

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)
(наименование департамента)

38.04.01 «Экономика»
(код и наименование направления подготовки)

«Учет, анализ и аудит»
(направленность (профиль))

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему «Управленческий учет и внутренний контроль затрат в разрезе отдельных бизнес-единиц на примере ООО «ВСП»»

Студент

А.О. Картаузова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

В.В. Шнайдер

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель программы канд. экон. наук, доцент, Л.Ф. Бердникова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«___» _____ 2019 г.

Допустить к защите

Руководитель департамента магистратуры (бизнес-программ)

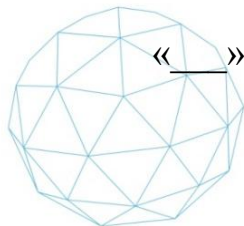
канд. экон. наук, доцент, А.А. Шерстобитова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«___» _____ 2019 г.

Тольятти 2019



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение.....	3
1 Сущность, экономическая необходимость управленческого учета и внутреннего контроля затрат	7
1.1 Сущность, назначение и принципы управленческого учета	7
1.2 Анализ методов учета затрат в России и в зарубежной практике	13
1.3 Понятие и классификация бизнес единиц промышленных предприятий. Особенности учета затрат	19
2 Система управленческого учета затрат промышленного предприятия- производителя автокомпонентов ООО «ВСП»	24
2.1 Анализ современной экономической ситуации на рынке по продаже автокомпонентов в России	24
2.2 Организационно-экономическая характеристика ООО «ВСП»	29
2.3 Анализ и оценка эффективности системы управленческого учета затрат предприятия-производителя автокомпонентов ООО «ВСП»	34
3 Внедрение управленческих решений по улучшению функционирования системы управленческого учета затрат	41
3.1 Создание системы автоматического распределения накладных и административных расходов в учетной системе SAP через циклы распределения.....	41
3.2 Роль управленческого учета и внутреннего контроля затрат при оценке результативности деятельности отдельных бизнес единиц	48
Заключение	57
Список используемых источников.....	62
Приложения	67

Введение

Тема магистерской диссертации «Управленческий учет и внутренний контроль затрат в разрезе отдельных бизнес единиц на примере предприятия-производителя автокомпонентов ООО «ВСП» (Valeo, Валео).

Актуальность выбранной темы состоит в том, что в современных кризисных условиях, сложившихся в автомобильной промышленности, учет затрат и формирование итогового финансового результата предприятия является неотъемлемой частью работы контролинговой службы, напрямую влияющей на дальнейшее развитие деятельности компании. Соответственно, для любого предприятия жизненно необходимо не только сформировать финансовую и контролинговую службу, но также определить основные направления работ по анализу деятельности компании. Изучая и анализируя затраты предприятия появляется возможность оперативно принимать решения по оптимизации и сокращению затрат и получению наибольшей прибыли. Исходя из этого, все ведущие специалисты в области финансов и экономики значительную часть работы определяют для анализа затрат и расходов предприятия [5, с. 174].

Теоретической основой исследования в качестве источников информации исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по учету, анализу и структурированию затрат предприятий, нормативно-законодательные документы, регулирующие бухгалтерский учет затрат в Российской Федерации, материалы периодических изданий.

Вопросы детального изучения управленческого учета затрат всегда находились в поле исследования ученых-экономистов всего мира. Значительный вклад в изучение отдельных теоретических проблем и разработку практических рекомендаций внесли российские специалисты Бабаев Ю.А., Бакаев А.С., Вахрушина М.А., Врублевский Н.Д., Ивашкевич В.Б., Карпова Т.П., Керимов В.Д., Кондраков Н.П., Макарьева В.И., Николаева С.А., Новиченко П.П., а также зарубежные авторы Х. Андерсон, К. Друри, Д.

Колдуэлл, Б. Нидлз и другие.

Целью исследования является изучение системы анализа и распределения накладных и управленческих расходов промышленного предприятия-производителя автокомпонентов ООО «ВСП», а также внедрение управленческих решений по улучшению существующего процесса на предприятии.

Объект практического изучения – система управленческого учета и внутреннего контроля промышленного предприятия, а именно предприятия-производителя автокомпонентов Valeo.

Предметом изучения для выпускной квалификационной работы выступил непосредственно процесс учета и контроля затрат промышленных предприятий.

Для выполнения магистерской диссертации были поставлены следующие задачи:

- 1) рассмотреть сущность, назначение и принципы управленческого учета в целом;
- 2) провести сравнительный анализ методов учета затрат в российской и зарубежной практике;
- 3) изучить понятие и классификацию бизнес единиц промышленных предприятий, проанализировать примеры мировых корпораций, использующих стратегию разделения бизнеса;
- 4) выделить сильные и слабые стороны сегментирования организаций по отдельным бизнес единицам;
- 5) провести анализ основных финансово-хозяйственных показателей предприятия ООО «ВСП» за 2015-2017 гг. в корреляции с текущей ситуацией по рынку сбыта радиаторов в России;
- 6) проанализировать и дать оценку эффективности системы управленческого учета затрат ООО «ВСП»;
- 7) разработать систему управленческих решений по улучшению текущей системы анализа и распределения затрат ООО «ВСП».

В качестве методов исследования были выбраны эмпирические и логико-теоритические методы, такие как системный подход, приемы логического и сравнительного анализа, формализация и идеализация, классификация и моделирование, а также методы экономико-статистических сравнений, метод контент-анализа, нормативный и формально-логический, которые дали возможность выявить слабые и сильные стороны существующей на предприятии методологии учета и контроля затрат.

Все методы использовались соответственно их функциональным возможностям, что позволило обеспечить достоверность выводов диссертационного исследования.

Научная новизна проведенного исследования заключается в итоговой разработке уникальной для компании, практической методики автоматического распределения общих затрат через настраиваемые ресурсы учетной системы SAP. Для коммерческого предприятия, осуществляющего свою производственную и экономическую деятельность по разным направлениям, т.е. по разным бизнес единицам, данный результат является значительным блоком в системе управленческого учета и менеджмента организации.

Практическая значимость исследования заключается в разработке мероприятий и рекомендаций по оптимизации учета, анализа и управления накладных и управленческих расходов предприятия-производителя автокомпонентов ООО «ВСП». Итогом работы являются схемы по улучшению существующей системы распределения общезаводских расходов и система автоматического распределения через действующую на предприятии ERP-систему SAP.

В качестве апробации результатов работы, опубликована научная статья общим объемом 0,63 условных печатных листов в электронном периодическом издании «Аллея науки», выпуск №2(29) 2019 г.

Структура магистерской диссертации включает в себя введение, три главы, заключение, список использованных ресурсов и приложения.

Первая глава состоит из трех параграфов и раскрывает основные вопросы управленческого учета и внутреннего контроля затрат отдельных бизнес единиц и предприятия в целом, учитывая российскую и зарубежную практики

Вторая глава содержит также три параграфа, в которых проведен анализ основных финансово-хозяйственных показателей ООО «ВСП» в корреляции с ситуацией на рынке по продаже радиаторов в России. Также во второй главе проведен первичный анализ и оценка эффективности системы управленческого учета затрат ООО «ВСП».

Третья глава состоит из двух параграфов, в которых проведен детальный анализ существующей системы анализа накладных и управленческих расходов, а также разработана система мероприятий по автоматизации существующей системы распределения общих расходов.

В заключении сформулированы основные выводы о проведенном исследовании. Проиллюстрирована связь между российской и международной экономиками, на базе Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. Отдельно выделены ключевые причины необходимости жесткого контроля затрат в современных экономических условиях, а также формирования системы качественного управленческого учета и финансового менеджмента на предприятии.

1 Сущность, экономическая необходимость управленческого учета и внутреннего контроля затрат

1.1 Сущность, назначение и принципы управленческого учета

Эффективность управления любой производственной системой обеспечивается верным информационным потоком о деятельности структурных подразделений и служб предприятия. Обеспеченность верной информацией о деятельности компании предоставляет система управленческого учета. Управленческий учет – это упорядоченная система по сбору, анализу и предоставлению информации заинтересованным пользователям об экономической и хозяйственной деятельности организации и ее структурных подразделений, с целью принятия верных управленческих решений. Согласно Статье 28 Федерального закона от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 31.12.2017) «О некоммерческих организациях» [2], структура и порядок формирования органов контроля и управления некоммерческой организацией, порядок принятия ими решений устанавливаются учредительными документами, т.е. самой организацией [21, с. 467].

Регулирование управленческого учета осуществляется на государственном и профессиональном уровнях (рис.1) [26, с. 14]. Соответственно, в большей степени вопрос о формировании службы внутреннего контроля полностью зависит от целей руководящего состава компании, а также от стратегии развития бизнеса.

К информации для внутреннего управления предъявляется ряд специфических требований:

1. Оперативность. Минимальный срок бухгалтерской отчетности в один месяц для большинства управленческих задач неприемлем, необходимо несколько раз в месяц обновлять отчетность и предоставлять для

управленческого персонала прогноз, отчет, наиболее реально показывающий ситуацию на сегодняшний день, и реальные данные [35, с. 54].

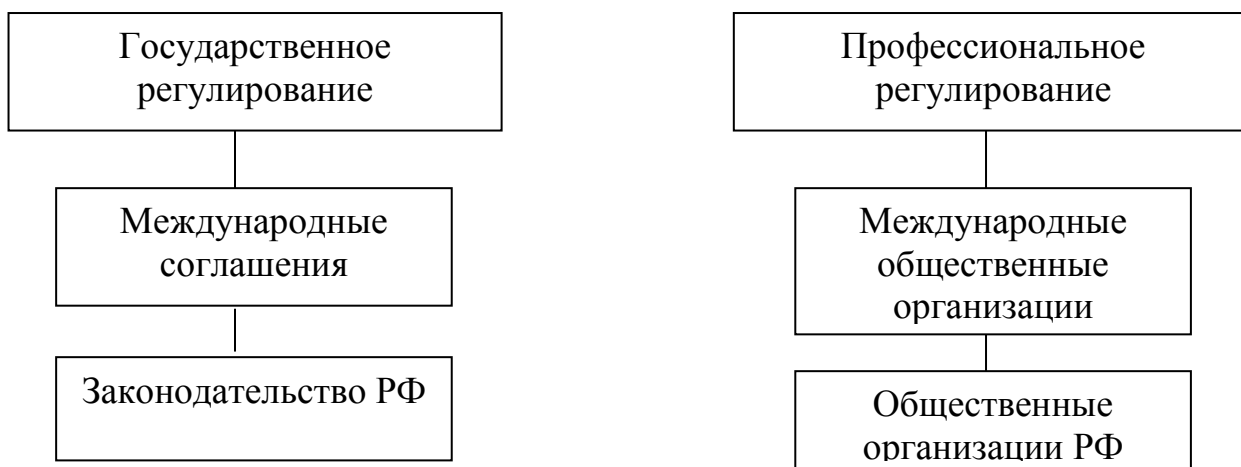


Рисунок 1 - Виды регулирования управленческого учета

2. Целенаправленность на решение конкретных задач управления.
3. Имеющая ориентацию на конкретного потребителя и решаемые им задачи управления бизнесом.
4. Полноценность и достаточность. Данное требование реализуется за счет анализа большого объема информации о деятельности организации. Это позволяет при ограниченности исходных показателей широко использовать их производные, результаты аналитических расчетов, группировок, сопоставлений и т.д.
5. Экономичной в получении и использовании. Если результат аналитики определенного объема данных не соответствует понесенным трудозатратам, то для руководителя будет более логичным отказаться от расчета показателя или пересмотреть методику анализа.
6. Приспособленной к динамике рыночной экономики и многовариантности развития хозяйственных ситуаций.

Исходя из требований к информации, предоставляемой по итогам анализа хозяйственной деятельности, можно сделать вывод, что система управленческого учета не должна быть стабильной и неизменной в течение

многих лет. Наоборот, ее следует подвергать постоянным обновлению, совершенствованию и развитию по форме, масштабам и содержанию.

Посредством произведения аналитических расчетов экономических показателей предприятия реализуется первостепенная задача управленческого учета – регулярное предоставление для руководства реальной картины по состоянию предприятия за определенный период, с целью облегчения принятия решений по распределению резервов и повышению эффективности работы [24, с. 89].

Кроме задачи по предоставлению данных, система управленческого учета также реализует задачи:

1) оперативный учет всех ресурсов организации с целью осуществления контроля и повышения эффективности их использования;

2) Контроль и анализ финансово-хозяйственной деятельности, с целью обеспечения целостности и общности любого вида информации, касающейся деятельности предприятия и его активов, мониторинг и измерение ключевых показателей деятельности компании, формирование корректирующих действий, необходимых для достижения запланированных результатов;

3) планирование, как процесс постановки целей и выбора стратегии их достижения, а также количественной оценки воздействия, которое оказывают на предприятие различные экономические события;

4) прогнозирование и оценки прогноза, как процесс моделирования будущих показателей деятельности компании на основе анализа бюджетных данных и данных прошлых периодов.

Цель управленческого учета — предоставить заинтересованным пользователям запланированные (т.е. бюджетные) показатели, фактические данные по итогам месяца, отклонения и их объяснения, а также прогнозную информацию, касающуюся деятельности предприятия [14, с. 7]. Насколько корректны и оперативны предоставляемые данные, настолько эффективными и обоснованными будут принимаемые управленческие решения.

Управленческое решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы [16, с. 20].

Система учета и анализа затрат формирует для руководителей всех уровней управления компанией итоговые данные для целей принятия верных управленческих решений, которые приведут к росту бизнеса. Управленческий учет является составной частью общей системы функционирования современного, приносящего прибыль предприятия, а содержание и структура управленческого учета определяется целями предприятия в долгосрочной перспективе [31, с. 116].

Развитие управленческого учета произошло на базе калькуляционного учета, поэтому в основу его содержания заложен учет затрат на производство прошлых, будущих периодов и текущего времени в различных классификационных аспектах. Эффективность учета производственной деятельности заключается в сопоставлении фактических и стандартных затрат и результатов от понесенных расходов.

Сущность управленческого учета формируется в построении интегрированной системы учета, планирования, контроля и анализа всех затрат и доходов предприятия для принятия управленческих решений, и предотвращения и минимизации результатов негативного воздействия меняющихся внешних экономических условий. Управленческий учет целиком охватывает систему управления деятельностью организации, включая стратегическое планирование и управление, оценку деятельности компании, ее подразделений и функциональных блоков, контроля хозяйственной деятельности и обеспечения оптимального использования всех видов ресурсов, например, материальных, финансовых и кадровых [34, с. 19].

Формированию сущности управленческого учета, как отдельной системы контроля на предприятии, способствуют следующие принципы:

1. Непрерывность и развитие деятельности предприятия. Для формирования управленческой системы минимально необходим пятилетний план развития компании с привлечением дополнительных инвестиций и

расширением производственных площадей и мощностей. Формировать систему управленческого учета для предприятия, находящегося на стадии близкой к банкротству, не имеет смысла и дополнительной оцененной выгоды для управленческого персонала. В подобной ситуации необходимо построение полноценной системы антикризисного менеджмента.

2. Определение общих тенденций и перспектив в развитии каждого подразделения и предприятия в целом. Для верной и полноценной оценки результатов деятельности компании, необходимо проводить детализированный анализ показателей работы всех подразделений, а также общий анализ состояния компании [32, с. 124].

3. Использование единых для планирования учета единиц измерения. Данный принцип способствует грамотной разработки методологии системы учета, основанной на тесной взаимосвязи показателей управленческого учета производственного и бухгалтерского учета затрат и аналитики результатов хозяйственной деятельности всех структурных подразделений предприятия. Наиболее важно, чтобы на уровне предприятия учетные единицы совпадали с объектами калькулирования или являлись их составной частью. При этом на разных уровнях управления производственной системой учетные единицы могут быть укрупнены, или, напротив, детализированы.

4. Преемственность и многократное использование. Согласно Статье №9 Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 31.12.2017) "О бухгалтерском учете" [3] каждый факт хозяйственной жизни подлежит оформлению первичным учетным документом. Учитывая, что управленческий и финансовый учет являются подсистемами бухгалтерского учета [9, с. 18], сущность данного принципа заключается в разовой фиксации первичных учетных документов и многократном использовании результатов проведения документов для аналитики результатов деятельности предприятия без дополнительных проводок и регистраций документов. Данный принцип иллюстрирует общность элементов бухгалтерского и управленческого учета, а именно информационную составляющую [19, с. 14]. Другими словами, по

данному принципу система управленческого учета позволяет из минимального количества исходных данных получать максимально необходимое количество для управленческих решений информации.

5. Формирование коммуникационных связей между различными уровнями управления. Для объединения информативного потока учетных данных расходов производства необходимо сформировать управленческую систему, которая является связующим звеном между нулевым и самым верхним уровнем управления организацией. На нулевом уровне происходит процесс регистрации и учета первичных данных производства о расходах, а также первичных документов. На первом и втором уровнях первично поступившая информация группируется и объединяется в базе данных для анализа деятельности отделов, подразделений, цехов и т.д. На самых последних уровнях обобщенная сводная информация преобразуется в отчетную документацию, иллюстрирующую деятельность предприятия по различным показателям в разрезе доходов и расходов.

6. Применение бюджетного метода управления затратами и коммерческой деятельностью. Данный принцип используется в крупных компаниях как инструмент планирования, контроля и регулирования финансовых показателей. Принцип реализуется через процесс бюджетирования, в который вовлечены все без исключения отделы и процессы компании, включая новые проектные решения и привлечение будущих инвестиций.

7. Полнота аналитики. В итоговых отчетах управленческого учета необходимо предоставлять конечным пользователям информацию в удобном виде, не требующим дополнительной обработки данных, вычислений и других процедур. Нарушение данного принципа приводит к потере информативности и оперативности предоставляемых данных.

8. Частота подачи результатов аналитической работы. Данный показатель зависит от требований руководства или конечных пользователей отдельных предприятий. Периодичность подачи аналитической отчетности

может быть регулярной, а также выполняться по отдельным запросам. Аппарат управления каждой отдельной организации устанавливает собственный график сбора первичных данных, их обработки и группировки в итоговой отчетности. Кроме этого периодичность подачи отчетности должна совпадать с производственными, коммерческими циклами и учетной политикой компании.

Рассмотрев детально сущность управленческого учета затрат предприятия, можно сделать вывод, что контроль затрат имеет большую значимость в регулировании деятельности любой организации. Верно выполненный анализ экономического состояния компании является самым важным элементом и рычагом в грамотном управлении прибыльным предприятием.

1.2 Анализ методов учета затрат в России и в зарубежной практике

Эффективность и результативность хозяйственной деятельности компании иллюстрирует грамотно построенная система учета текущих затрат и издержек. По мнению Кузьминой М.С. «своевременное, полное и достоверное отражение в учете фактических затрат является одной из основных задач бухгалтерского и финансового учета» [22, с. 17]. Российская практика учета затрат содержит различные методы контроля, которые выбираются каждой компанией самостоятельно с учетом актуальных законодательных требований и закрепляются в учетной политике.

Каждая компания выбирает метод учета затрат, наиболее подходящий и совпадающий с долгосрочными планами руководства по развитию производства [6, с. 93]. Рассматривая нормативный метод учета затрат, российские специалисты отмечают, что главной особенностью данного метода является формирование нормативных калькуляций продукции на основе заранее рассчитанных показателей, заданных на начало периода (обычно – начало года). При использовании нормативного метода учета большое

значение необходимо уделять объяснению расхождений фактически понесенных затрат от заданных нормативных, поиску причин и мест возникновения, а также корректировке расчетов и определению влияния показателей по отклонению на конечную себестоимость продукции. Фактические затраты в процессе изготовления готовой продукции рассчитываются по формуле 1:

$$\Phi З = НЗ + ОН + ИН, \quad (1)$$

где:

ΦЗ – фактические затраты,

НЗ – нормативные затраты,

ОН – отклонение от норм,

ИН – изменение норм.

При расчете данного показателя следует учитывать, что все нормативные значения утверждаются руководителем организации на начало года, и перерасчет допускается только на начало следующего периода. Все возникающие отклонения определяются только в разрезе прямых расходов, а сумма отклонения по прочим издержкам распределяется на конец отчетного месяца между всеми видами изделий.

Переходя к попроцессному методу калькулирования затрат, спектр внимания контролера переходит с расчета нормы расхода на расчет себестоимости процесса без разбивки на виды изделий, соответственно, объектом калькулирования становится производственный процесс. Прямые и косвенные расходы и издержки не подлежат распределению и списываются на весь выпуск готовой продукции. Для определения средней себестоимости одного изделия используется формула 2:

$$C/C_{\text{ср}} = \frac{И}{ОП} \quad (2)$$

где:

$C/C_{\text{ср}}$ - средняя себестоимость,

И – совокупная величина производственных издержек,

ОП – число выпущенных единиц продукции.

Расчет себестоимости длительного процесса производится отдельно по каждому месяцу, формируя конечную себестоимость только при завершении процесса. Учет управленческих затрат длительного процесса производится по общим рабочим статьям.

Применение данного метода очень выгодно предприятиям, работающим без учета полуфабрикатов, которые массово изготавливают однородные изделия в короткие сроки. Если процесс производства предусматривает наличие незавершенной продукции, то остатки незавершенного производства учитываются по утвержденному в компании способу оценки на начало и конец периода.

В отличие от попроцессного метода учета, объектом учета по попередельному методу калькулирования является отдельная фаза процесса, т.е. передел, который состоит из комплекса технологических операций, результатом которых является промежуточный полуфабрикат или готовый продукт. Основная идея данного метода – объединить итоговые продукты или полуфабрикаты в группы по принципу однородности, и формировать прямые издержки для каждой группы отдельно. Определение себестоимости на каждой стадии переработки продукта по данному методу учета затрат позволяет экономически более точно производить расчеты и контроль себестоимости.

Для организаций, работающих с отдельными заказами, например, с ремонтом оборудования, или мелкосерийные производства с одинаковой номенклатурой, наиболее удобен позаказный метод учета и контроля затрат. Каждое предприятие в отдельности разрабатывает принципы определения заказов [18, с. 28].

Позаказный метод – один из самых трудоемких методов учета затрат в России, т.к. данный метод требует большой детализированности учета и

организации четкого дисциплинированного документооборота для привязки прямых затрат к определенному заказу. Все долгосрочные заказы на отчетную дату показывают в составе незавершенного производства, и в соответствии с п. 27 ПБУ о бухучете и бухотчетности, утвержденного приказом Минфина РФ от 29.07.1998 № 34н [4] инвентаризируются на конец отчетного года.

Наряду со стандартными российскими методами учета и калькулирования производственных затрат, многие современные компании активно используют зарубежные методы учета, которые включают такие системы учета как стандарт-костинг, директ-костинг, метод Just in time, ABC-костинг, таргет-костинг.

Аналогичный нормативному методу в мировой практике является метод учета затрат стандарт-костинг (standart costing), разработанный Г. Эмерсоном и Ч. Гаррисоном. Данный метод успешно используют компании с неизменными ценами на сырье и прямые материалы для производства в разрезе стабильной номенклатуры продукции [45, с. 66]. Метод, появившийся в депрессивной американской экономике в конце тридцатых годов, основывается на нормативах всех затрат, которые утверждаются руководителем предприятия до наступления отчетного периода. Обычно периодом обновления норм всех затрат является месяц. Суммы всех отклонений, выявленные по итогам месяца, как правило, списываются на общий финансовый результат компании.

Большинство мировых лидеров в машиностроении и металлургии предпочитают систему учета затрат именно стандар-костинг, в связи с оперативностью определения себестоимости продукции, а также онлайн информированию руководства об издержках [47, с. 64]. Кроме этого, при использовании данного метода достаточно просто выявить отклонения текущих затрат от нормативных значений и их причины.

Одним из наиболее распространенных методов учета затрат по мировым меркам считается метод директ-костинг (direct costing), основанный специалистами Дж. Кларком и Дж. Харрисоном. Значительный вклад в

развитие идеи учета затрат директ-костинг в тридцатые годы двадцатого века внесли также К. Руммель, В. Раутенштраух, Д.Ж. Ульямс и Ч.М. Кноппель.

Основным отличием данного метода от прочих является анализ единичного товара только в переменной части затрат, которые напрямую зависят от количества произведенного товара. Постоянные затраты анализируются в разрезе предприятия. Самые важные отчетные показатели данного метода – это маржинальный доход и операционная прибыль, на результат которой напрямую влияет количество остатков продукции на складах на момент отчетного периода. Формула 3 позволяет произвести расчет критического объема производства, при котором все постоянные затраты будут покрыты.

$$V = \frac{З_{\text{пост}}}{Ц_{\text{ед}} - З_{\text{пер}}} \quad (3)$$

где:

V – критический объем производства,

$З_{\text{пост}}$ – сумма постоянных затрат,

$Ц_{\text{ед}}$ – цена за единицу продукции,

$З_{\text{пер}}$ – переменные затраты на единицу продукции.

С.А. Николаева в своих трудах приводит результаты выборочного исследования, проведенного Г. Беннером на предприятиях обрабатывающей промышленности в Германии (г. Штуттгарт): «40,8% предприятий ведут учет по местам возникновения затрат в соответствии с системой «директ-костинг», а 28,9% компаний калькулируют себестоимость по системе «директ-костинг».

Японский метод Just in time, т.е. точно в срок, также рассматривает единицу продукции в качестве единицы калькуляции. Данный метод учета затрат был разработан и успешно внедрен в 1954 г. корпорацией Тойота Мотор [14, с. 402]. При использовании метода точно в срок компания максимально сокращает дополнительные косвенные расходы на содержание и оборудование складов, затраты на оплату труда в моменты простоев за счет

полного отсутствия запасов и запуска производства только при его необходимости. Учитывая также, что базисный упор подобной системы контроля затрат устанавливается на качество товара, не рассматривая уровень цен, данная методика подходит далеко не всем компаниям.

Разделение всех видов производственных работ на четыре типа контролер производит в случае использования системы activity based costing или ABC-костинг [49, с. 31]. Использование данной системы, как и методологии точно в срок, специфично, и подходит для узкого круга предприятий. Вся штучная, пакетная и продуктивная работы группируются по функциям и составляют себестоимость конкретного товара, а общехозяйственная работа распределяется между выпускаемыми товарами, согласно заранее разработанной матрице затрат.

Расчет целевого уровня себестоимости является главным признаком системы учета затрат таргет-костинг. Расчетная величина себестоимости вычисляется как разница между среднерыночной ценой и величиной прибыли производимого товара. Исходя из результатов вычисления целевой себестоимости, руководителем организации утверждаются нормы затрат. Данный метод учета успешно применяют многие иностранные компании при расчете затрат на новое производство с целью оценить эффективность и прибыльность новых проектов.

В современной экономической ситуации многие международные компании, которые развивают свой бизнес в России, предпочитают использовать мировые методы учета и контроля затрат. Стоит отметить, что для разных филиалов одной компании не стоит использовать один метод учета затрат, т.к. при формировании системы управленческого учета необходимо анализировать ресурсы и особенности работы конкретной организации и предприятия, а не компании в целом. Придерживаясь данной стратегии, управленец получает возможность сформировать действительно эффективную систему контроля и учета всех издержек предприятия.

1.3 Понятие и классификация бизнес единиц промышленных предприятий. Особенности учета затрат

Предприятие – это обособленный хозяйствующий субъект, использующий различные виды ресурсов для производства пользующейся спросом продукции, работ или услуг. Данный субъект экономически самостоятелен в вопросах распоряжения выпускаемой продукцией и прибылью [12, с. 17]. Для получения и контроля уровня прибыли и затрат любому предприятию важно грамотно выстроить систему управленческого учета. По статистике компании сегмента малого бизнеса, выпускающих однородную продукцию, предпочитают позаказный, попередельный или попроцессный методы учета затрат. Для подобных предприятий достаточно производить контроль затрат по компании в целом без дополнительной разбивки на бизнес единицы.

Крупные российские промышленные компании предпочитают нормативный метод учета затрат. В связи с большой номенклатурой выпускаемой продукции, данный метод наиболее логичен в связи с меньшими трудозатратами, чем позаказный, попередельный или попроцессный методы. Но при выборе нормативного метода учета затрат крупные предприятия сталкиваются с такой проблемой, как дополнительные вычисления прибыльности того или иного продукта, производства, цеха и т.д. [46, с. 80]. Для упрощения работы контролера, а также с целью составления более полной картины экономического состояния производственной компании, некоторые фирмы используют и классифицируют продукцию в разрезе по бизнес единицам. Бизнес единица – это отдельная организационно оформленная активная структура бизнеса, отвечающая за определенный вид деятельности, необходимый для осуществления функций компании, как отдельного бизнес-процесса, или за производство конкретного продукта. В зависимости от организационной структуры компании, на отдельные бизнес единицы могут

возлагаться различные функции, при условии, что данные функции коррелируют между собой и возлагаются в едином комплексе.

После разделения производства на блоки, каждая бизнес единица рассматривается как отдельное производство, а система управленческого учета и контроля распределяет свои усилия по отдельным сформировавшимся блокам. Результаты анализа отдельных бизнес единиц по итогу складываются в единую картину, и определяют финансовые показатели компании в целом.

При выборе разделения компании на бизнес единицы, управленцам всех уровней необходимо учитывать, что для повышения общей эффективности работы организации в целом, необходимо произвести стратегический выбор направленности деятельности для каждой бизнес единицы. Многие российские экономисты предлагают в подобных ситуациях провести такие виды анализа, как анализ стратегического соответствия бизнес единицы общей стратегии компании, анализ ресурсов для эффективной работы бизнес единицы и определение приоритетности бизнес единиц по отношению друг к другу [34]. Стратегические проблемы корпоративного уровня значительно отличаются от проблем отдельных бизнес единиц компании – стратегия организации, занимающейся несколькими видами бизнеса или производством нескольких типов продукции, связана с определением общего направления бизнеса и создания единого экономического кластера; стратегия каждой бизнес единицы обычно определяет схему действия данного сегмента бизнеса в конкурентной среде в рамках своей отрасли.

Для создания и выделения бизнес единиц из общего производства, необходимо реализовать следующие задачи:

1. Определение и постановка целей для формирования стратегии бизнес единицы.
2. Установление масштабов деятельности и развития бизнес единицы.
3. Определение клиентской базы для сбыта производимой продукции. Данный пункт особо актуален для компаний розничной и оптовой

торговли большому количеству покупателей. Производители товаров, которые могут предлагать свою одинаковую продукцию нескольким клиентам имеют более широкий рынок сбыта товаров. Особая ситуация складывается в автомобильной промышленности – большое производство автокомпонентов запускается с уже заранее детально проработанным проектом для конкретного покупателя-производителя автомобилей. Соответственно, определение покупателя для компании производителя-автокомпонентов, ключевой вопрос, решающийся на самой ранней стадии разработки нового проекта.

4. Формирование цепочки ценностей внутри бизнес единицы между компанией-производителем, его поставщиками и покупателями. В связи с постоянно изменяющимися внешними экономическими условиями, всем без исключения компаниям необходимо проводить оперативную работу по управлению ценами и качеством производимых, поставляемых и закупаемых товаров. Данный принцип является основополагающим для ведения любого типа бизнеса – разделенного на бизнес единицы и общего производства.

Идея разделения компании на бизнес единицы берет свое начало в 1970 году в американской многоотраслевой корпорации General Electric, которая является производителем различного вида техники (локомотивы, энергетические установки, авиационные двигатели и другое). Председатель компании Фред Борч решил разбить весь бизнес на несколько автономных единиц для усиления управления организацией. Ограниченная в свое время компания по производству электрических моторов, впоследствии успешно расширившая свою деятельность на международном рынке, в определенный момент превратилась в огромный кластер, управление которым становилось невозможным. Данный фактор стал причиной реорганизации компании и разделением бизнеса на независимые автономные единицы, которыми можно было управлять как изолированными и жизнеспособными предприятиями.

Подобная цель сегментации бизнеса, предпринятая руководителями компании General Electric, заключалась в том, чтобы предоставить Генеральному менеджеру полную автономность от прочих сфер деятельности

корпорации, и сосредоточить его усилия на управлении общим бизнесом и реализации выбранной стратегии на международной экономической арене. Данная концепция ведения бизнеса оказывает устойчивое влияние на структуру компании, развитие и внедрение процессов стратегического планирования.

Похожий подход ведения и сегментации бизнеса был использован в консалтинговой фирме Arthur D. Little Inc. Специалисты данной компании выстроили работу своей многонациональной корпорации таким образом, что каждая отдельная бизнес единица стала обособленным центром по сбору затрат и получению прибыли. Соответственно, каждая обособленная бизнес единица приобрела статус и функции, ранее присущи только отдельно юридически оформленной компании. Согласно автору Ильиной А.В., к каждой бизнес единице также перешли функции контроля исполнения планов и бюджетов по предприятию, а все финансовые отчеты стало необходимо создавать не только в виде консолидированной отчетности, суммирующей результаты деятельности отдельных структурных единиц и направлений бизнеса, но и в виде отчетов отдельных центров финансовой ответственности [16, с. 145].

Рассматривая более детально систему контроля большого предприятия, имеющего несколько видов деятельности, а соответственно и несколько бизнес единиц для учета, появляется необходимость оценки финансового результата каждого из них. Наиболее актуальный вопрос при решении выделения финансового результата каждого подразделения компании – корректное распределение расходов, связанных с отдельными видами, направлениями работ или же выпускаемой продукции.

Основной аналитический объем работы при формировании финансового результата приходится именно на верную калькуляцию затрат. Расчет затрат каждой бизнес единицы предполагает два ключевых момента. Во-первых, необходимо определить прямые затраты, которые непосредственно связаны с определенным сегментом компании (например, масло, подходящее для

обслуживания оборудования конкретного цеха по производству только одного вида продукции) [33, с. 20]. Во-вторых, из общей величины затрат необходимы вычленить общие косвенные общепроизводственные затраты, которые в той или иной степени связаны с обеспечением работы всего производства в целом (например, электроэнергия, отопление, уборка и прочее) [13, с. 77 – 83]. Экономическая литература и практика работ рассматривает большое количество различных методов учета и распределения косвенных затрат. Но в целом специалисты выделяют как наиболее популярные – это распределение всех издержек по видам деятельности пропорционально единой базе или распределение отдельно по каждому элементу или статье затрат, содержащей в себе однородные по своей структуре расходы, по индивидуальной базе или ключам [37, с. 283].

Для верного распределения косвенных расходов, необходимо в первую очередь, корректно отнести расходы к прямым или косвенным, исходя из их экономического смысла, независимо от того, каким образом они классифицируются и принимаются к учету в бухгалтерском учете. Кроме этого необходимо учитывать особенности производственного процесса и структуры каждой отдельной компании. От этого напрямую зависит выбор формата учета и классификации затрат.

Зачастую при выборе подобной системы учета, классификации и распределения затрат, служба финансового контроля оценивает прибыльность каждой бизнес единицы с учетом полного распределения всех расходов. Многие специалисты отмечают значительный недостаток подобной системы сравнения доходов с полной величиной затрат, в качестве скрытности информации касающейся целесообразности отказа или сохранения функционирования деятельности определенной бизнес единицы.

В связи с этим, компаниям, выбравшим подобные способы контроля и учета затрат, необходимо разработать и регулярно обновлять корректно работающий механизм по распределению косвенных расходов.

2 Система управленческого учета затрат промышленного предприятия-производителя автокомпонентов ООО «ВСП»

2.1 Анализ современной экономической ситуации на рынке по продаже автокомпонентов в России

«Автомобильная промышленность — одна из ведущих отраслей промышленности почти каждой крупной страны, в том числе и России. Например, численность работающих в ней составляет 4,6% от всех занятых в промышленности в целом и 13% — от работников машиностроения. Автопром даёт 3,8% от всех объёмов промышленного производства и 23% от объёмов машиностроения» [8]. Исходя из того, что международная компания Valeo выпускает три линейки продукции: климатические системы (отопители), радиаторы и контрольные панели, в рамках настоящей работы необходимо провести анализ не только рынка по продаже автокомпонентов в целом, но и рынка сбыта определенного вида товара. Для более детального анализа был выбран рынок сбыта радиаторов.

Рынок автомобильных радиаторов в РФ в настоящее время насыщен предложениями. Для исследования и характеристики рынка автомобильных радиаторов были взяты три наиболее популярных легковых автомобиля в России: отечественный сегмент представлен автомобилем Lada Priora; зарубежные модели исследованы на примере Ford Focus-II – модели, которая долго удерживала титул самой продаваемой иномарки в России, а также другого бестселлера отечественного рынка – KIA Rio [38].

Отечественный сегмент радиаторов достаточно прочно «монополизирован» несколькими производителями. Зарубежный сегмент характеризуется большим количеством предложений и высоким уровнем конкуренции между различными брендами радиаторов. Ценовой разброс стоимости радиаторов для рынка иномарок достаточно существенный, и зарубежные аналоги в большинстве случаев дороже отечественных, но, по некоторым позициям, их цены сопоставимы.

На рисунке 1 иллюстрировано предложение для Lada Priora. Оно включает в себя как продукцию отечественных производителей, так и зарубежные аналоги. В номенклатуре обследованных продавцов обычно представлены четыре-пять моделей. Практически все компании представляют для покупателей оригинальную запасную часть для автомобиля Lada 21701301012. Но самым распространенным на этом сегменте рынка является радиатор марки Luzar. Данный производитель охватывает самую большую долю рынка – свыше 87%. Лишь немногим от него отстает продукция датского бренда Nissens. Несколько менее представлены зарубежные марки Termal, Finord, Fenox, Kroner и др.

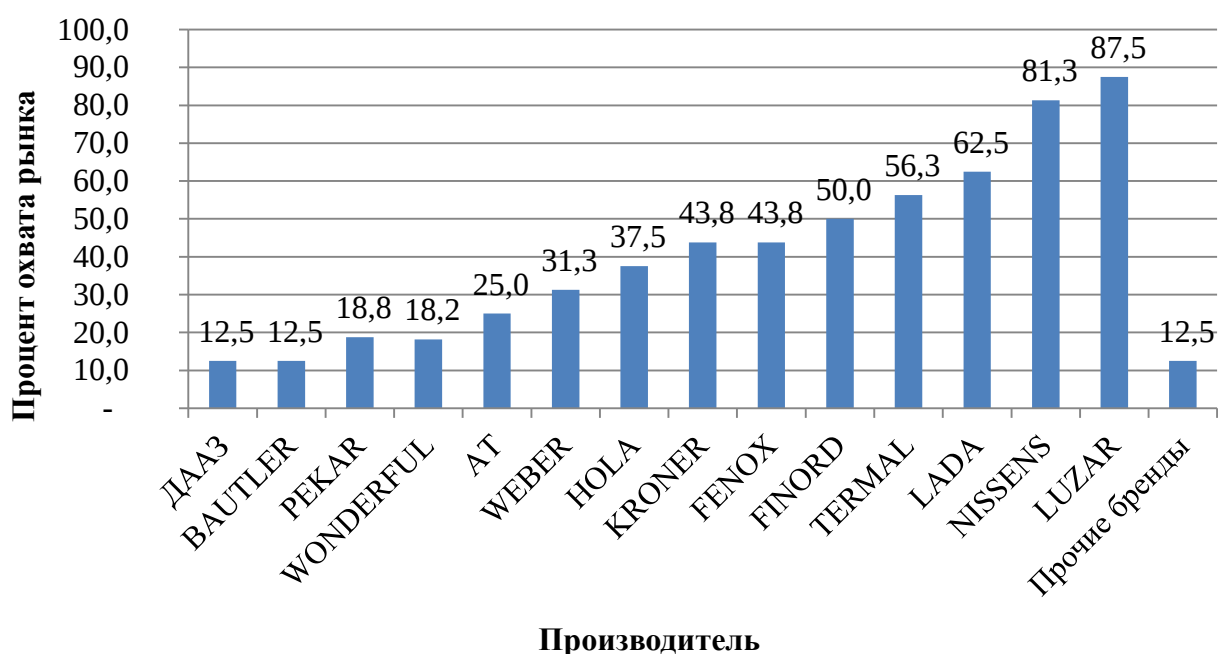


Рисунок 1 - Предложения рынка радиаторов для автомобиля Lada Priora

Ценовая конкуренция между брендами равномерная, и данный факт отчетливо просматривается на рисунке 2. Высокой ценой отличается только один радиатор – Nissens (3 973,00 руб.). Это самый верхний ценовой сегмент. Данный ценовой уровень практически в два раза превышает среднее ценовое предложение по рынку радиаторов для отечественного автомобиля. Основное предложение у большинства производителей находится в пределах от 1 753,00 руб. до 2 480,00 руб. При этом оригинальный радиатор Lada позиционируется в этом коридоре как среднее предложение – 1 915,00 руб.

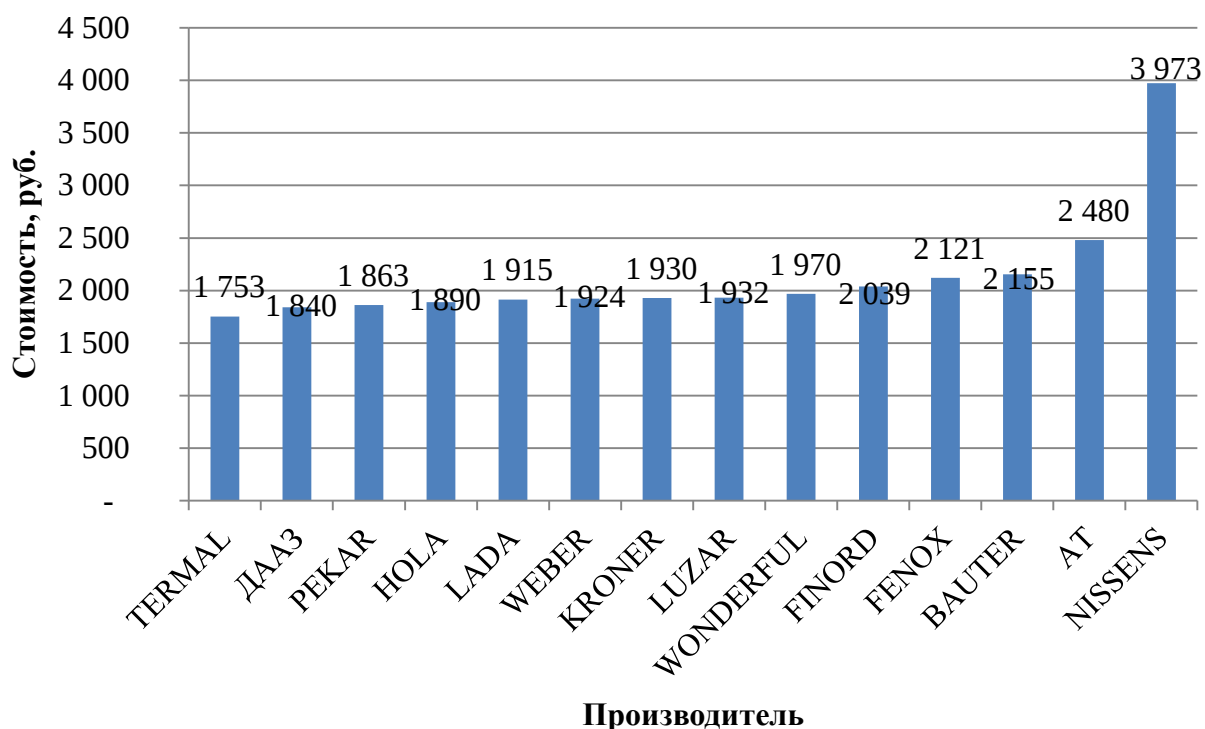


Рисунок 2 - Средняя стоимость радиатора для автомобиля Lada Priora

Радиаторы Димитровградского автоагрегатного завода (ДААЗ) и азиатские радиаторы Termal имеют самое низкое ценовое предложение: от 1 753,00 руб. до 1 840,00 руб. В связи с таким широким ценовым предложением, каждый покупатель имеет возможность выбрать товар, соответствующий своему уровню дохода, что, безусловно, создает здоровую конкуренцию среди брендов.

Предложение для популярного автомобиля Ford Focus оказалось самым большим (рисунок 3) – восемнадцать позиций, что свидетельствует о достаточно высокой конкуренции между брендами. Оригинальный радиатор Ford только на третьем месте по величине доли охвата рынка. Самые популярные модели радиаторов – Fenox и AVA. Очень хорошо в сети представлены также Behr-Hella, NRF, Dominant, Termal, Valeo и другие. На другом полюсе – Magneti-Marelli и азиатские радиаторы Tanaki, Nakamoto, а также Aks-Dasis, Klokkerholm, MV-Parts. Неплохо представлен и отечественный лидер на этом рынке Luzar.

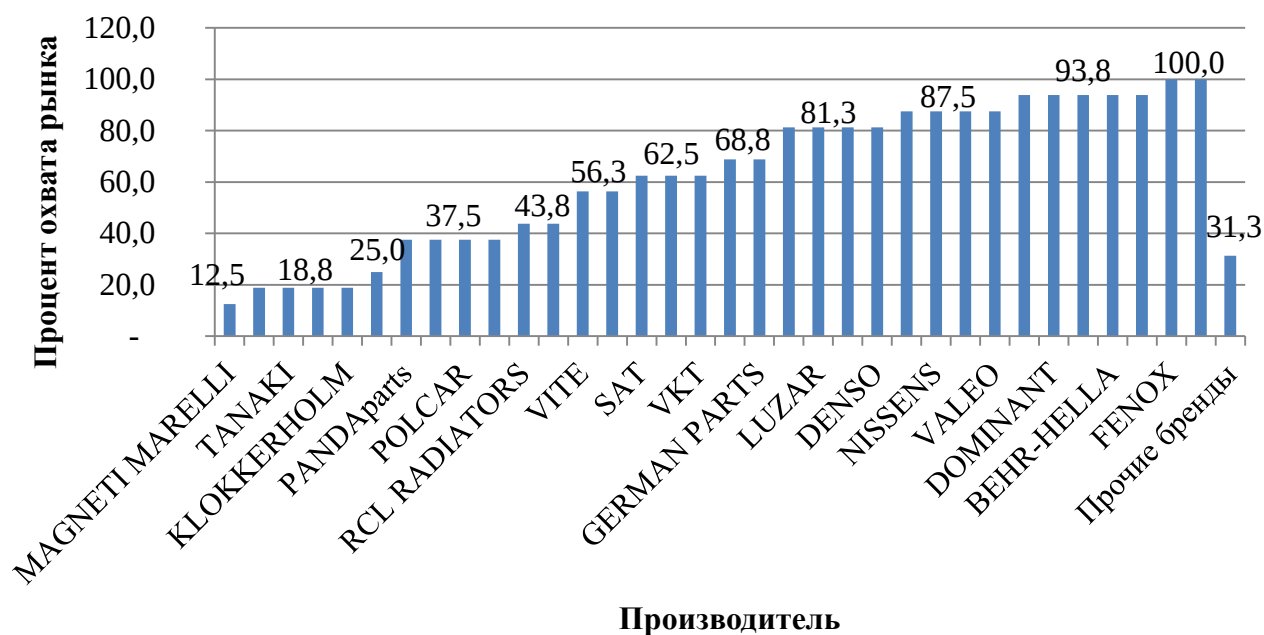


Рисунок 3 - Предложения рынка радиаторов для автомобиля Ford Focus

Обратившись к рисунку 4, следует отметить, что абсолютным ценовым лидером (12 835,00 руб.) на этом рынке радиаторов стала продукция Magneti-Marelli, ее предложение в пять раз отличается от самого дешевого радиатора Vite для Ford Focus-II (2 664,00 руб.).

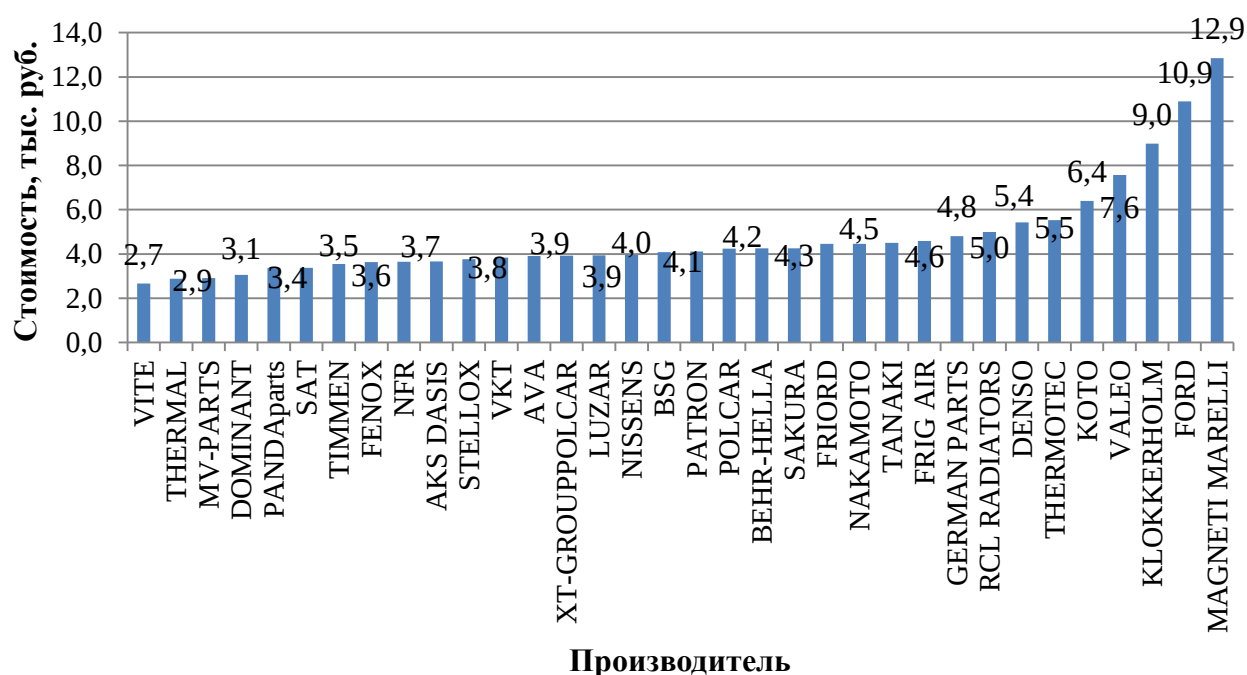


Рисунок 4 - Средняя стоимость радиатора для автомобиля Ford Focus

На втором месте оригинал от Ford (10 810,00 руб.), который может устанавливаться и на модель Ford C-Max. Немногом от него отстает и предложение от Klokkenholm (8 990,00 руб.) и Valeo (7 144,00 руб.). Основное же предложение находится в границах от трех тысяч рублей до пяти с половиной тысяч рублей. Это массовый сегмент предложений для Ford Focus таких компаний как Luzar, Nissens, Sakura и многих других.

Рынок радиаторов в России в точности повторяет динамику развития автомобильного рынка. Планируемый объем выпуска радиаторов и прочих автокомпонентов будет зависеть от заказов со стороны автомобильной отрасли [10, с. 30]. В соответствии с Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г., повышение конкурентоспособности автомобилестроения является одним из основных приоритетов социальной и экономической политики государства [28, с. 22]. Но при оценке современной экономической ситуации на рынке автокомпонентов внутри страны, необходимо учитывать также связь российской и международной экономик.

Рост российской экономики в первом полугодии 2018 года, оцениваемый в 1,5%–1,6%, обусловлен в том числе сравнительно низкой базой роста, поскольку падение в 2016 и 2017 гг. составило минус 3,5% и 0,9%, соответственно. На рост экономики также повлияло укрепление рубля в период 2016-2017 гг. Тем не менее, к середине 2018 года снижение благосостояния населения продолжается, что вызывает сокращение спроса и повышение его ценовой чувствительности. Уменьшение объёма рынка автокомпонентов на фоне смещения спроса клиентов в сторону бюджетного сегмента обостряет конкуренцию среди всех производителей автокомпонентов.

В связи со сложившейся экономической ситуацией на рынке автокомпонентов, для всех без исключения компаний остро необходимо формировать жесткую политику по контролю затрат предприятия.

2.2 Организационно-экономическая характеристика ООО «ВСП»

Общество с ограниченной ответственностью Валео Сервис - это глобальная компания-производитель автокомпонентов, представленных на рисунке 5: тепловые и климатические системы, электрические системы, системы трансмиссии, системы очистки и освещения, системы контроля и помощи водителю.

История компании начинается в 1923 г., когда французский производитель Эжен Бюссон начал производство тормозных колодок по лицензии компании Ferodo. На российском рынке компания Валео появилась в 2011 г. в г. Нижний Новгород. В конце 2012 г. Валео расширяет спектр производимых товаров и открывает еще один завод в г. Тольятти, по производству модулей отопителя в сборе, которые состоят из отопителя, радиатора, и вентилятора для легковых автомобилей.



Рисунок 5 - Продукты мировой группы производителей Valeo

Организационная структура производственной компании ООО «Валео Сервис» представляет собой деление организации на подразделения в соответствии с функциями, миссией и стратегией организации. Она иллюстрирует взаимоотношения между и внутри отделов, а также уточняет

вопрос делегирования полномочий в случае выхода из рабочего процесса какого-либо структурного элемента.

Схема организационной структуры ООО «ВСР» представлена в приложении 1. На данной схеме изображена иерархическая составляющая одного выбранного завода в г. Тольятти. Данный завод является одним из уникальных заводов группы компаний Valeo, т.к. содержит три производственные площадки, три продуктовые линии и, соответственно, имеет организационное разделение на три бизнес-единицы. Отдельно взятый завод имеет исключительно стандартную линейную организационную структуру. Но рассматривая уровни подчинения не с позиции завода, а с позиции международной группы компаний Valeo, можно наблюдать сложную многоуровневую матричную систему управления, построенную в организации.

У каждого сотрудника компании есть непосредственный прямой руководитель, функциональный руководитель, а также руководитель из международной группы Valeo. Данная система помогает руководителям высших уровней связать единое целое функциональное интегрирование всех уровней и всех отделов компании, физически находясь в другой стране.

Основной особенностью организации ведения бухгалтерского учета компании ООО «Валео Сервис» является функционирование общей центральной бухгалтерии на все филиалы компании в России. Для выполнения функций элемента, связующего деятельность завода и бухгалтерии в разрезе осуществления процесса документооборота, в финансовом отделе зафиксирована клетка бухгалтера, имеющего двойное подчинение: Руководителя финансового отдела и Главного бухгалтера. Финансовая служба также представлена контролерами (специалистами по управленческому учету) отдельно по каждым бизнес единицам компании, а также Руководителем финансового отдела или Финансовым контролером. Служба финансового контроля иерархически обособлена от бухгалтерии и не являются подчиняющимся субъектом. Матричная система управления

компанией предполагает совместную кооперацию двух служб – объединенной бухгалтерской службы и обособленной финансовой службы заводов.

Все отчетные за месяц показатели анализируют службы финансового контроля отдельных заводов. Между контролерами распределены функции не только в разрезе по отдельным бизнес единицам, но также и по разным строкам отчета о финансовых результатах. Первый блок: накладные производственные расходы, коммерческие и управленческие расходы, второй блок: расходы на транспортировку, себестоимость и материальные запасы, третий блок: основные средства, амортизация, проектные расходы, четвертый блок: затраты на оплату труда. Каждый блок для контролеров включает публикацию официальной отчетности во внутренних системах Valeo, таких как SAP, GPS, e-Companies, e-Flows, а также внутренние отчеты, разработанные отдельными заводами для детального и наиболее удобного для каждого контролера анализа актуальных показателей финансовой деятельности компании. По итогу закрытия месяца, по каждому разделу подготавливается пакет отчетов, составляющий общую финансовую отчетность завода для внутреннего пользования – Closing binder. Консолидированную отчетность, необходимую по российскому законодательству подготавливает центральная бухгалтерия в разрезе Общества.

Данная консолидированная отчетность иллюстрирует для всех заинтересованных пользователей финансовое состояние компании. По итогу анализа основных показателей деятельности, представленному в приложении 2, сделан вывод об успешном развитии бизнеса ООО «ВСП» в России. За три отчетных года выручка стабильно увеличивается темпами прироста выше 40%, что свидетельствует об успешном функционировании компании на рынке. В 2016 г. развитие бизнеса замедлилось, в связи с кризисом на автомобильном рынке и общем падении спроса на автомобили. Учитывая тот факт, что автомобильный рынок России в 2016 г. сократился на 34%, рост выручки ООО «ВСП» свидетельствует об успешной адаптации компании к

неблагоприятным условиям рынка. Согласно данным коммерческого отдела, увеличение выручки в 2016 г. обусловлено исключительно фактом роста цен на производимую продукцию. Поскольку физические объемы производства по сравнению с 2015 г. почти не увеличились, логичен вывод о том, что компания ведет успешную политику по переговорам с покупателем.

В 2014 г. компания получает убыток от продаж. Учитывая, что компания открыла филиалы в г. Тольятти только в конце 2012 г., и к 2015 г. уже получает прибыль, данный факт можно признать нормальным. В 2015-2016 гг. компания резко увеличивает прибыль от продаж, это связано с продажей оснастки по новым проектам. За счет продажи оснастки величина заемного капитала в 2015 г. также снижается более чем на 70% по сравнению с предыдущим периодом, составляет 27-29 тыс. руб. и на протяжении следующих двух лет значительно не изменяется.

Чистая прибыль компании резко увеличивается с 2014 по 2017 гг. Учитывая, что прибыль от продаж в 2015-2016 гг. также резко увеличилась, логичен вывод о том, что компания увеличивает чистую прибыль именно по продажам по основной деятельности. Коммерческие и управленческие расходы компании имеют тенденцию к плавному увеличению от 5% до 20%. Сдержанный рост управленческих и коммерческих расходов обусловлен повышением эффективности работы управленческого персонала, а также структурными изменениями, в частности переводом персонала из г. Москва в г. Тольятти.

Наряду с ростом бизнеса компании наблюдается устойчивый тренд в модернизации и усовершенствованию готовой продукции. Именно поэтому в 2016 г. резко увеличивается себестоимость продаж – порядка 50%. Учитывая увеличение выручки на 45% в данном году, и запуск в производство новых версий продукции, подобный рост происходил пропорционально. Сдерживание большого роста себестоимости относительно выручки от 5% в 2017 г. по отношению к 2016 г. обусловлено частичной локализацией

производства, а также сокращением удельных операционных (условно-постоянных) затрат, благодаря эффекту масштаба.

Стоимость основных средств значительно увеличивается в 2015 г по сравнению с 2014 г. примерно на 700 тыс.руб. Данный факт обусловлен открытием нового цеха по производству механических радиаторов для легковых автомобилей, и закупкой дорогостоящего и многогабаритного оборудования, а именно штампов, прессов и роботов, а также дорогостоящих запасных частей к ним. В последующие отчетные годы стоимость основных средств значительно не изменялась и колебалась от 1 018 тыс. руб. в 2015 г. до 1 111 тыс. руб. в 2017 г.

Коэффициент фондоотдачи в 2015 г. снижается более чем на 50% по сравнению с 2014 г., что также подтверждается становлением нового производства и освоением нового оборудования. В 2016-2017 гг. коэффициент фондоотдачи повышается на 25-30% и приобретает стабильное значение в диапазоне около 4,68-5,81, что свидетельствует о равномерной нагрузке на оборудование и рациональном распределении производственных мощностей.

Интенсивность использования организацией всей совокупности имеющихся активов увеличивается на 39 пунктов в 2016 г. и составляет 1,63. В целом за три отчетных года показатель оборачиваемости активов свидетельствует о достаточной эффективности использования активов. В 2017 г. оборачиваемости активов ниже по сравнению с 2016 г., что коррелирует с увеличением коэффициента рентабельности продаж.

В 2015 г. рентабельность продаж впервые становится положительной, что свидетельствует о достижении точки безубыточности после двух лет отсутствия прибыли. Данный факт подтверждает, что акционеры перестали тратить деньги на поддержку компании, и в 2015 г. бизнес ООО «Валео Сервис» может самостоятельно развиваться. В 2015-2017 гг. рентабельность продаж имеет положительные значения – 0,06, 0,03 и 0,16 соответственно, что означает, что предприятие получает прибыль от продажи готовой продукции. В 2017 г. рентабельность продаж достигает максимального значения, равного

0,16. Соответственно, в 2017 г. прибыль с каждого рубля проданной готовой продукции становится максимальной за всю историю существования компании в г. Тольятти.

По основным показателям финансовой устойчивости, а именно коэффициент автономии или финансовой независимости, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент покрытия инвестиций, компания в сравнении с другими российскими предприятиями с выручкой свыше 2 млрд. руб. имеет значение вышеперечисленных показателей больше в среднем на 0,5-0,7 по состоянию на 2017 г. Анализ коэффициентов платежеспособности и ликвидности позволил сделать вывод о превышении схожих показателей других российских предприятий примерно на один пункт. По показателям величины активов и выручки ООО «Валео Сервис» занимает место в первой шестерке среди 2,9 тыс. предприятий в отрасли в Российской Федерации по данным Росстата на 2016-2017 гг.

Рассмотрев основные показатели для анализа деятельности экономического субъекта ООО «Валео Сервис», можно сделать вывод об успешном развитии и расширении производства. Компания активно закупает новое оборудование и внедряет новые проекты для производства новых видов автокомпонентов для легковых автомобилей, что обеспечивает укрепление позиций инновационного и надежного поставщика для предприятий автомобильной промышленности.

2.3 Анализ и оценка эффективности системы управленческого учета затрат предприятия-производителя автокомпонентов ООО «ВСП»

Контроллинг-служба ООО «ВСП» представлена тремя Специалистами по управленческому учету и Финансовым контролером. Для организации корректной работы производства, система контроллинга

вовлечена практически во все процессы завода. Как было отмечено ранее, структура предприятия представлена разными бизнес единицами компании: Т69 – производство модулей отопителя, М89 – производства механических радиаторов и вентиляторов, Е35 – производство контрольных панелей. Завод в г. Тольятти – один из немногих заводов Valeo, который производит несколько видов продукции по разным продуктовым линиям. Каждая бизнес единица компании находится под руководством разных управленцев из международной группы топ-менеджмента. Структурированная схема компании Valeo Россия представлена на рисунке 6.

Исходя из подобной структуры управления, для формирования верной внутригрупповой отчетности, необходимо корректно соотносить расходы и доходы к определенной бизнес группе.

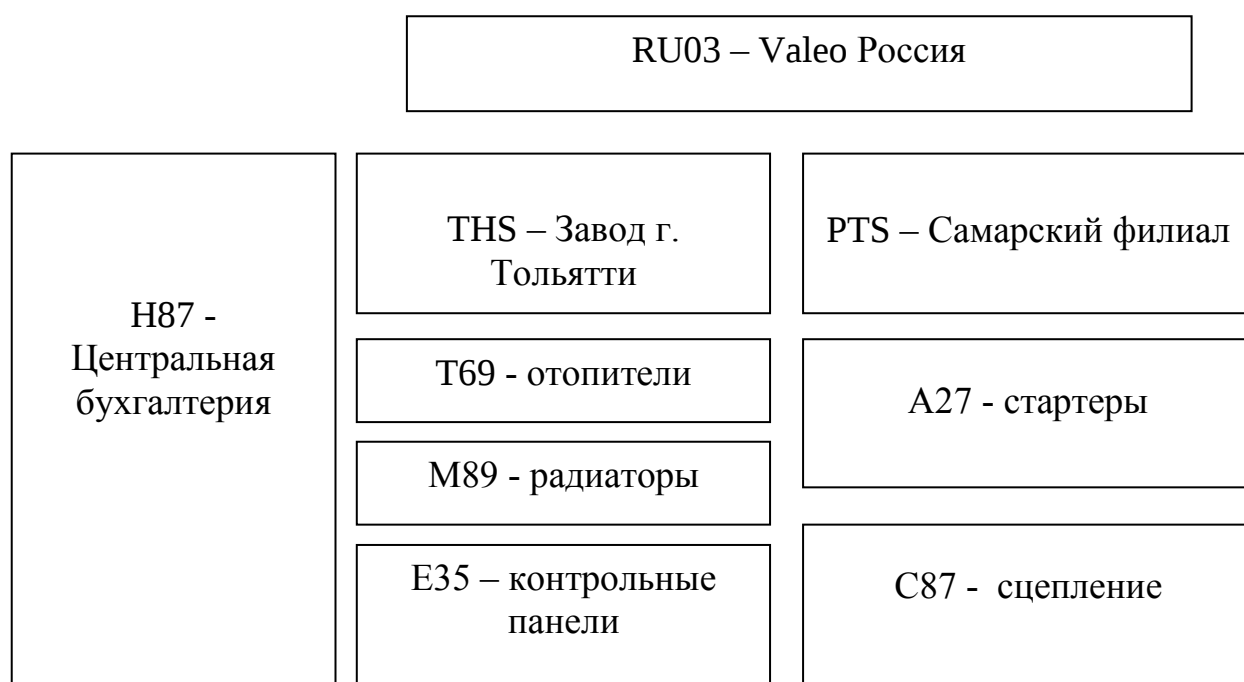


Рисунок 6 - Структура бизнес единиц Valeo Россия

Для этой цели в компании разработана система связанных между собой кост и профит центров ответственности, которые автоматически в учетной системе соотносят доходы и расходы по определенному виду деятельности. На рисунке 7 представлена структура центров прибыли и затрат для бизнес единицы по производству отопителей Т69.

Все без исключения центры затрат и прибыли находятся в параллельной связи друг с другом и обеспечивают верный учет регистрируемых показателей деятельности компании. Центры прибыли созданы отдельно для каждого проекта производимого продукта, а также отдельный для системы управления предприятием. Система кост-центров организована в соответствии с количеством функционирующих отделов производства. Для каждого отдела предусмотрено минимум четыре центра затрат: общий, для расходов, которые невозможно отнести к одному производству, и три центра затрат для каждой из бизнес единиц компании.

Центр затрат обособляет каждое структурное подразделение, в котором можно организовать нормирование, планирование и учет затрат в целях наблюдения, контроля и управления затратами производственных ресурсов, а также оценки их использования.

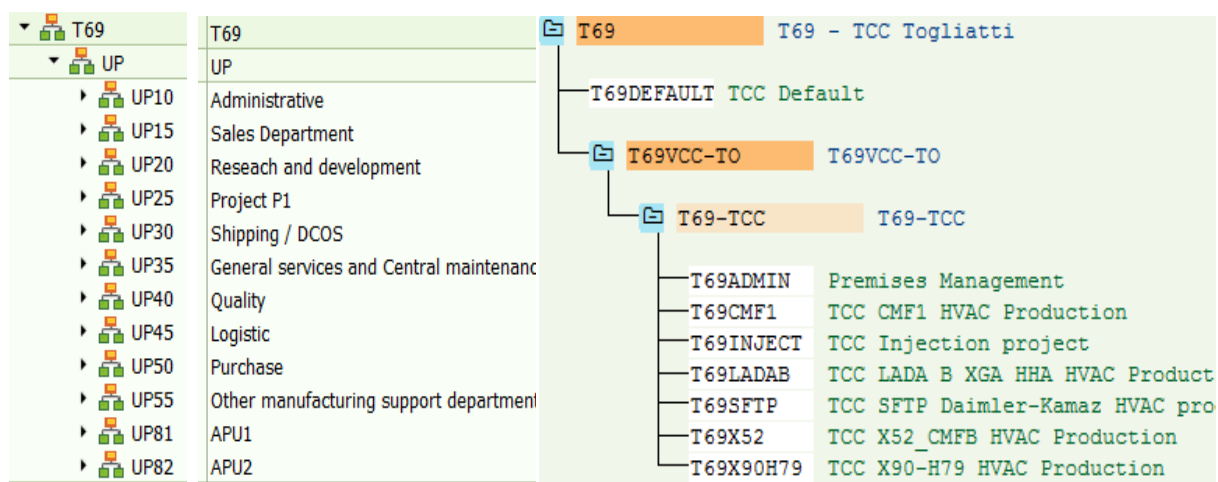


Рисунок 7 - Структура центров затрат и прибыли производства отопителей

В процессе контроля затрат производства, необходимо четко распределять затраты на общие и относящиеся к конкретному производству. С целью организовать верный учет затрат, компания Valeo применяет систему

контроля всех производственных и непроизводственных закупок через автоматические системы согласования.

Производственные закупки регулируются через систему SAP, и при приемке в логистическом модуле уже распределяются на верные центры ответственности в соответствии с заранее настроенной схемой, которая подтягивает данные о принадлежности материалов из мастер-данных введенных в систему закупаемых компонентов.

Управление и контроль непроизводственных закупок осуществляется через систему e-Proc. Закупка каждой услуги и товара сопровождается оформленной заявкой с подтверждающими документами, которыми могут выступать коммерческое предложение, счет на оплату и прочее. Все непроизводственные закупки проходят обязательное одобрение ответственных за центр затрат менеджеров и специалиста службы контроллинга. После одобрения и формирования финального заказа на закупку, все принятые заявки системы e-Proc интегрируются в закупочный модуль SAP, на основе которого бухгалтерия осуществляет проведение первичных документов в финансовом модуле.

Для реализации успешного функционирования подобных систем предварительного одобрения закупок, в компании Valeo разработана четкая инструкция для регистрации заявок, при которой определенный вид расходов проводится на конкретный кост-центр и счет учета. Существующая система регистрации расходов позволяет собрать все общие траты предприятия, что имеет большое значение для дальнейшего управления затратами.

Общие производственные накладные расходы регистрируются на общепроизводственный центр затрат производства отопителей. В результате, в конце каждого отчетного месяца, данный вид расходов зашкаливает для бизнес единицы T69 и значительно недостает для производства радиаторов и вентиляторов или бизнес единиц M89 и E35 соответственно. С целью верного отражения показателей затрат по ежемесячному отчету о финансово-

хозяйственной деятельности компании, служба финансового контроля проводит ручное распределение общих расходов для каждого производства.

Мировая практика современных предприятий применяет три метода распределения затрат: метод прямого распределения, метод последовательного распределения, метод взаимного распределения.

Метод прямого распределения применяется, если подразделения не оказывают друг другу услуг. Расходы по каждому обслуживаемому подразделению относятся на производственные участки напрямую. Затраты распределяются пропорционально выбранной базе распределения. Метод последовательного распределения используется, если непроизводственные подразделения оказывают друг другу услуги в одностороннем порядке. Затраты непроизводственного подразделения, оказывающего услуги в одностороннем порядке, распределяются между ними пропорционально выбранной базе распределения и после этого они в дальнейшем процессе распределения не учитываются.

Метод взаимного распределения используется, если между непроизводственными подразделениями существуют двухсторонние взаимные связи. Распределение затрат осуществляется поэтапно – рассчитываются соотношения между сегментами, рассчитываются затраты непроизводственных подразделений, скорректированные с учетом двухстороннего потребления услуг и скорректированные затраты, распределяются между центрами ответственности.

Объединяет все методы распределения затрат то, что общепроизводственные расходы всегда распределяются исходя из выбранной базы распределения. База распределения расходов — показатель, который наиболее точно связывает общепроизводственные косвенные расходы с производством. Существует различные рекомендации по определению базы распределения общих расходов.

В традиционных системах отнесения затрат наиболее употребляемыми факторами являются: число отработанных человеко-часов, часовые тарифные

ставки, сумма начисленной заработной платы производственных рабочих, особенности параметров технологии изготовления продукции и т.п.

Выбор базы распределения осуществляется бухгалтером-аналитиком или контролером. База для распределения затрат обычно сохраняется неизменной в течение длительного времени, так как она является элементом учетной политики предприятия. ООО «ВСП» обновляет базу для распределения расходов ежегодно. База ключей содержит в себе разбивку по квадратным метрам, по численности рабочих и по выручке от продаж.

Методика распределения общепроизводственных расходов Valeo предполагает собой постатейное объединение расходов в аналитических таблицах Excel. К каждой статье применяется свой ключ распределения.

В таблице 1 представлены общие статьи затрат, в которые объединяются все проведенные за месяц расходы предприятия и элемент распределения по ним.

Таблица 1 - Ключи распределения по статьям затрат

Ключ	Статья затрат
Занимаемая площадь	Налог на имущество
Занимаемая площадь	Земельный налог
Выручка от продаж	Запасные части
Занимаемая площадь	Услуги и материалы для обслуживания оборудования
Занимаемая площадь	Коммунальные услуги (эл-во, тепло, вода)
Выручка от продаж	Аренда и содержание логистического оборудования
Занимаемая площадь	Охранные услуги
Численность рабочих	Спецодежда и обслуживание
Выручка от продаж	Административные расходы (канц. товары)
Численность рабочих	Транспортировка сотрудников
Численность рабочих	Услуги и материалы для обслуживания производства
Выручка от продаж	Аренда движимого имущества
Выручка от продаж	Командировочные расходы
Выручка от продаж	Дополнительный транспорт для производства
Занимаемая площадь	Услуги уборки
Занимаемая площадь	Вывоз отходов
Численность рабочих	Питание сотрудников
Численность рабочих	Обучение производственного персонала
Занимаемая площадь	Расходы по экологии
Выручка от продаж	Перевыставление расходов внутреннему партнеру
Выручка от продаж	Прочее

Представленные статьи затрат распределяются по бизнес единицам в соответствии с ключами из таблицы 2.

Таблица 2 - Ключи распределения расходов

Бизнес единица	м ²	Продажи	Численность рабочих
T69	27%	25%	36%
M89	69%	69%	60%
E35	4%	6%	4%

По итогам распределения часть общих затрат ручной проводкой единой суммой переносится на необходимую бизнес единицу для формирования корректного отчета о финансовых результатах не только по компании в целом, но и в разрезе по каждой бизнес единице.

Безусловно, абсолютно точного распределения косвенных расходов достичь невозможно, но отказ от распределения затрат может привести к просчетам руководства при принятии управленческих решений и выборе дальнейшей стратегии развития предприятия [20, с. 90]. Таким образом, методы учета и распределения общепроизводственных и общехозяйственных расходов требуют к себе особого внимания, поскольку оказывают влияние на финансовые результаты всего предприятия и конкретных продуктов и являются неотъемлемой частью системы управления затратами.

3 Внедрение управленческих решений по улучшению функционирования системы управленческого учета затрат

3.1 Создание системы автоматического распределения накладных и административных расходов в учетной системе SAP через циклы распределения

Учетная система SAP является многофункциональной и самонастраиваемой программой. Пользователям данной системы доступны любые обновления, отчеты и документы, которые необходимы для высокоэффективного контроля работы предприятия. Все необходимые нововведения осуществляются через официального представителя компании SAP в России.

В конце 2016 г. компания Valeo Россия массово перешла на новую версию учетной системы SAP клиента P03, вместо ранее существующей записи PRU. Данный переход позволил всем службам завода использовать новые методы контроля, снабжения и обеспечения работы всей производственной системы.

Для контроллинговой службы завода появилась новая возможность распределения общезаводских накладных расходов автоматическими циклами, без ручных проводок и распределения путем объемных расчетов в MS Excel.

Данный процесс распределения общезаводских затрат для отдельных бизнес единиц является неотъемлемой составной частью учета всех фактических затрат компании [41, с. 14]. Его можно интегрировать для любого вида затрат, в зависимости от необходимости и нужд компании и отдельных ее служб [25, с. 61].

Перед созданием любого цикла распределения расходов необходимо прописать схему будущего распределения, а также создать расчетный файл для подтверждения правильности автоматического распределения.

Для создания схемы распределения расходов в программе SAP необходимо использовать транзакции KSV1, KSV2, KSV3. Данные транзакции позволяют создавать, изменять и просматривать циклы соответственно. Для создания цикла кроме технических параметров необходимо определить основные показатели работы цикла, такие как название, счет и центр затрат по списанию расходов, счет и центр затрат по принятию расходов, а также процент распределения [48, с. 27]. Все вышеуказанные характеристики составляют один сегмент цикла. Подобных сегментов в цикле может быть какое угодно для пользователя количество. Примерная структура цикла рассмотрена ниже.

Первый и основной параметр цикла – название, сокращенное название, которое будет подтягиваться в описание проводки в отчетность, а также принцип распределения (рисунок 8). Принципом распределения может выступать конкретная фиксированная сумма или фиксированный процент от существующих расходов в текущем месяце.

The screenshot displays the SAP KSV1 transaction interface for creating a cost cycle. The top section shows the 'Controlling Area' as V000 (Valeo Controlling Area) and the 'Cycle' as T69ADM. The 'Start Date' is 01.11.2017 and the 'Status' is 'Saved'. The 'Text' field contains 'ADMIN COSTS ALLOCATION'. Below this, the 'Indicators' section has checkboxes for 'Iterative' (checked), 'Cumulative' (unchecked), and 'Derive Func. Area' (checked). The 'Field Groups' section has checkboxes for 'Consumption' (unchecked), 'Object Currency' (checked), and 'Transaction Curren' (unchecked). The bottom section shows the 'Controlling Area' as V000, 'Cycle' as T69ADM, and 'Segment Name' as T69ADM_1. The 'UP1019_ADMIN' field is also visible. The 'Segment Header' tab is selected, showing 'Sender values' and 'Receiver tracing factor' sections. The 'Sender values' section includes 'Sender rule' (1 Posted amounts), 'Share in %' (100,00 %), and radio buttons for 'Act. vals' (selected) and 'Plan vals'. The 'Receiver tracing factor' section includes 'Receiver rule' (3 Fixed percentages).

Рисунок 8 - Наименование и принцип распределения цикла

Второй параметр цикла – это информация об отправителе и получателе расходов. Необходимо учитывать, что существует три принципиально разные концепции по выбору параметров списания и принятия расходов. Первый тип – это распределение расходов по центру затрат. При выборе данного способа ключевым мостом для переноса затрат выступает центр затрат – общий и центр затрат конкретной бизнес единицы. При необходимости выделить определенный тип затрат из общей массы по кост-центру, есть возможность добавить в сегмент цикла распределения дополнительный параметр – счет учета. В подобном виде цикл уже будет иметь смешанный тип, учитывающий и центр затрат и счет учета. Подобное распределение представлено на рисунке 9.

Controlling Area		V000	Valeo Controlling Area
Cycle	T69ADM	ADMIN COSTS ALLOCATION	
Segment Name	T69ADM_1	UP1019_ADMIN	☐ Lock indicator

Segment Header		Senders/Receivers	Sender Values	Receiver Tracing Factor
From	To	Group	MR	
Sender				
Cost Center	UP1019			
Functional Area				
Cost Element	61250100	7470511L		
Business Proc.				
Receiver				
Order				
Cost Center	UQ1010	UQ1010		
Functional Area				

Рисунок 9 - Смешанный тип распределения затрат

Также в обновленной версии системы SAP появляется возможность указать в сегменте цикла распределения только счета учета и распределение между ними, но в данном случае не будет осуществляться перенос средств между общими центрами ответственности и отдельными бизнес единицами предприятия. Поэтому, данный вид циклов наиболее редко используется в современной практике предприятиями-держателями нескольких бизнес единиц.

Третий и заключительный параметр цикла – это фактор распределения. Он должен коррелировать с выбранным параметром на первом этапе. Соответственно, если на первом этапе был выбран метод распределения по фиксированным процентным ставкам, то на заключительном этапе необходимо указать конкретное процентное значение по переносу расходов. Пример связи фактора распределения с циклом иллюстрирован на рисунке 10.

Receivers	Portion/percent
Cost Ctr	
UO1010	28,00
UO1020	0,00
UO1050	0,00

Рисунок 10 - Фактор распределения цикла

Для создания методологии или схемы распределения любого вида расходов, необходимо изучить и проанализировать требования МСФО по данному вопросу. Согласно МСФО (IAS) 1 «разбивка статей расходов используется для выделения компонентов финансовых результатов, которые могут различаться с точки зрения периодичности, потенциала получения прибыли или убытка и прогнозируемости. Первой формой анализа является метод «по характеру затрат». Предприятие объединяет расходы в составе прибыли или убытка в соответствии с их характером без перераспределения в соответствии с их функцией в рамках предприятия. Этот метод прост в применении, поскольку нет необходимости перераспределять расходы на основе их функциональной классификации [50, с. 77]. Выбор между методом «по функции затрат» и методом «по характеру затрат» зависит от исторических и отраслевых факторов, а также от характера предприятия. Оба

метода выделяют те затраты, которые могут изменяться, прямо или косвенно, с изменением объема продаж или производства предприятия».

Компания Валео работает на основе адаптированных требований МСФО, разработанных специально для всех компаний группы Валео. Данные стандарты называются М.А.Ф. В М.А.Ф. стандартах прописаны все основные правила учета и контроля финансовых показателей каждой бизнес единицы группы Валео. Они, безусловно, коррелируют с мировыми стандартами финансовой отчетности, но является более узкими и приспособленными для отдельной компании.

При любом виде распределении расходов (автоматическом или ручном), М.А.Ф. стандарт №103 50 «Management indicator» указывает нам на использование трех видов ключей распределения:

1. Занимаемая площадь. Расчет данного ключа производится по формуле 4.

$$K_{surface} = \frac{\text{Активная площадь бизнес единицы}}{\text{Итого площадь компании}} \quad (4)$$

2. Численность рабочих. Расчет второго ключа производится по формуле 5.

$$K_{head\ count} = \frac{\text{Кол – во персонала бизнес единицы}}{\text{Итого кол – во персонала компании}} \quad (5)$$

3. Величина продаж. Расчет ключа по величине продаж представлен в формуле 6.

$$K_{sales} = \frac{\text{Величина продаж бизнес единицы}}{\text{Величина продаж компании}} \quad (6)$$

Применяемость вышеуказанных расчетных ключей представлена в таблице 3.

Выдержка из М.А.Ф. стандарта №103 50 «Management indicator» представлена в Приложении 3.

Таблица 3 - Применяемость ключей распределения по М.А.Ф. стандарту

№103 50

Тип затрат	Ключ
Здание и обслуживание	Занимаемая площадь
Безопасность и охрана труда	Занимаемая площадь
Логистика	Величина продаж
Информационные системы	Численность рабочих
Персонал	Численность рабочих
Прочие расходы	Величина продаж

Расчетный файл распределения расходов прописывает методологию и схему переноса средств с общих центров ответственности на центры ответственности конкретных бизнес единиц в процентах. При настройке расчетов в MS Excel, появляется возможность перед запуском цикла в систему SAP заранее просчитывать эффект распределения расходов для каждой бизнес единицы в отдельности, и скорректировать его при необходимости.

Методология распределения накладных общепроизводственных расходов для завода ООО «ВСП» в г. Тольятти представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Методология распределения общепроизводственных накладных расходов

№ сегмента	ИЗ		В			Отдел	Ключ
	Счет учета		Центр затрат	Центр затрат	Центр затрат		
1	61000000	61266000	UP3510	UO3530	UQ3530	Отдел Главного инженера	Площадь
2	61271100	61271100	UP3510	UO3530	UQ3530	Спецодежда	Персонал
3	61271500	61320000	UP3510	UO3530	UQ3530	Отдел Главного инженера	Площадь
4	61330100	61330500	UP3510	UO3530	UQ3530	Питание, транспорт	Персонал
5	61330600	61999999	UP3510	UO3530	UQ3530	Отдел Главного инженера	Площадь
6	61000000	61999999	UP3530	UO3530	UQ3530	Отдел Главного инженера	Площадь
7	61000000	61999999	UP3531	UO3530	UQ3530	Отдел Главного инженера	Площадь
8	61000000	61999999	UP3549	UO3540	UQ3540	Производство	Продажи
9	61000000	61999999	UP4019	UO4010	UQ4010	Качество	Продажи
10	61000000	61999999	UP4519	UO4510	UQ4510	Логистика	Продажи

11	61000000	61999999	UP5019	UO5010	UQ5010	Закупки	Продажи
12	61000000	61999999	UP5519	UO5510	UQ5510	Отдел по производственн ым улучшениям	Продажи

Все существующие типы расходов предприятия распределяются согласно внутреннему стандарту компании М.А.Ф. №103 50. Учитывая, что учет некоторых расходов на персонал ведется на общепроизводственных центрах затрат, то при составлении методологии распределения затрат, необходимо из общей массы производственных затрат отдельно выделить расходы на покупку спецодежды, питание и транспортировка производственного персонала. Для реализации данной цели, необходимо использовать смешанный тип цикла, учитывающий расходы как на центрах затрат, так и на счетах учета.

Для реализации цикла по распределению управленческих расходов может быть использован упрощенный тип цикла, имеющий привязку только к центрам затрат, без использования счетов учета, т.к. при распределении общих управленческих затрат нет необходимости выделять из центра затрат отдельные статьи расходов и применять для их распределения отличающиеся ключи (таблица 5).

Таблица 5 - Методология распределения общих управленческих расходов

№ сегмента	ИЗ	В		Отдел	Ключ
	Центр затрат	Центр затрат	Центр затрат		
1	UP1019	UO1010	UQ1010	Администрация	Продажи
2	UP1029	UO1020	UQ1020	Человеческие ресурсы	Персонал
3	UP1059	UO1050	UQ1050	Финансы	Продажи
4	UP1060	UO1060	UQ1060	Информационные технологии	Персонал
5	UP1069	UO1060	UQ1060	Информационные технологии	Персонал

Для реализации цикла по распределению расходов на продажу, также как и для накладных расходов следует использовать смешанный тип цикла. Данная необходимость вызвана тем, что, принимая во внимание небольшую

численность отдела продаж ООО «ВСП» (3 человека), в структуре центров затрат не выделяют отдельно общий центр затрат. Все общие затраты принимает на себя наибольшее по величине выручки производство отопителей (Т69). Соответственно, для распределения общих затрат, первоначально их необходимо вычлениить и отделить от затрат бизнес единицы Т69. В данном случае привязка цикла к счетам учета позволяет реализовать вышеописанную проблему. Методология по расчету цикла распределения расходов на продажу представлена в таблице 6.

Таблица 6 - Методология распределения

№ сегмента	ИЗ		В	Отдел	Ключ
	Счет учета	Центр затрат			
1	61280000	61370300	UO1520	Продажи	Продажи
2	6170001L	7470511L			
3	64115000	64999999			

Для целей контроля и проверки автоматического распределения расходов программой SAP, необходимо также создать Excel калькуляцию для предварительного расчета и проверки распределенных расходов. После обновления данных текущего месяца, автоматически настроенные формулы должны пересчитать сумму распределения по всем трем бизнес единицам завода. Именно эти значения необходимо получить при автоматическом распределении расходов в SAP через циклы. Допускается отклонение до одного рубля.

3.2 Роль управленческого учета и внутреннего контроля затрат при оценке результативности деятельности отдельных бизнес единиц

Управленческий учет затрат и внутренний контроль расходов являются одной из важнейших функций постоянного регулирования всех

хозяйственных процессов организации и прогнозирования результатов дальнейшей деятельности. К основным контролируемым хозяйственным процессам относится постоянный анализ затрат предприятия и выявление внутрипроизводственных резервов для снижения затрат на производство продукции с целью оценить эффективность использования ресурсов.

В современных экономических условиях анализ и управление затратами занимает ведущую роль в системе управленческого учета, обеспечивая необходимыми информационными данными всех руководителей.

Система финансового менеджмента и внутреннего контроля позволяет выявить и отразить внутренние проблемы предприятия, такие как стоимость и эффективность использования ресурсов производства, формирование центров затрат и прибыли, качество продукции, ее конкурентоспособность, цену и прочие показатели, от которых зависит общий финансовый результат компании. Контроль затрат в рамках данной системы позволяет обеспечить управленческий аппарат всей необходимой для реализации успешной деятельности информацией.

Эффективное управление затратами на различных уровнях обеспечивается созданием и внедрением единой системы по анализу, группировке и распределению всех типов расходов производственного предприятия [42, с. 64]. Это обеспечивает корректное функционирование системы финансового менеджмента, а также формирует общую методику анализа затрат.

Существующая на предприятии ООО «ВСП» система анализа накладных и управленческих расходов подразумевает группировку расходов отдельно по бизнес единицам для каждого производства, а также внутреннюю постатейную разбивку, определенную финансовой службой завода. В рамках разных бизнес единиц статьи расходов незначительно отличаются, т.к. существуют статьи расходов, применимые только для одного производства бизнес единицы. Например, в производстве радиаторов ТРТ бизнес единицы М89 отдельно выделяется статья расходов «Масла для машин». Данная статья

применима только для оборудования цеха ТРТ и составляет значительную его часть, поэтому необходимо выделять затраты на масло в отдельную категорию. Примерный список статей накладных расходов представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Статьи накладных расходов отдельных бизнес единиц ООО «ВСП»

Статьи накладных расходов
Налоги на здание и землю
Внутригрупповые услуги (тесты / аудиты)
Резерв на гарантийные услуги
Запасные части для оборудования
Обслуживание производственного оборудования
Электроэнергия, водоотведение и прочие услуги
Газ для линии производства испарителей (применимо для бизнес единицы Т69)
Масло для оборудования (применимо для бизнес единицы М89)
Аренда и прочие логистические услуги и инструменты
Услуги по качеству продукции
Обслуживание оборудования – литьевые машины
Запасные части – литьевые машины
Услуги по качеству – литьевые машины
Прочее – литьевые машины
Канцтовары и мебель для офиса
Транспортировка сотрудников
Обслуживание производственного здания
Аренда автомобилей менеджеров
Командировочные расходы
Амортизация оборотной тары
Дополнительный транспорт и услуги таможни
Уборка
Перевыставление расходов материнского завода
Обучение
Прочее

Учет накладных расходов в представленной подробной постатейной разбивке необходим для детального анализа состава всех расходов и поиска возможных резервов сокращения затрат [43, с. 67]. Кроме этого необходимо каждый месяц проводить аналитическую работу по определению отклонений фактических данных от бюджетных, с целью определения наиболее весомых отклонений, выявлению причин и ответственных лиц. Данный вид анализа предоставляет в будущем возможность более точного составления бюджетного плана.

Кроме накладных расходов необходимо также постатейно учитывать управленческие расходы предприятия. Данный способ учета также предоставляет для пользователей все вышеописанные преимущества при ежемесячном анализе состава расходов. Статьи управленческих расходов представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Статьи общих управленческих расходов ООО "ВСП"

Статьи управленческих расходов
Оплата труда административного персонала
Информационные системы
Консультационные услуги
Телефон и телеконференции
Аренда автомобилей менеджеров
Командировочные расходы
Охрана труда
Расходы по найму персонала
Транспортировка административного персонала
Медицинские услуги и профосмоты
Доставка корреспонденции
Представительские расходы и корпоративные мероприятия
Обучение
Канцтовары и мебель для административного персонала
Прочее

Подобное распределение расходов необходимо при составлении бюджета раз в год, а также на ежемесячной основе для определения прогноза и фактических данных. Но учитывая специфику организации ведения бизнеса отдельно по бизнес единицам, вышеуказанную детальную расшифровку расходов необходимо также составлять в процессе закрытия месяца, для определения суммарных значений для каждого ключа общих расходов с целью сделать перенос суммы единой ручной проводкой с общих центров затрат на центры затрат конкретных бизнес единиц.

Подобная методика имеет ряд значительных недостатков. Во-первых, это большие труды и время затраты. Ручное распределение расходов занимает в среднем полтора-два часа рабочего времени. Учитывая, что после подготовки проводок по распределению расходов финансовой службой, их

необходимо согласовать в системе Smart process между Финансовым контролером завода и Бухгалтерией, провести в системе и сверить итоговый финансовый результат по отдельным бизнес единицам, в данный процесс ожидания финального результата вовлечены все сотрудники финансовой службы и бухгалтерии. Соответственно, дополнительные трудозатраты ежемесячно применялись для двух отделов завода ООО «ВСП».

Во-вторых, значительным недостатком подобного ручного распределения расходов является переброс только итоговой суммы на один центр затрат бизнес единиц М89 и Е35. Данный переброс означает, что в системе для пользователей недоступна расшифровка, какие именно расходы, с каких центров затрат и по каким ключам были перераспределены. Существующую расшифровку можно поднять только в расчетном Excel документе, который составляется на ежемесячной основе и хранится на корпоративном сервере.

Третий недостаток существующей системы – это архивация расшифровок финальных проводок по переносу затрат. Учитывая хранение данных на корпоративном диске, у которого нет дублирующего сервера, в случае поломки и прочих технических проблем, будет достаточно проблематично восстановить данные и доказать, например, аудиторам правильность калькуляции итоговой суммы переноса расходов.

Учитывая весомые недостатки существующей системы по переносу расходов, внедрение автоматического распределения значительно упростит данный вид работы.

Оценивая эффективность внедренной автоматической системы по распределению расходов, можно выделить следующие преимущества:

1. Сокращение трудовых и временных затрат. По сравнению с ручным распределением расходов, которое затрачивало около двух часов, нажатие кнопки в системе и проверка данных занимает максимум двадцать минут. При этом вовлечение бухгалтерии в данный процесс уже не требуется. Соответственно, высвобождаются ресурсы отдела бухгалтерии, а также

сокращается время ожидания итогового финансового результата для контролеров отдельных бизнес единиц.

2. Доступность расшифровки распределенной суммы расходов непосредственно в системе учета SAP. Возможность мгновенного доступа к расшифровке распределенной суммы непосредственно в отчете программы SAP является главным преимуществом автоматического распределения расходов. Также при автоматическом распределении перенос данных происходит в связке со счетами учета и центрами затрат, т.е. появляется возможность проанализировать структуру переносимых данных.

3. Хранение данных SAP на нескольких серверах. В случае любых технических неполадок, сохранность данных обеспечивает местный сервер ООО «ВСП», сервер официального представителя компании SAP в Европе, а также польский сервер компании Valeo, в группу которого входит учетная запись Valeo в Тольятти. Соответственно, имея все необходимые расшифровки внутри отчетности в SAP, в любой ситуации технических неполадок, будет возможность восстановления данных за любой период времени.

Значительных недостатков автоматической системы распределения расходов выявлено не было. Начиная с июля 2018 г. компания ООО «ВСП» успешно реализует автоматическое распределение накладных, управленческих расходов и расходов на продажу.

Для реализации рассматриваемого проекта нет необходимости вкладывать большое количество ресурсов в разработку и обеспечение работы автоматической системы. При переходе в новую учетную запись P03 SAP все необходимые настройки уже были выполнены и оплачены в рамках общей настройки работы системы. Соответственно, дополнительных инвестиций не потребуется. Единственным видом затраченного ресурса является человеко-часы работы контролера по составлению методики распределения расходов, а также настройки работы цикла в системе. В общей сложности итоговые затраты по настройке работы системы заняли не более трех рабочих дней, без

переработок, соответственно, для предприятия не были затрачены дополнительные ресурсы на оплату труда.

Не смотря на создание автоматической системы распределения расходов через циклы SAP, также осталась необходимость анализа и группировки по рассмотренным в настоящей работе статьям в ежемесячной отчетности с целью отслеживания структуры расходов.

Классификация производственных затрат выявляет объективно существующие группы затрат, процессы их формирования и взаимоотношения между их отдельными частями. Без классификации затрат невозможно решить задачи учета и управления ими на предприятии.

Соответственно, заполнение сводного отчета постатейной классификации расходов, также остается неотъемлемой частью работы контролера для составления бюджета, прогноза и отчета о фактических данных. С целью расчета прогнозных данных остается необходимость ручных расчетов в MS Excel, чтобы заранее сформировать видение о прибыли бизнес единицы в текущем месяце. Но для формирования отчета о фактических результатах достаточно добавить строки в отчет для ручного обновления данных автоматического переброса, чтобы отдельно учитывать непосредственные расходы бизнес единицы, а также перенесенные общие расходы.

Методика расчета ручного и автоматического распределения представлена на рисунке 11.

Изначальная схема предполагает четыре шага для получения итогового результата:

1. Заполнение непосредственно расходы каждой бизнес единицы и общие.
2. Распределение общих расходов на три ключа: площадь, продажи, численность персонала.
3. Расчет перевыставленной суммы общих расходов для каждой бизнес единицы по трем ключам.

4. Объединение расходов бизнес единицы и перенесенной части общих расходов.

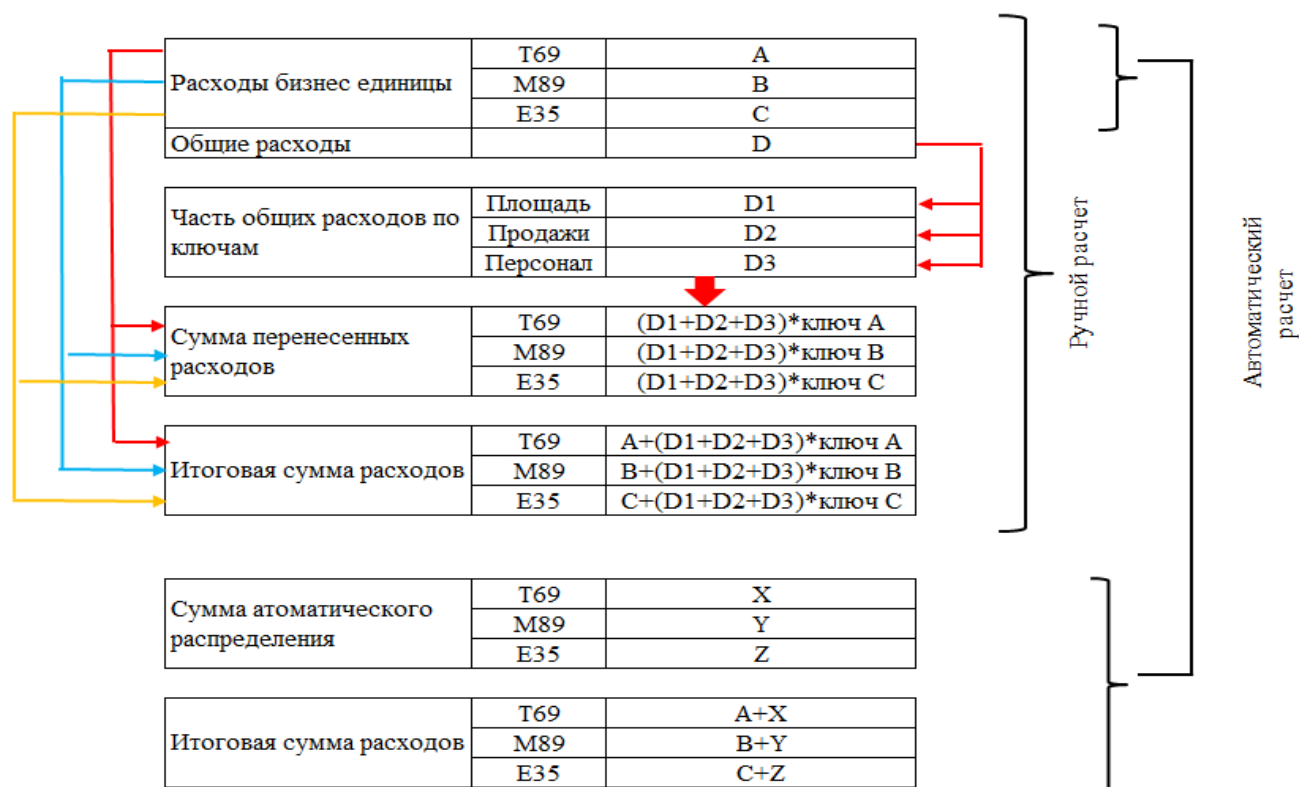


Рисунок 11 - Методика распределения общих расходов для трех бизнес единиц

Разработанная схема автоматического переноса расходов предполагает всего лишь два шага заполнения отчетности:

1. Заполнение фактических расходов отдельных бизнес единиц и автоматического расчета из программы.

2. Получение итогового результата, путем сложения данных из п. 1.

Используя вышеописанную систему классификации, распределения и внутреннего контроля затрат у финансовой службы появляется возможность более верного оценивания результативности деятельности каждой бизнес единицы предприятия. В данной возможности заключается основное преимущество внутреннего контроля предприятия, который обеспечивает действенный финансовый контроль хозяйственной деятельности организации. От организации и развития внутреннего контроля во многом зависит не только современная постановка бухгалтерского учета, но и оперативное решение

многих управленческих, правовых, налоговых и других проблем, в конечном итоге устойчивое финансовое состояние организации [44, с. 72].

Заключение

Содержание магистерской диссертации выражается в следующих трех логически взаимосвязанных группах теоретических, методических и практических проблем.

Первая группа проблем связана с исследованием теоретических основ построения и функционирования управленческого учета затрат на предприятии, разделенного на бизнес единицы, как одного из основных источников контроля финансового состояния организации.

Теоретические основы изучения вопроса управленческого учета затрат в мировой практике предоставили возможность выделить главные особенности данного процесса. Необходимость соответствия современной организации требованиям инновационной экономики и глобализации экономических процессов вызывает потребность ее постоянного совершенствования и организационного развития [11, с. 37]. Современная экономическая ситуация диктует всем без исключения компаниям, желающим извлекать максимум прибыли и выгоды в процессе своей оперативной деятельности, необходимость трансформации классического бухгалтерского учета в систему обработки и аналитики финансовых показателей.

В работе отмечено, что управленческий учет позволяет верно формировать, анализировать и использовать экономическую информацию для управления хозяйствующим субъектом. Изначально проработанная система управления затратами предоставляет для управленцев полную своевременную информацию с необходимой степенью детализации, создает единый кластер по управлению затратами всех входящих в состав компании бизнес единиц и дочерних предприятий и раскрывает затраты каждого структурного подразделения.

Кроме этого, благодаря системе управления затратами, руководство компании получает возможность своевременно выявлять и расширять

высокорентабельные направления деятельности и регулярно повышать эффективность работы компании.

Стоит отметить, что по целевому назначению система управленческого учета разделяется на максимально сжатый стратегический учет для высшего руководства, а также развернутую отчетность и ее анализ для текущего управления бизнесом [30, с. 42]. Определяющей частью развернутой отчетности является оперативное, т.е. ежедневное, отслеживание всех показателей деятельности производства, которые могут повлиять на финансовый результат. Данным принципом и определяется большое преимущество управленческого учета для всех уровней менеджмента организации перед классическим бухгалтерским учетом, например.

Вторая группа проблем, рассмотренных в диссертационной работе, связана с исследованием методики анализа всех затрат и распределению общих затрат предприятия по отдельным бизнес единицам в современных экономических условиях Самарской области и России в целом.

Управленческий учет в России активно развивается только в последнее десятилетие, до этого данный вид учета использовался только в зарубежных странах [24, с. 7]. Но не смотря на вышеуказанный факт, а также на различия формирования финансовой отчетности в разных странах [7, с. 10], система учета и контроля затрат особенно производственных предприятий, а также формат финансовой отчетности в соответствии с МСФО [29, с. 21], получили большую популярность и закрепились в организационной структуре многих современных компаний [1]. Учитывая современную экономическую ситуацию в России, всем без исключения предприятиям необходимо соответствовать глобальным мировым и российским нормам ведения бизнеса.

В соответствии с Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г., повышение конкурентоспособности автомобилестроения является одним из основных приоритетов социальной и экономической политики государства [28, с. 22]. Но при оценке своевременной экономической ситуации на рынке

автокомпонентов внутри страны, необходимо учитывать также связь российской и международной экономик.

Рост российской экономики в первом полугодии 2018 года, оцениваемый в 1,5%–1,6%, обусловлен в том числе сравнительно низкой базой роста, поскольку падение в 2016 и 2017 гг. составило минус 3,5% и 0,9%, соответственно. На рост экономики также повлияло укрепление рубля в период 2016-2017 гг. Тем не менее, к середине 2018 года снижение благосостояния населения продолжается, что вызывает сокращение спроса и повышение его ценовой чувствительности. Уменьшение объёма рынка автокомпонентов на фоне смещения спроса клиентов в сторону бюджетного сегмента обостряет конкуренцию среди всех производителей автокомпонентов.

В связи со сложившейся экономической ситуацией на рынке автокомпонентов, для всех без исключения компаний остро необходимо формировать жесткую политику по контролю затрат предприятия. В процессе формирования системы анализа и контроля затрат на предприятии был произведен анализ деятельности промышленной компании-производителя автокомпонентов ООО «ВСП», и сформирована общая картина финансового положения компании. Основные показатели деятельности организации свидетельствуют об успешном развитии и расширении производства.

Чистая прибыль компании резко увеличивается с 2014 по 2017 гг. Учитывая, что прибыль от продаж в 2015-2016 гг. также резко увеличилась, логичен вывод о том, что компания увеличивает чистую прибыль именно по продажам по основной деятельности.

В 2015-2017 гг. рентабельность продаж имеет положительные значения – 0,06, 0,03 и 0,16 соответственно, что означает, что предприятие получает прибыль с каждого рубля проданной готовой продукции. За три отчетных года показатель оборачиваемости активов свидетельствует о достаточной эффективности их использования.

Третья группа проблем, исследованных в диссертационной работе, связана с совершенствованием методики анализа всех затрат и распределению общих затрат предприятия по отдельным бизнес единицам, с внедрением автоматизированного циклического перемещения затрат внутри бизнес единиц с помощью ресурсов внутренней учетной системы SAP.

С целью укрепления позиций инновационного и надежного поставщика автокомпонентов с положительной динамикой финансовых показателей в процессе магистерского исследования была реализована практическая задача по разработке новой методики распределения общезаводских расходов предприятия с применением автоматических ресурсов ERP-системы.

Разработанная методика распределения затрат базируется на внутренних стандартах компании М.А.Ф., которые применяются для всех без исключения заводов группы Valeo и непрерывно связаны с требованиями МСФО. В рамках реализации практической задачи по внедрению управленческих решений по улучшению текущей системы контроля затрат предприятия ООО «ВСП» были созданы и успешно внедрены автоматические циклы распределения общезаводских расходов, а также созданы калькуляционные проверочные файлы, построенные на автоматических формулах.

Выявленные в процессе исследования недостатки в методике анализа и контроля затрат, применяемой в ООО «ВСП», были четко обозначены, и предложены меры с целью совершенствования системы управленческого учета и контроля затрат на предприятии.

Внедренные решения по результатам исследования включают следующие этапы:

1. Внедрения расчета ежегодно обновляющихся ключей распределения общих затрат производственного предприятия в соответствии с внутренними стандартами компании.
2. Создание отчета для группировки и анализа затрат предприятия, а также для отслеживания и проверки результатов распределения общих затрат.

3. Формирование отчета для отслеживания отклонений реальных показателей от бюджетных и прогнозируемых данных.

4. Создание и ежегодное обновление автоматического цикла распределения затрат между бизнес единицами в учетной системе SAP.

Важнейшим элементом обеспечения устойчивой деятельности компании является система мониторинга финансовых показателей. Предприятию требуется современная система контроля затрат, базирующаяся на совершенствовании методики не только анализа общего финансового состояния организации, но и детального анализа затрат.

Внедрение предложенных мероприятий позволит построить целостную систему контроля затрат, а также финансового состояния ООО «ВСП», и выведет ее на новый уровень развития.

Оценивая эффективность разработанного проекта, были выделены три основные сильные стороны: автоматизация, экономия трудозатрат, доступность расшифровки переносимых данных непосредственно в отчетности и хранение данных на нескольких серверах.

В целом система финансового менеджмента и внутреннего контроля компании позволяет выявить и отразить внутренние проблемы предприятия, такие как стоимость и эффективность использования ресурсов производства, формирование центров затрат и прибыли, качество продукции, ее конкурентоспособность, цену и прочие показатели, от которых зависит общий финансовый результат компании. В современной экономике постоянное совершенствование системы внутреннего контроля и управленческого учета является залогом своевременного реагирования на любые изменения внешней и внутренней среды предприятия и поддержания положительного тренда развития организации.

Список используемых источников

1. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 1 "Представление финансовой отчетности" (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 25.11.2011 N 160н) (ред. от 26.08.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2018) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справочно-правовая система / ЗАО «Консультант Плюс». – М., 1992-2018. – Режим доступа: www.consultant.ru (Дата обращения: 16.02.2018).
2. Статья 14 Федерального закона от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 19.12.2016) "О некоммерческих организациях" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2017) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справочно-правовая система / ЗАО «Консультант Плюс». – М., 1992-2018. – Режим доступа: www.consultant.ru (Дата обращения: 15.02.2018).
3. Статья 9 Федерального закона от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 31.12.2017) "О бухгалтерском учете" [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справочно-правовая система / ЗАО «Консультант Плюс». – М., 1992-2018. – Режим доступа: www.consultant.ru (Дата обращения: 15.02.2018).
4. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности, утвержденного приказом Минфина РФ от 29.07.1998 №34н [Электронный ресурс] // Гарант: справочно-правовая система / ООО "НПП "ГАРАНТ-СЕРВИС". – М., 1990-2018. – Режим доступа: <http://base.garant.ru> (Дата обращения: 16.02.2018).
5. Басова, А. В. Бухгалтерский (управленческий) учет [Текст]: учеб. пособие / А.В. Басова, А.С. Нечаев. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 324 с.
6. Бережной, В. И. Бухгалтерский управленческий учет [Текст]: Учебное пособие / В.И. Бережной, Г.Е. Крохочева, В.В. Лесняк. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 176 с.

7. Бескровная, С.А. Стандартизация бухгалтерского учета и финансовой отчетности [Текст]: учебное пособие / С.А. Бескровная - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 277 с.
8. Валиев, А.Т. Автомобильная промышленность сегодня. Перспективы развития [Электронный ресурс] / А.Т. Валиев // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2012. – № 6. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/06/1080> (Дата обращения: 28.03.2018).
9. Воронова, Е.Ю. Управленческий учет [Текст]: учебник для академического бакалавриата / Е.Ю. Воронова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 428 с.
10. Гельвановский, М. Мы за ценой не постоим? [Электронный ресурс] / М. Гельвановский // Российская Федерация сегодня. – 2012. – № 1. – С. 30-31. – Режим доступа: <http://www.russia-today.ru/> (Дата обращения: 24.03.2018).
11. Головина, Т.А. Теория комплексной системы контроллинга и инструменты ее реализации в деятельности промышленных предприятий: [Текст]: журнал // Экономический анализ: теория и практика / Т.А. Головина – М.: – 2015. - № 32. – С. 35 – 42.
12. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии [Текст]: учебное пособие / В.А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2014. – 857 с.
13. Гусева, И.А. Внедрение контроллинга в систему управления предприятием [Текст]: актуальные вопросы // Журнал «Проблемы теории и практики управления» / И.А. Гусева – М.– 2014. - № 12. – С. 77 – 83.
14. Джеффри К. Лайкер, ДАО Тойота [Электронный ресурс]: книга / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций») .<http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/liker1.pdf> (Дата обращения: 24.03.2018).
15. Друри, К. Управленческий учет для бизнес-решений [Текст]: учебное пособие / К. Друри. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 655 с.

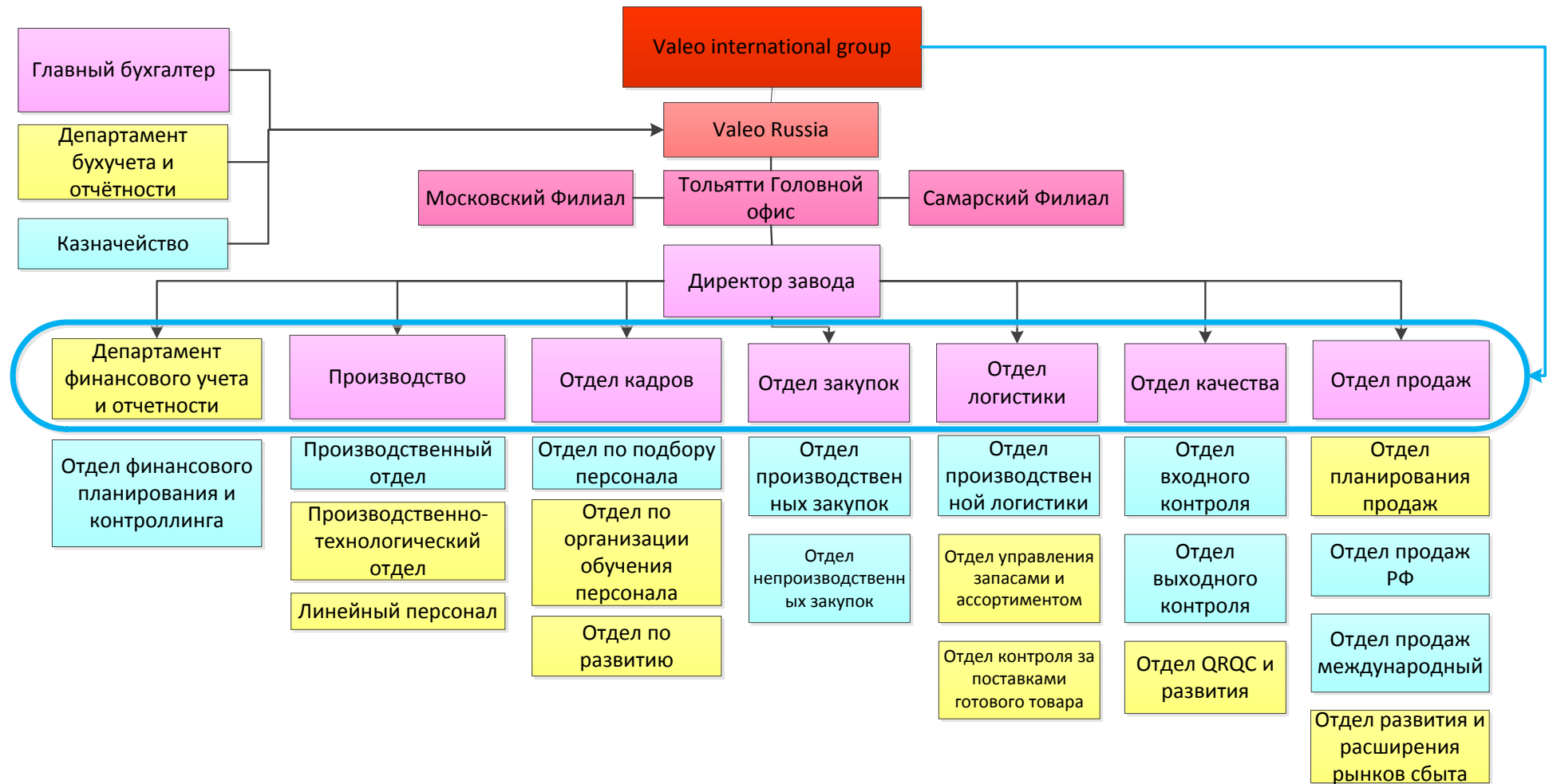
16. Ильина, А. В. Управленческий учет [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. В. Ильина, Н. Н. Ильшева. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 180 с. – Режим доступа: http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/43773/1/978-5-7996-1743-1_2016.pdf (Дата обращения: 16.02.2018).
17. Каверина, О.Д. Управленческий учет: теория и практика [Текст]: учебник / О.Д. Каверина. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 488 с.
18. Камышанов П. И. Финансовый и управленческий учет и анализ [Текст]: учебник / П.И. Камышанов, А.П. Камышанов. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 592 с.
19. Керимов, В.Э. Бухгалтерский управленческий учет [Текст]: практикум для бакалавров / В.Э. Керимов. - М.: Дашков и К, 2016. - 96 с.
20. Ким, Л. И. Стратегический управленческий учет [Текст]: Монография / Л.И. Ким. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 202 с.
21. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет [Текст]: учебник / Н.П. Кондраков. - М.: Проспект, 2015. - 496 с.
22. Кузьмина, М.С. Управление затратами предприятия (организации) [Электронный ресурс]: учебное пособие / М.С. Кузьмина, Б.Ж. Акимова. – М.: КНОРУС, 2015. – 320 с. Режим доступа: <http://bek.sibadi.org/fulltext/esd122.pdf>
23. Лебедев, В.Г. Управление затратами на предприятии [Текст]: учебное пособие / В.Г. Лебедев, Т.Г. Дроздова, В.П. Кустарев. – СПб.: Питер, 2015. – 592 с.
24. Лысенко Д.В. Бухгалтерский управленческий учет [Текст]: учебник / Д.В. Лысенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 477 с.
25. Мизиковский, И. Е. Бухгалтерский управленческий учет [Текст]: - 2-е изд., перераб. и доп. : Учебное пособие / Мизиковский И.Е. / Мизиковский И.Е., - 2-е изд. - М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 144 с.
26. Остаев, Г.Я. Управленческий учет [Текст]: учебник / Г.Я. Остаев. - М.: ДиС, 2015. - 272 с.

27. Островская, О.Л. Управленческий учет [Текст]: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О.Л. Островская, Е.Б. Абдалова, М.А. Осипов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 383 с.
28. Петрова М.А. Российское автомобилестроение как объект государственного протекционизма: статья / М.А. Петрова // Финансы, деньги, инвестиции. – 2016. – №2. – С. 21-23. – 0,31 п.л.
29. Пласкова, Н.С. Анализ финансовой отчетности, составленной по МСФО [Текст]: учебник / Н.С. Пласкова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 331 с.
30. Полковский, Л. М. Бухгалтерский управленческий учет [Текст]: Учебник для бакалавров / Полковский Л.М. - М.: Дашков и К, 2017. - 256 с.
31. Самусенко, С. А. Управленческий учет в инновационной экономике [Текст]: монография / С. А. Самусенко. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2014. – 244 с.
32. Сигидов, Ю. И. Развитие управленческого учета в рамках концепции кайдзен [Текст]: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С. Рыбьянцева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 180 с.
33. Трубочкина, М.И. Управление затратами предприятия [Текст]: учебник / М.И. Трубочкина. – М.: Инфра-М, 2014. – 320 с.
34. Хаггинс, А. «Центры ответственности» [Электронный ресурс]: учение / А. Хаггинс. Режим доступа: <https://vuzlit.ru> (Дата обращения: 15.02.2018).
35. Чая, В.Т., Управленческий учет [Текст]: учебное пособие / В.Т. Чая, Н.И. Чупахина - М.: Юрайт, 2016. - 332 с.
36. Чувикова, В.В. Бухгалтерский учет и анализ [Текст]: учебник для бакалавров / В.В. Чувикова, Т.Б. Иззука. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. — 248 с.
37. Юрьева, Л. В. Стратегический управленческий учет для бизнеса [Электронный ресурс]: Учебник / Л.В.Юрьева, Н.Н. Илышева, А.В.Караваева.

- М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=342102> (Дата обращения: 20.12.2018).
38. Администратор, Обзор рынка радиаторов [Электронный ресурс] // ООО «Гранд Медиа». – 2015. – Режим доступа: <http://automediapro.ru/articles/issledovaniya-avtokomponentov/obzor-rynka-radiatorov/> (Дата обращения: 24.03.2018).
39. Внутренняя документация ООО «Валео Сервис».
40. М.А.Ф. стандарт компании ООО «ВСП». Режим доступа: <https://smartworkplace.apps.valeo.com/maf-rules/maf-rules-accounting> (Дата обращения 16.07.2018).
41. David Parmenter, The Financial Controller and CFO's Toolkit, 2016.
42. Elly R. Twineyo Kamugisha, The Basics of Business Management – Vol I, 2014.
43. Jae K. Shim, Joel G. Siegel, Corporate Controller's Handbook of Financial Management, 2016.
44. Guru Jambheshwar University of Science and Technology, Hisar - Haryana , International Financial Management, 2015.
45. Marco Mongiello, International Financial Reporting, 2016.
46. Robert Alan Hill, Strategic Financial Management, 2018.
47. Sandeep Kapur, Theory of Finance I, 2017.
48. SAP Professional Journal, Financial Reporting with SAP (2nd Edition).
49. Steven M. Bragg, Financial Analysis, A Controller's Guide, 2016.
50. 5 main Tools for controlling the finance of your organization, Electronic journal Preserve Articles. Access: [modehttp://www.preservearticles.com/2012051932635/5-main-tools-for-controlling-the-finance-of-your-organisation.html](http://www.preservearticles.com/2012051932635/5-main-tools-for-controlling-the-finance-of-your-organisation.html) (Date: 16.11.2018).

Приложения

Приложение 1. Организационная структура ООО «Валео Сервис»



Приложение 2. Анализ основных показателей деятельности ООО «ВСП»

Показатели	2017 г.	2016 г.	2015 г.	Изменение (+/-)		Темп роста, %		Темп прироста, %	
				2017/2016	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016	2016/2015
1. Выручка	6 453 881	5 315 219	3 677 737	1 138 662	1 637 482	121	145	21	45
2. Себестоимость продаж	- 5 019 029	- 4 800 195	- 3 127 767	- 218 834	- 1 672 428	105	153	5	53
3. Управленческие и коммерческие расходы	- 406 604	- 341 935	- 327 361	- 64 669	- 14 574	119	104	19	4
4. Прибыль (убыток от продаж)	1 028 248	173 089	222 609	855 159	- 49 520	594	78	494	- 22
5. Прибыль (убыток) до налогообложения	1 135 883	135 246	91 382	1 000 637	43 864	840	48	740	- 52
6. Чистая прибыль (убыток)	888 745	151 309	91 382	737 436	59 927	587	66	487	-34
7. Стоимость основных средств	1 111 130	1 136 352	1 018 574	- 25 222	117 778	98	112	- 2	12
8. Стоимость активов	4 498 736	3 265 438	3 132 471	1 233 298	132 967	138	104	38	4
9. Заемный капитал	32 432	29 984	27 056	2 448	2 928	108	111	8	11
10. Численность ППП, чел.	250	190	206	60	- 16	132	92	32	- 8
11. Производительность труда, руб. (1/10)	25 816	27 975	17 853	- 2 159	10 122	92	157	- 8	57
12. Фондоотдача, руб. (1/7)	5,81	4,68	3,61	1	1,07	124	130	24	30
13. Оборачиваемость активов, раз (1/8)	1,43	1,63	1,17	0	0,45	88	138	- 12	39
14. Рентабельность продаж, % (4/1)*100	0,16	0,03	0,06	0	- 0,03	489	54	389	- 46
15. Затраты на рубль выручки от продажи, ((2+3)/1)*100, коп.	- 84,07	- 96,74	- 93,95	13	- 2,80	87	103	- 13	3

Приложение 3. Выдержка из М.А.Ф. стандарта №103 50 «Management indicator». Внутренняя документация ООО «ВСП».

M.A.F. I 03 50	Management indicators COST ALLOCATION BY ACTIVITY		Page: 4 / 4
Issue date: 01/09/2014	Issued by: Fabien Carrière Group Management Control Director	Validated by: Robert CHARVIER Chief Financial Officer	Applicable on: 01/01/2015

Addition to this list must be validated by the site financial controller

6. Allocation keys allocations

3 allocation keys are considered and can be used. Use of any other allocation key is subject to the approval of the Group Operation Finance Director or Group Management Control Director for sites hosting activities of several Business Groups or the Business Group Finance Director for sites hosting activities of one Business Group.

The 3 allocation keys are:

- Surface – total surface used by each activity / total surface of the site or legal entity
- Headcount - total headcount used by each activity / total headcount of the site or legal entity
- Sales - total sales of each activity / sum of the total sales of the site or legal entity

The following allocation keys apply to cost categories as follows:

- Building -> surface
- Safety/environment -> surface
- Logistics -> sales
- Information system -> Headcount
- HR -> headcount
- Other shared personnel -> sales

In the case of start-up activity hosted in a mature site, a specific allocation rule can be determined, case by case, during the start-up period, under the above responsibilities and delegation rules (§ 6).

Приложение 4. Бухгалтерская и финансовая отчетность ООО «ВСП» за 2017 г.



ИНН 5036090350
КПП 632001001 Стр. 1

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Нематериальные активы	1110	0	0	0
	Результаты исследований и разработок	1120	65548	0	0
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
	Основные средства	1150	1111130	1136352	1018574
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
	Финансовые вложения	1170	0	0	0
	Отложенные налоговые активы	1180	54509	45231	0
	Прочие внеоборотные активы	1190	42701	33190	7379
	Итого по разделу I	1100	1273888	1214773	1025953
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Запасы	1210	725606	707111	676506
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	25105	14754	80671
	Дебиторская задолженность	1230	1185968	964530	771969
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	350000	0	0
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	923859	353835	559699
	Прочие оборотные активы	1260	14310	10435	17673
	Итого по разделу II	1200	3224848	2050665	2106518
	БАЛАНС	1600	4498736	3265438	3132471



ИНН 5036090350
КПП 632001001 Стр. 2

ПАССИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1188575	1188575	1188575
	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320	(0)	(0)	(0)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1593599	1593599	1434701
	Резервный капитал	1360	0	0	0
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	279442	-609303	-760612
	Итого по разделу III	1300	3061616	2172871	1862664
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ³					
	Паевой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1410	0	0	0
	Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	0
	Оценочные обязательства	1430	0	0	0
	Прочие обязательства	1450	0	0	0
	Итого по разделу IV	1400	0	0	0



ИНН 5036090350
КПП 632001001 Стр. 3

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1510	32432	29984	27056
	Кредиторская задолженность	1520	1135815	769702	1094775
	Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
	Оценочные обязательства	1540	268873	292881	147976
	Прочие обязательства	1550	0	0	0
	Итого по разделу V	1500	1437120	1092567	1269807
	БАЛАНС	1700	4498736	3265438	3132471

Примечания

¹ Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

² Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

³ Заполняется некоммерческими организациями.



ИНН 5036090350
КПП 632001001 Стр. 4

Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка ²	2110	6453881	5315219
	Себестоимость продаж	2120	(5019029)	(4800195)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1434852	515024
	Коммерческие расходы	2210	(209723)	(187502)
	Управленческие расходы	2220	(196881)	(154433)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1028248	173089
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
	Проценты к получению	2320	31575	9204
	Проценты к уплате	2330	(2920)	(2928)
	Прочие доходы	2340	145165	141868
	Прочие расходы	2350	(66185)	(185987)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1135883	135246
	Текущий налог на прибыль	2410	(249716)	(25951)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	13261	14343
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	9278	45231
	Прочее	2460	-6700	-3217
	Чистая прибыль (убыток)	2400	888745	151309
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
	Совокупный финансовый результат периода ³	2500	888745	151309
СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Примечания

¹ Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

² Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

³ Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода».

Приложение 5. Бухгалтерская и финансовая отчетность ООО «ВСП» за 2015 г.



ИНН 5036090350
КПП 632001001 Стр. 1

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Нематериальные активы	1110	0	0	
	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	
	Основные средства	1150	998574	683801	
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	
	Финансовые вложения	1170	0	0	
	Отложенные налоговые активы	1180	0	0	
	Прочие внеоборотные активы	1190	27379	41829	
	Итого по разделу I	1100	1025953	725630	
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Запасы	1210	676506	572381	
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	80671	92379	
	Дебиторская задолженность	1230	771969	691044	
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	559699	159671	
	Прочие оборотные активы	1260	17673	11212	
	Итого по разделу II	1200	2106518	1526687	
	БАЛАНС	1600	3132471	2252317	



ИНН

КПП

5 0 3 6 0 9 0 3 5 0

6 3 2 0 0 1 0 0 1 Стр. 2

ПАССИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1188575	15147	
	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320	(0)	(0)	()
	Переоценка внооборотных активов	1340	0	0	
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1434701	1300172	
	Резервный капитал	1360	0	0	
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-760612	-851994	
	Итого по разделу III	1300	1862664	463325	
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ³					
	Паевой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1410	0	0	
	Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	
	Оценочные обязательства	1430	0	0	
	Прочие обязательства	1450	0	0	
	Итого по разделу IV	1400	0	0	



ИНН 5036090350
КПП 632001001 Стр. 3

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1510	27056	1073329	
	Кредиторская задолженность	1520	1094775	617438	
	Доходы будущих периодов	1530	0	0	
	Оценочные обязательства	1540	147976	98225	
	Прочие обязательства	1550	0	0	
	Итого по разделу V	1500	1269807	1788992	
	БАЛАНС	1700	3132471	2252317	

Примечания

¹ Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

² Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

³ Заполняется некоммерческими организациями.



ИНН 5036090350
КПП 632001001 Стр. 4

Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка ²	2110	3677737	2915677
	Себестоимость продаж	2120	(3127767)	(2723736)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	549970	191941
	Коммерческие расходы	2210	(175348)	(189430)
	Управленческие расходы	2220	(152013)	(155795)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	222609	-153284
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
	Проценты к получению	2320	9873	2241
	Проценты к уплате	2330	(128218)	(95667)
	Прочие доходы	2340	395909	49252
	Прочие расходы	2350	(408791)	(246754)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	91382	-444212
	Текущий налог на прибыль	2410	(0)	(0)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	52148	40259
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
	Прочее	2460	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	2400	91382	-444212
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
	Совокупный финансовый результат периода³	2500	91382	-444212
СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

3 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода».

Оформление заключительных сведений к выпускной квалификационной работе

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.
Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано на 77 листах в одном экземпляре.

Список использованных источников составляет 50 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

(дата)

(подпись)

Картаузова А.О.

(Ф.И.О.)