

Уроки МВА

Полная экономика заказа в цифровом канале

Управленческий учёт, ценообразование и
экономика платформ

Дата: 2026-10-24

Самостоятельная учебная глава

Оглавление и учебные цели

- Карта понятий и необходимые знания
- Глава 1. Заказ как экономическая единица
- Глава 2. Как читать тарифную функцию
- Глава 3. Полная структура переменных затрат
- Глава 4. Безубыточность и масштаб
- Глава 5. Цена, спрос и общая прибыль
- Глава 6. Возвраты, время и денежный цикл
- Глава 7. Управленческий цикл
- Модели, формулы и алгоритмы
- Ошибки и ограничения
- Глоссарий
- Задания
- Решения
- Памятка и источники

После изучения вы сможете:

- выбрать единицу анализа и собрать карту денег заказа
- читать фиксированные, процентные и ограниченные тарифные функции
- рассчитать маржинальный доход и точку безубыточности
- соединить решение о цене с реакцией спроса
- отделить расчётный факт от управленческого допущения

Карта понятий и базовые знания

- Цена заказа → переменные затраты → маржинальный доход
- Маржинальный доход × объём → покрытие постоянных затрат → прибыль
- Цена ↔ спрос: рост вклада на единицу может сопровождаться снижением объёма
- Тарифная функция: база начисления → процент или фиксированная ставка → минимум/максимум → фактическая плата

Что нужно знать заранее

- арифметика процентов
- различие выручки и затрат
- понимание периода измерения

Глава 1. Заказ как экономическая единица

Цифровой канал делает продажу видимой как цепочку операций: покупатель выбирает товар, платёж проходит через платформу, заказ комплектуется, доставляется и может быть возвращён. Каждая операция может иметь собственную базу начисления. Поэтому фраза «комиссия площадки» часто скрывает несколько разных услуг.

Первый выбор аналитика — единица анализа. Для товара удобно считать выполненный заказ или проданную единицу. Для логистики иногда нужна единица отправления, потому что в одной посылке бывает несколько товаров. Для рекламы может понадобиться привлечённый заказ. Смешение этих единиц создаёт ложную точность: рубли на отправление нельзя без распределения вычитать из рублей на товар.

Выполненный заказ — не просто созданная карточка покупки. Он должен пройти до экономического результата, а возвраты и невыкупы учитываются отдельно. Если бизнес сравнивает каналы, правила признания заказа должны быть одинаковыми.

Карта денег начинается с цены покупателя. Затем из неё вычитают себестоимость проданного товара, переменные услуги канала, платёжные расходы, логистику, рекламу и ожидаемую стоимость возвратов. Оставшийся маржинальный доход ещё не является прибылью: он предназначен для покрытия постоянной базы.

Агрегированная средняя маржа магазина полезна для обзора, но может скрывать убыточные товары. Поэтому аналитик сначала считает товарную позицию и сценарий исполнения, затем взвешивает их по фактическому ассортиментному миксу.

Движение денег по выполненному заказу

Показать арифметику: из цены последовательно вычитаются переменные затраты, а остаток становится маржинальным доходом.

Цена покупателя	2 000 руб.
– Себестоимость товара	900 руб.
– Площадка, логистика и платежи	710 руб.
– Реклама и ожидаемые возвраты	180 руб.
= Маржинальный доход	210 руб.

$2\,000 - 900 - 710 - 180 = 210$ руб. на заказ

Все числа — учебный пример, кроме формулы обработки

Каждая строка затрат является вычетом из цены покупателя; остаток 210 руб. покрывает постоянные затраты и только затем формирует прибыль.

Источник: Авторская учебная схема

Глава 2. Как читать тарифную функцию

Тариф — не обязательно одно число. Фиксированная плата не зависит от цены единицы. Процентная плата растёт вместе с базой. Ступенчатая меняется скачком. Минимум не позволяет плате опуститься ниже заданной суммы, максимум — подняться выше потолка.

Для каждой платы нужно записать четыре вещи: событие начисления, базу, математическое правило и момент действия. Например, процент может применяться к цене товара, стоимости отправления с несколькими товарами или сумме после скидки. Без базы одинаковые 2% описывают разные денежные потоки.

Порог — точка, где меняется формула или сравнение. Если новый процентный тариф сопоставляется со старой фиксированной суммой, точка равенства находится делением фиксированной суммы на ставку. Если есть потолок, второй порог находится делением максимума на ставку.

После порога максимума абсолютная плата остаётся постоянной, но её доля в цене снижается. Это не означает, что весь канал становится дешевле: другие процентные услуги могут продолжать расти.

График тарифной функции помогает увидеть участки и точки излома, но он должен иметь подписанные оси, единицы и источник. Без них линия превращается в декоративный рисунок.

Плата за обработку FBS в ПВЗ и ППЗ

Рассчитать документированную плату по цене товара.

Формула: $ПО = \text{минимум}(0,02 \times Ц, 45)$

Обозначения: ПО — плата за обработку одного товара (руб./товар); Ц — стоимость товара в отправлении (руб./товар)

Единицы результата: руб./товар

Происхождение: Функция записывает официальное правило Ozon, действующее с 1 сентября 2026 года для указанного способа отгрузки.

- При $Ц = 2\,000$ руб.
- $2\% \times 2\,000 = 40$ руб.
- $\text{минимум}(40, 45) = 40$ руб.

Результат: 40 руб.

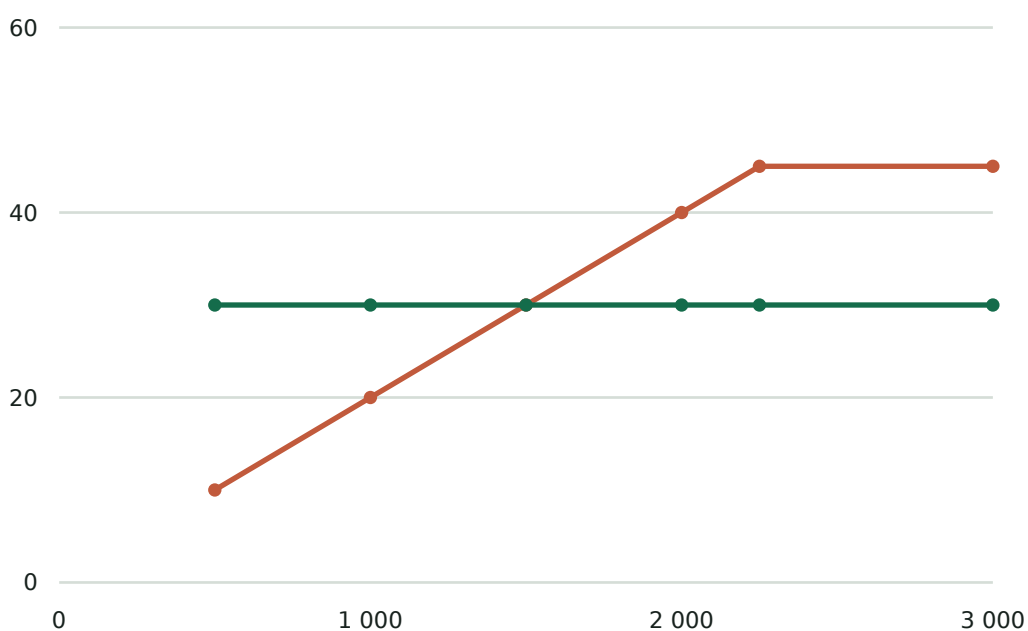
Интерпретация: При цене 2 000 руб. потолок ещё не достигнут; новая плата на 10 руб. выше прежних 30 руб.

Ограничения: Относится только к обработке FBS в ПВЗ/ППЗ; Цена отправления с несколькими товарами требует сверки фактической базы начисления; Не описывает остальные комиссии и услуги

Как плата за обработку зависит от цены товара

Показать процентный участок, точку равенства со старой ставкой и потолок.

Плата за обработку, руб./товар



Цена товара, руб.

— Новая плата

— Прежняя плата

Равенство при 1 500 руб.

Потолок достигается при 2 250 руб.

Равенство: 1 500 руб.: 1 500; 30

Потолок: 2 250 руб.: 2 250; 45

Ниже 1 500 руб. новая плата меньше прежней, выше — больше; после 2 250 руб. она перестаёт расти.

Источник: Ozon для продавцов, 14 июля 2026 года; расчёт редакции

Глава 3. Полная структура переменных затрат

Себестоимость товара — ресурс, который бизнес отдаёт вместе с продажей. К ней добавляются услуги, зависящие от заказа: комиссия за продажу, логистика, обработка, платёж, упаковка, реклама на заказ и ожидаемые потери от возвратов.

Ожидаемая стоимость возврата отличается от фактической суммы одного возврата. Для планирования её можно оценить как вероятность возврата, умноженную на денежный ущерб. Такая оценка должна обновляться по категории и каналу.

Реклама может быть переменной или смешанной. Плата за конкретный заказ через атрибуцию ближе к переменной статье; фиксированный бюджет команды или подписка — к постоянной. Выбор зависит от горизонта решения.

Маржинальный доход отвечает на вопрос: сколько дополнительный выполненный заказ добавляет к покрытию общей базы? Если показатель отрицательный, масштабирование одинаковых заказов увеличивает убыток. Если положительный, остаётся второй вопрос — достаточно ли объёма.

Нельзя заменять полную карту денег одной метрикой платформы. Оборот товаров площадки, сумма выплат продавцу, бухгалтерская выручка и денежное поступление имеют разные определения и моменты признания.

Маржинальный доход выполненного заказа

Определить вклад заказа после всех переменных затрат.

Формула: $МД = Ц - С - ПЗ$

Обозначения: МД — маржинальный доход заказа (руб./заказ); Ц — цена выполненного заказа (руб./заказ); С — себестоимость проданного товара (руб./заказ); ПЗ — все прочие переменные затраты канала (руб./заказ)

Единицы результата: руб./заказ

Происхождение: Базовая модель управленческого учёта: выручка за единицу минус переменные затраты на ту же единицу.

- Ц = 2 000 руб.
- С = 900 руб.
- ПЗ = 890 руб.
- МД = 2 000 - 900 - 890

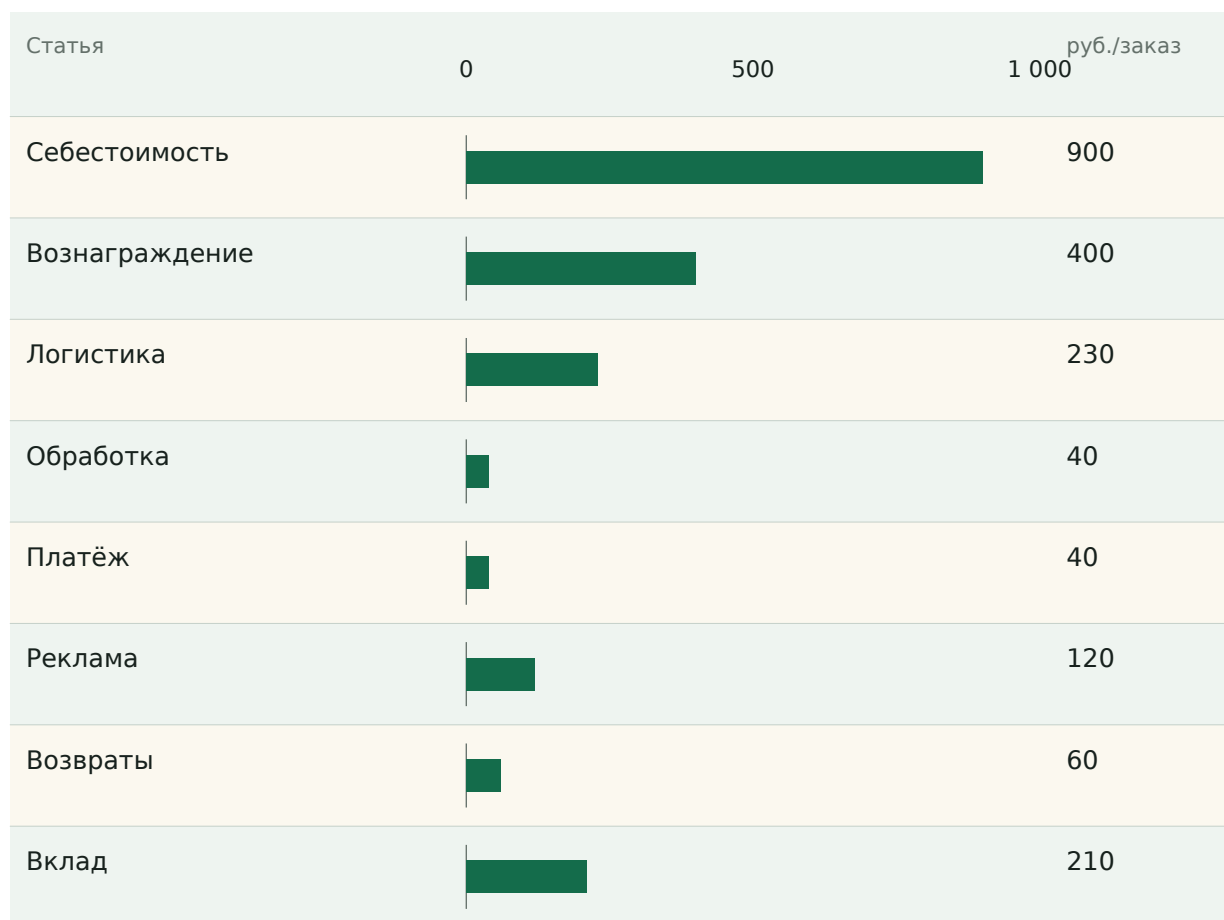
Результат: 210 руб. на заказ

Интерпретация: Каждый выполненный заказ оставляет 210 руб. для покрытия постоянных затрат и прибыли.

Ограничения: Все статьи должны относиться к одной единице анализа; Возвраты и невыкупы следует учитывать ожидаемой стоимостью; НДС и налоги в учебном примере не моделируются

Структура цены учебного заказа

Показать, какие статьи занимают цену 2 000 руб. и что остаётся после них.



Легенда: переменные статьи и вклад

Сумма столбцов: 2 000 руб.

Самый заметный тариф не обязательно является крупнейшей статьёй; решение требует всей структуры.

Источник: Условный учебный пример

Полная учебная экономика заказа ценой 2 000 руб.

- Вознаграждение: $2\,000 \times 20\% = 400$ руб.
- Платёж: $2\,000 \times 2\% = 40$ руб.
- Прочие услуги: $230 + 40 + 40 + 120 + 60 = 490$ руб.
- Все переменные затраты: $900 + 400 + 490 = 1\,790$ руб.
- МД = $2\,000 - 1\,790 = 210$ руб.

Результат: 210 руб. на заказ

Из цены 2 000 руб. только 210 руб. остаются на постоянные затраты и прибыль.

Ограничения: Ставка вознаграждения и услуги зависят от категории, схемы и фактического отчёта

Глава 4. Безубыточность и масштаб

Постоянные затраты не исчезают, если заказов сегодня меньше: аренда, команда, часть программного обеспечения и управления продолжают существовать в пределах рассматриваемого диапазона. Маржинальный доход каждого заказа постепенно покрывает эту базу.

Точка безубыточности делит область убытка и прибыли. Она не является гарантированным планом продаж и не доказывает доступность спроса. Она лишь показывает минимальный объём при заданном вкладе и постоянных затратах.

Запас прочности сравнивает фактический или плановый объём с точкой безубыточности. Небольшой запас означает, что снижение спроса, рост возвратов или изменение ассортимента быстро переводит сценарий в убыток.

При смешанном ассортименте используют взвешенный средний вклад при устойчивом миксе. Если структура продаж меняется, точка безубыточности тоже меняется даже при том же общем количестве заказов.

Постоянные затраты часто ступенчатые: новый склад, смена или команда добавляются блоком после порога мощности. Поэтому один линейный расчёт следует дополнять сценариями.

Точка безубыточности по заказам

Перевести вклад одного заказа в минимальный объём.

Формула: $ОБ = ПостЗ / МД$

Обозначения: ОБ — объём безубыточности (заказов/месяц); ПостЗ — постоянные затраты периода (руб./месяц); МД — маржинальный доход заказа (руб./заказ)

Единицы результата: заказов/месяц

Происхождение: Модель «затраты — объём — прибыль» при постоянном в рассматриваемом диапазоне вкладе на единицу.

- ПостЗ = 210 000 руб./месяц
- МД = 210 руб./заказ
- ОБ = 210 000 / 210

Результат: 1 000 заказов в месяц

Интерпретация: После тысячного заказа совокупный вклад начинает формировать прибыль; до него бизнес не покрывает постоянную базу.

Ограничения: МД должен быть положительным; Ассортимент и ставка возвратов считаются неизменными; Ступенчатые постоянные затраты требуют сценарного пересчёта

Прибыль сценария

Связать вклад заказа, объём и постоянные затраты.

Формула: $P = MD \times O - \text{ПостЗ}$

Обозначения: P — операционная прибыль учебного сценария (руб./месяц); MD — маржинальный доход заказа (руб./заказ); O — число выполненных заказов (заказов/месяц); ПостЗ — постоянные затраты (руб./месяц)

Единицы результата: руб./месяц

Происхождение: Продолжение модели «затраты — объём — прибыль»: совокупный вклад минус постоянные затраты.

- $MD = 210$ руб./заказ
- $O = 1\,200$ заказов
- $\text{ПостЗ} = 210\,000$ руб.
- $P = 210 \times 1\,200 - 210\,000$

Результат: 42 000 руб. в месяц

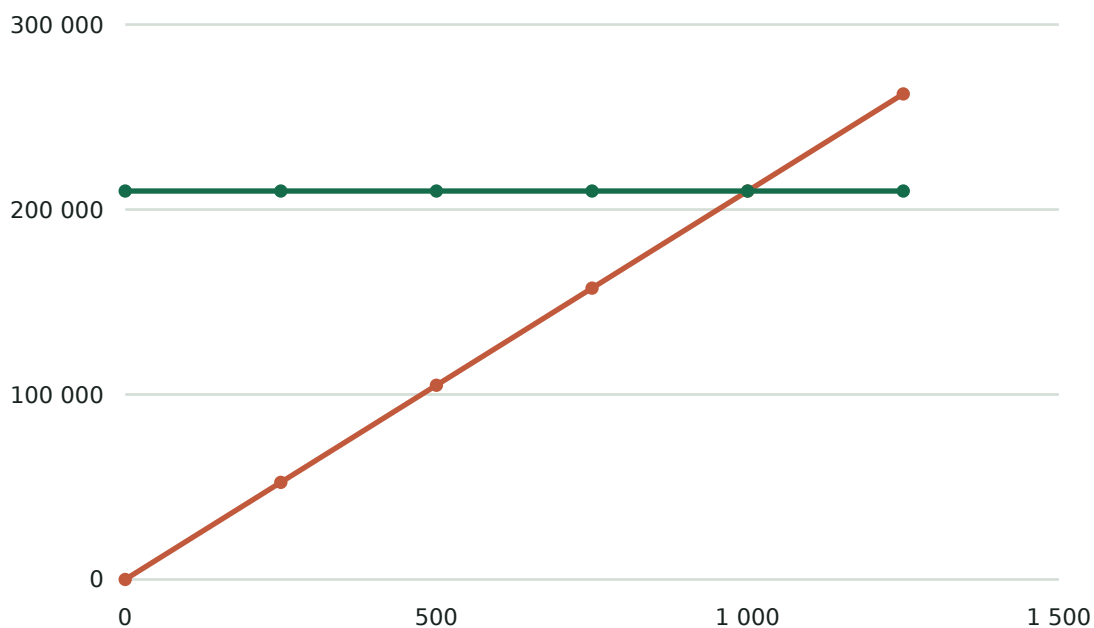
Интерпретация: При неизменном объёме новый тариф уменьшает месячную прибыль на 12 000 руб. относительно прежней платы 30 руб.

Ограничения: Объём может измениться вслед за ценой; Фактический отчёт может включать скидки и корректировки; Не является прогнозом реального продавца

Совокупный вклад и точка безубыточности

Показать объём, в котором вклад заказов покрывает постоянные затраты.

Рубли в месяц



Выполненные заказы в месяц

—●— Совокупный маржинальный доход

—●— Постоянные затраты

Пересечение при 1 000 заказов

Безубыточность: 1 000 заказов; 210 000

До точки пересечения бизнес не покрывает постоянную базу; после неё каждый дополнительный заказ добавляет прибыль при неизменном вкладе.

Источник: Условный учебный пример

Объём безубыточности учебного продавца

- Сначала проверяем знак маржинального дохода: 210 руб. > 0, поэтому конечная точка безубыточности существует.
- $ОБ = 210\ 000 \text{ руб./месяц} / 210 \text{ руб./заказ} = 1\ 000 \text{ заказов/месяц.}$
- Проверка: $1\ 000 \times 210 = 210\ 000 \text{ руб.}$ совокупного вклада — ровно столько, сколько постоянных затрат.
- При 1 200 заказах запас объёма = $1\ 200 - 1\ 000 = 200 \text{ заказов.}$
- Прибыль плана = $1\ 200 \times 210 - 210\ 000 = 42\ 000 \text{ руб.}$ в месяц.

Результат: 1 000 заказов в месяц

Положительный вклад товара ещё не доказывает прибыльность бизнеса: ниже 1 000 заказов совокупного вклада недостаточно. План 1 200 заказов создаёт прибыль 42 000 руб. и запас объёма 200 заказов, но этот вывод держится на неизменном вкладе и структуре продаж.

Ограничения: При нулевом или отрицательном маржинальном доходе конечная точка безубыточности по объёму отсутствует.; При изменении ассортимента следует использовать взвешенный вклад и отдельно проверить устойчивость микса.; Если после порога появляются новая смена, склад или сотрудник, постоянные затраты становятся ступенчатыми и расчёт нужно повторить.

Глава 5. Цена, спрос и общая прибыль

Цена одновременно влияет на деньги с заказа и на готовность покупателей купить. Повышение цены может увеличить вклад с единицы, но сократить количество. Снижение цены действует наоборот: потенциально расширяет спрос, но уменьшает запас на покрытие затрат.

Ценовая эластичность спроса нормирует реакцию количества на изменение цены. Значение по модулю больше единицы означает сильную процентную реакцию количества; меньше единицы — более слабую. Эластичность не является константой природы: она меняется по диапазонам, сегментам, времени и конкурентной среде.

Общая прибыль сравнивает сценарии через произведение маржинального дохода и объёма за вычетом постоянных затрат. Нельзя выбрать цену только по максимальной выручке или максимальному вкладу на заказ.

Практический тест цены требует контрольной группы или сопоставимого периода, достаточного числа наблюдений и заранее заданных показателей остановки. Одновременная смена цены, рекламы и логистики разрушает возможность приписать результат одному фактору.

Управленческое решение должно включать альтернативы: изменить цену, комплект, упаковку, рекламный канал, схему исполнения или ассортимент. Иногда лучшая реакция на рост одной платы — не повышение цены.

Алгоритм применения

- Определить диапазон безопасного теста
- Зафиксировать базовый объём, вклад и возвраты
- Изменить один главный фактор
- Сравнить совокупный вклад, а не только конверсию
- Проверить устойчивость результата по сегментам

Глава 6. Возвраты, время и денежный цикл

Продажа и деньги происходят не одновременно. Товар закупается до заказа, платформа перечисляет деньги позже, а возврат может отменить результат после первоначальной отгрузки. Поэтому прибыль заказа и движение денег по нему различаются.

Запасы связывают денежные средства до продажи. Чем дольше товар хранится, тем больше потребность в финансировании и риск обесценения. Быстрый оборот может компенсировать более низкий процентный вклад, но не превращает отрицательный вклад в положительный.

Резерв возвратов — ожидаемая переменная стоимость риска. Он должен учитывать долю возвратов, потери логистики, повреждения и вероятность повторной продажи. Средняя ставка по магазину может быть непригодна для отдельных категорий.

Комиссии, удержания и корректировки следует сверять с фактическим отчётом платформы. Модель до запуска — гипотеза; отчёт после запуска — проверка. Расхождение нужно разложить на цену, объём, микс, возвраты и ставки.

Для денежных решений дополнительно строят календарь: дата закупки, отгрузки, выплаты, возврата и повторной продажи. Это связывает юнит-экономику с оборотным капиталом.

Глава 7. Управленческий цикл

Хорошая модель начинается не с электронной таблицы, а с вопроса. Нужно решить, какой товар масштабировать, какую цену тестировать или какую схему исполнения выбрать. Формула должна отвечать на этот вопрос и показывать границы вывода.

Входные данные делят на подтверждённые ставки, фактические наблюдения и допущения. Их нельзя смешивать в одном цвете или колонке: руководитель должен видеть, что можно проверить документом, что получено расчётом и что ещё требует теста.

Сценарии должны быть различимы по управляемым факторам. Базовый фиксирует текущие правила; неблагоприятный увеличивает возвраты или снижает объём; управленческий показывает конкретное действие. Вероятности не добавляют без данных.

После решения команда определяет показатели: маржинальный доход на заказ, совокупный вклад, точку безубыточности, запас объёма, возвраты и срок выплаты. Выручка и оборот товаров площадки остаются контекстом, но не заменяют экономический результат.

Последний шаг — обратная связь. Фактический отчёт обновляет модель, а не просто подтверждает прежнее решение. Так новость о тарифе превращается в воспроизводимый управленческий процесс.

Алгоритм применения

- Факт тарифа
- Единица анализа
- Полная карта денег
- Вклад заказа
- Безубыточность
- Сценарий спроса
- Ограниченный тест
- Сверка с фактом

Смежные концепции

- Валовая прибыль и маржинальный доход отвечают на разные вопросы: первая обычно вычитает себестоимость проданного товара, второй — все переменные статьи выбранного решения.
- Средний чек зависит от цены и ассортиментного микса; его рост не доказывает, что каждый товар стал дороже или прибыльнее.
- Ожидаемая стоимость возвратов соединяет вероятность события и среднюю потерю; её оценивают по категории и регулярно обновляют.
- Ценовая дискриминация объясняет, почему разные сегменты могут получать разные цены или условия при различной чувствительности спроса.
- Операционный рычаг показывает чувствительность прибыли к выручке при наличии постоянной базы, но не заменяет расчёт вклада единицы.
- Оборотный капитал добавляет время: закупка запаса, выплаты площадки и расчёты с поставщиками могут разнести прибыль и деньги по разным периодам.
- Предельная стоимость дополнительного заказа нужна для решения о масштабе: она учитывает только изменения, вызванные ещё одной единицей, пока не достигнут новый порог мощности.

Модели, формулы и алгоритмы

Рабочая карточка расчёта

Запишите цену и каждую переменную статью в рублях на выполненный заказ. Процентные ставки сначала переведите в рубли. Отдельно покажите допущения и источник каждого значения.

Рассчитайте вклад заказа, объём безубыточности и запас прочности. Затем изменяйте только один набор предпосылок за раз, чтобы видеть причинный механизм.

Алгоритм

- Проверить единицы
- Проверить период
- Пересчитать пороги
- Проверить знак вклада
- Сопоставить объём с безубыточностью
- Проверить реакцию спроса

Плата за обработку FBS в ПВЗ и ППЗ

Рассчитать документированную плату по цене товара.

Формула: $ПО = \text{минимум}(0,02 \times Ц, 45)$

Обозначения: ПО — плата за обработку одного товара (руб./товар); Ц — стоимость товара в отпращивании (руб./товар)

Единицы результата: руб./товар

Происхождение: Функция записывает официальное правило Ozon, действующее с 1 сентября 2026 года для указанного способа отгрузки.

- При $Ц = 2\,000$ руб.
- $2\% \times 2\,000 = 40$ руб.
- $\text{минимум}(40, 45) = 40$ руб.

Результат: 40 руб.

Интерпретация: При цене 2 000 руб. потолок ещё не достигнут; новая плата на 10 руб. выше прежних 30 руб.

Ограничения: Относится только к обработке FBS в ПВЗ/ППЗ; Цена отпращивания с несколькими товарами требует сверки фактической базы начисления; Не описывает остальные комиссии и услуги

Маржинальный доход выполненного заказа

Определить вклад заказа после всех переменных затрат.

Формула: $МД = Ц - С - ПЗ$

Обозначения: МД — маржинальный доход заказа (руб./заказ); Ц — цена выполненного заказа (руб./заказ); С — себестоимость проданного товара (руб./заказ); ПЗ — все прочие переменные затраты канала (руб./заказ)

Единицы результата: руб./заказ

Происхождение: Базовая модель управленческого учёта: выручка за единицу минус переменные затраты на ту же единицу.

- $Ц = 2\,000$ руб.
- $С = 900$ руб.
- $ПЗ = 890$ руб.
- $МД = 2\,000 - 900 - 890$

Результат: 210 руб. на заказ

Интерпретация: Каждый выполненный заказ оставляет 210 руб. для покрытия постоянных затрат и прибыли.

Ограничения: Все статьи должны относиться к одной единице анализа; Возвраты и невыкупы следует учитывать ожидаемой стоимостью; НДС и налоги в учебном примере не моделируются

Точка безубыточности по заказам

Перевести вклад одного заказа в минимальный объём.

Формула: $ОБ = ПостЗ / МД$

Обозначения: ОБ — объём безубыточности (заказов/месяц); ПостЗ — постоянные затраты периода (руб./месяц); МД — маржинальный доход заказа (руб./заказ)

Единицы результата: заказов/месяц

Происхождение: Модель «затраты — объём — прибыль» при постоянном в рассматриваемом диапазоне вклада на единицу.

- $ПостЗ = 210\,000$ руб./месяц
- $МД = 210$ руб./заказ
- $ОБ = 210\,000 / 210$

Результат: 1 000 заказов в месяц

Интерпретация: После тысячного заказа совокупный вклад начинает формировать прибыль; до него бизнес не покрывает постоянную базу.

Ограничения: МД должен быть положительным; Ассортимент и ставка возвратов считаются неизменными; Ступенчатые постоянные затраты требуют сценарного пересчёта

Прибыль сценария

Связать вклад заказа, объём и постоянные затраты.

Формула: $P = MD \times O - \text{ПостЗ}$

Обозначения: П — операционная прибыль учебного сценария (руб./месяц); МД — маржинальный доход заказа (руб./заказ); О — число выполненных заказов (заказов/месяц); ПостЗ — постоянные затраты (руб./месяц)

Единицы результата: руб./месяц

Происхождение: Продолжение модели «затраты — объём — прибыль»: совокупный вклад минус постоянные затраты.

- $MD = 210$ руб./заказ
- $O = 1\,200$ заказов
- $\text{ПостЗ} = 210\,000$ руб.
- $P = 210 \times 1\,200 - 210\,000$

Результат: 42 000 руб. в месяц

Интерпретация: При неизменном объёме новый тариф уменьшает месячную прибыль на 12 000 руб. относительно прежней платы 30 руб.

Ограничения: Объём может измениться вслед за ценой; Фактический отчёт может включать скидки и корректировки; Не является прогнозом реального продавца

Типичные ошибки, ограничения и вопросы

- Считать всю сумму покупки доходом владельца.
- Называть одну комиссию полной стоимостью канала.
- Смешивать товар, заказ и отправление.
- Игнорировать возвраты и невыкупы.
- Делить постоянные затраты на цену вместо вклада.
- Искать безубыточность при неположительном вкладе.
- Повышать цену без сценария спроса.
- Выдавать среднюю ставку платформы за ставку конкретной товарной позиции.
- Считать учебные числа данными реальной компании.

Всегда ли более низкая комиссия выгоднее?

Нет. Сравнивается весь пакет переменных затрат и создаваемая каналом ценность. Более низкая ставка может сопровождаться меньшим спросом или более дорогой собственной логистикой.

Почему маржинальный доход не равен прибыли?

Он ещё должен покрыть постоянные затраты периода. Только остаток после этого становится операционной прибылью учебной модели.

Можно ли использовать средние данные магазина?

Для обзора — да. Для решения по товарной позиции средние скрывают разные цены, возвраты, комиссии и рекламную нагрузку.

Что делать, если вклад отрицательный?

Проверить данные и единицы, затем рассмотреть цену, закупочную стоимость, пакет услуг, рекламу, возвраты и сам ассортимент. Увеличение объёма одинаковых убыточных заказов не решает проблему.

Глоссарий

Термин	Определение, пример, отличие и глава
База начисления	Определение Величина, к которой применяется ставка. Пример 2% от цены товара или стоимости отправления. Отличие от смежных понятий Не равна самой ставке. Связанная глава См. главу 2.
Выполненный заказ	Определение Единица продажи, доведённая до экономического результата по принятому правилу. Пример Заказ без отмены, с учтённым риском возврата. Отличие от смежных понятий Не равен созданному заказу. Связанная глава См. главу 1.
Маржинальный доход	Определение Цена минус все переменные затраты единицы. Пример $2\,000 - 1\,790 = 210$ руб. Отличие от смежных понятий Не равен валовой или чистой прибыли. Связанная глава См. главу 3.
Переменные затраты	Определение Затраты, меняющиеся вместе с количеством единиц в рассматриваемом диапазоне. Пример Себестоимость товара и плата за конкретную обработку. Отличие от смежных понятий Не обязательно пропорциональны строго линейно. Связанная глава См. главу 3.

Термин	Определение, пример, отличие и глава
Постоянные затраты	Определение Затраты периода, не меняющиеся при небольшом изменении объёма. Пример Аренда офиса за месяц. Отличие от смежных понятий Могут быть ступенчатыми на большом диапазоне. Связанная глава См. главу 4.
Тарифная функция	Определение Правило преобразования базы начисления в плату. Пример 2% цены, но не более 45 руб. Отличие от смежных понятий Не сводится к среднему проценту. Связанная глава См. главу 2.
Порог	Определение Значение, где меняется формула или сравнительный результат. Пример Цена достижения потолка тарифа. Отличие от смежных понятий Не обязательно является оптимумом. Связанная глава См. главу 2.
Точка безубыточности	Определение Объём, при котором совокупный вклад равен постоянным затратам. Пример $210\,000 / 210 = 1\,000$ заказов. Отличие от смежных понятий Не является прогнозом спроса. Связанная глава См. главу 4.

Термин	Определение, пример, отличие и глава
Запас прочности	Определение Превышение фактического или планового объёма над безубыточностью. Пример $1\ 200 - 1\ 000 = 200$ заказов. Отличие от смежных понятий Не равен денежному резерву. Связанная глава См. главу 4.
Ценовая эластичность	Определение Отношение процентного изменения количества к процентному изменению цены. Пример Рост цены на 10% и снижение количества на 15% дают оценку -1,5. Отличие от смежных понятий Не является постоянной для любого диапазона. Связанная глава См. главу 5.
Ассортиментный микс	Определение Сочетание товаров с разным вкладом в общем объёме продаж. Пример Рост доли высокомаржинальной товарной позиции повышает средний вклад. Отличие от смежных понятий Не равен количеству карточек в каталоге. Связанная глава См. главу 4.
Резерв возвратов	Определение Ожидаемая стоимость риска возвратов на единицу. Пример Вероятность возврата $\times$ средняя потеря. Отличие от смежных понятий Не равен сумме одного фактического возврата. Связанная глава См. главу 6.

Самостоятельные задания

1. Компания продаёт набор за 1 800 руб. Какие затраты относятся к переменным на заказ?

- А. Аренда офиса за месяц
- В. Себестоимость набора и плата платёжного сервиса за сделку
- С. Годовая лицензия программы
- D. Оклад директора

2. Почему процентный тариф с потолком становится относительно легче для дорогих товаров после порога?

- А. Плата после порога перестаёт расти, а цена продолжает расти
- В. Потолок отменяет себестоимость
- С. Количество заказов всегда увеличивается
- D. Постоянные затраты исчезают

3. Цена 2 400 руб., переменные затраты 1 920 руб. Каков маржинальный доход заказа?

- А. 240 руб.
- В. 420 руб.
- С. 480 руб.
- D. 1 920 руб.

4. Постоянные затраты 360 000 руб., вклад 480 руб. Какой объём нужен для безубыточности?

- А. 480 заказов
- В. 600 заказов
- С. 750 заказов
- D. 840 заказов

5. После повышения цены вклад вырос на 15%, а число заказов снизилось на 20%. Какой вывод корректен?

- А. Прибыль точно выросла
- В. Прибыль точно снизилась на 5%
- С. Нужно пересчитать совокупный вклад и постоянные затраты
- D. Достаточно сравнить выручку

Ответы и подробные решения

1. В

Переменная статья изменяется вместе с количеством выполненных заказов. Аренда, лицензия и оклад в коротком диапазоне объёма относятся к постоянной базе.

2. А

До потолка абсолютная плата растёт вместе с базой. После потолка числитель фиксирован, а цена в знаменателе продолжает расти, поэтому относительная доля платы уменьшается.

- Если максимум 45 руб., при цене 2 500 руб. доля = $45 / 2\,500 = 1,8\%$
- При цене 3 000 руб. доля = $45 / 3\,000 = 1,5\%$

3. С

Маржинальный доход равен цене за вычетом всех переменных затрат на ту же единицу.

- $МД = 2\,400 - 1\,920$
- $МД = 480 \text{ руб./заказ}$

4. С

Точка безубыточности показывает, сколько одинаковых по вкладу заказов нужно для покрытия постоянной базы.

- $ОБ = 360\,000 / 480$
- $ОБ = 750 \text{ заказов}$

5. С

Вклад и объём перемножаются. Например, индекс совокупного вклада равен $1,15 \times 0,80 = 0,92$: до постоянных затрат он ниже исходного на 8%, а не на 5%.

- Исходный индекс: $1,00 \times 1,00 = 1,00$
- Новый индекс: $1,15 \times 0,80 = 0,92$
- Изменение совокупного вклада: -8%

Памятка и универсальные принципы

- Начинайте с единицы анализа.
- Восстанавливайте функцию каждой платы.
- Переводите проценты в рубли на единицу.
- Считайте полный маржинальный доход.
- Не ищите безубыточность при неположительном вкладе.
- Соединяйте цену с реакцией спроса.
- Отмечайте факт, расчёт и допущение отдельно.
- После решения сверяйте модель с фактом.

Проверенные источники

- OpenStax: Introduction to Cost-Volume-Profit Analysis — <https://openstax.org/books/principles-managerial-accounting/pages/3-introduction-to-cost-volume-profit-analysis>
- OpenStax: Price Elasticity of Demand and Supply — <https://openstax.org/books/principles-economics-3e/pages/5-1-price-elasticity-of-demand-and-price-elasticity-of-supply>

Дальнейшее чтение

- OpenStax: Introduction to Cost-Volume-Profit Analysis — <https://openstax.org/books/principles-managerial-accounting/pages/3-introduction-to-cost-volume-profit-analysis>
- OpenStax: Price Elasticity of Demand and Supply — <https://openstax.org/books/principles-economics-3e/pages/5-1-price-elasticity-of-demand-and-price-elasticity-of-supply>