продажи???

---

- Калькуляция?
- План продаж?
- Переговоры?

# Калькуляция

Цель калькуляции на готовую молочную продукцию - расчет себестоимости 1 кг и 1 шт

Цель калькуляции на полуфабрикаты - расчет потребности в сырье

Наименование	Расход сырья и материалов		Масло сливочное Традиционное, м.д.ж. 82,5%, 0,18 кг	Масло сливочное Традиционное, м.д.ж. 82,5%, 20 кг
	Норма	Цена за ед.	0,18	20
Объем производства, кг			4 200	60 000
Объем производства, шт.			23 333	3 000
<b>Сырье, руб.</b>			<b>1 298 607</b>	<b>18 551 526</b>
Сливки, м.д.ж. 36%, кг			2,32	2,32
Сливки, м.д.ж. 36%, руб.		133,56	1 298 606,80	18 551 525,68
Обезжиренное молоко 0,05%		20,87		
Сливки, м.д.ж. 15%, руб.		67,75		
<b>Закваски</b>			<b>0</b>	<b>0</b>
Закваска №1			0,00	0,00
Закваска №2	0,00100	0,00		
Закваска №3	0,0050	0,00		
<b>Упаковка</b>			<b>69 553</b>	<b>129 425</b>
Фольга, 0,18	0,044	132,27	271 594	
Qr-код	1	0,50	11 666,67	1 500,00
Гофроящик №1	1	30,45		91 350
Гофроящик №2	1	18,78	43 828	
Вкладыш из пергамента	0,04	154,17		18 500
Транспортная этикетка	1	6,03	14 058	18 075
<b>Сырьевая себестоимость</b>			<b>1 368 160</b>	<b>18 680 951</b>
всего затраты на 1 кг			325,75	311,35
всего себестоимость на 1 шт			76,24	6 313,27

# Рецептуры



Наименование продукта:		Сливки с м.д.ж. 36% из расчета на 1000 кг готового продукта								
Торговая марка:			Вид упаковки:				Масса нетто: кг			
Наименование компонентов	Ед. изм.	МДЖ	МДБ	МДУ	МДСВ	Расход на 1г	МДЖ	МДБ	МДУ	МДСВ
		%	%	%	%	кг	%	%	%	%
1	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13
Молоко с м.д.ж.3,4%	кг	3,4	3,25	4,5	12,5	10720	36,45	34,84	48,33	134,25
Возвратный отход: молоко обезжиренное	кг	0,05	3,34	4,7	9,5	9720	0,48	32,06	45,12	91,2
<b>Итого без учета потерь:</b>						<b>1000</b>	<b>36</b>	<b>2,8</b>	<b>3,2</b>	<b>43,1</b>

Наименование продукта:		Масло 82,5% из расчета на 1000 кг готового продукта								
Торговая марка:			Вид упаковки:				Масса нетто: кг			
Наименование компонентов	Ед. изм.	МДЖ	МДБ	МДУ	МДСВ	Расход на 1г	МДЖ	МДБ	МДУ	МДСВ
		%	%	%	%	кг	%	%	%	%
1	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13
Сливки м.д.ж. 36%	кг	36	2	3,2	4	2315	83,34	4,63	7,41	9,26
Возвратный отход: Пахта	кг	0,5	0,1	4,9	5,6	1315	0,66	0,13	6,44	7,36
<b>Итого без учета потерь:</b>						<b>1000</b>	<b>82,7</b>	<b>4,5</b>	<b>1,0</b>	<b>1,9</b>

\*пример рецептуры. Фактическая рецептура может отличаться от данного примера.


# Нормирование издержек

Цель нормирования - внутренняя эффективность производственного, логистического процесса и выполнение бюджетных параметров

		ЦИКЛОГРАММА РАБОТЫ ОБОРУДОВАНИЯ																										
43500 Выпуск ГП 3000 кг/час, за сутки выпуск ГП =32000 кг		мойка				сборка-разборка автомата				фасовка				обед				замена пленки										
		08-09	09-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23	23-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08			
1	ПЭТ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Исходные данные		1500 кефир 0,5				1500 кефир				1000+1000				2000 м.л				25000 мол						Издержки на 1 кг продукции				
оператор Н-ладчик 180 руб/час 0-267 3/час	Участники процесса	О	ЗН	ЗН+О	ЗН	ЗН+О	О	ЗН	ЗН+О	ЗН	ЗН+О	ЗН	ЗН+О	ЗН	ЗН+О	ЗН	О	ЗН	ЗН+О	ЗН	О	ЗН	ЗН+О	ЗН	О	ЗН	18Н+18,50	
700000 руб/год	Трудовые затраты, руб	133,5	280	1240,5	280	827	133,5	280	1654	267	280	827	392	5623,6	448	427,2			5706,3	267	280					19346,6	0,605	
	Заплаты на обслуживание, руб	1917,6																								1917,6	0,060	
оп-161,7кВт, стоимость 3,775 руб/кВт*ч	Заплаты на эл. энергию			915,6		610,4			1220			610,4			2746,8				2746,8							0	8850	0,277
устик (49,3%) 2,75 кг х 69 руб=59,64 руб отная кислота (57%) 16 кг х 20,81 руб=17,90	Заплаты на моющие средства	29,8					29,8				59,64							59,64								59,64	238,56	0,007
да артезианская 2 м 3 по 21 руб/м куб	Заплаты на ХВС	6					6				12							12								12	48	0,002
да горячая 1,7 м куб по руб/м куб	Заплаты на ГВС	14,3					14,3				28,5							28,5								28,5	114	0,004
	<b>ИТОГО:</b>																										<b>0,95 Р</b>	

# От чего зависит экономика?



A central dark blue circle contains the text 'Бюджетное управление'. Surrounding it is a red circular line with six light blue circular nodes. Each node is connected to a text block describing a specific component of budget management: 'Отчет о финрезультате', 'Рецептуры', 'Калькуляция', 'Нормирование', 'План продаж', and 'Бюджет'.

# Бюджетное управление

## Отчет о финрезультате

Ответственность ЦФО за внесение вклада в общую доходность  
Постановка корректирующих задач

## Рецептуры

Использование рецептурного метода  
Учет потерь по каждой группе продуктов

## Бюджет

Постановка задач всем ЦФО

## Калькуляция

Отдельно на полуфабрикаты и готовую молочную продукцию

## План продаж

Глубокая аналитика собственных продаж и продаж конкурентов  
Выстраивание плана продаж по бюджетным параметрам

## Нормирование

Производственных, логистических, коммерческих издержек

# Мы можем быть Вам полезны

Давайте начнем с анализа

## Блок услуг "Экономика"



### Финансовый аудит:

причин убытков/низкой рентабельности;  
производственных издержек;  
источников внутренней эффективности;

### Финмодель:

моделирование бизнеса по переработке молока;  
расчет сроков окупаемости и выхода на целевые  
показатели;  
финансовые показатели проекта;

### Управление:

постановка управленческого учета;  
постановка процессного управления;  
постановка процесса бюджетирования и план-фактного анализа;  
постановка системы мотивации;

## ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ

- прибыльный и эффективный бизнес
- современные системы управления
- стабильную экономику завода

## Блок услуг "Технология"



### Технологический аудит:

технологических процессов;  
белко- и жиробаланса и движения сырья;  
внутренней технологической документации;

### Технологические работы:

выработка молочных продуктов по эффективным рецептурам;  
разработка внутренней технологической документации (технологических карт, блок-схем, инструкций);  
разработка производственных циклограмм;  
определение оптимального количества SKU;

### Технологическое сопровождение:

контроль за производством молочной продукции стабильного качества;  
контроль сырьевых и производственных потерь;

## ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ

- продукцию высокого и стабильного качества
- эффективную технологическую службу

## Блок услуг "Коммерция"



### Коммерческий аудит:

эффективности продаж;  
номенклатуры и клиентов;  
коммерческой службы;  
логистической службы;

### Коммерческая стратегия:

разработка плана продаж;  
стратегия по SKU и работе с клиентами;  
организация работы коммерческой службы;

### Коммерческое сопровождение:

сопровождение и контроль продаж;  
контроль выполнения маржинального дохода от продаж;

## ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ

- рентабельные продажи
- эффективную коммерческую службу

ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ



ids\_dairy



ids\_tech



Свяжитесь с нами и  
узнайте подробнее  
о каждом продукте

+7 927 516 59 45



inlet@ids-tech.ru



ids-tech.ru

