



Поступила 22.04.2014

С. Н. АСТРАТОВ, ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК»

КОНТРОЛЛИНГ ВО ВСПОМОГАТЕЛЬНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ ОАО «БМЗ – УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ ХОЛДИНГА «БМК»

Показаны преимущества, которые дают использование инструментов контроллинга системы SAP R3 во вспомогательном производстве ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК».

The advantages provided by use of controlling instruments of SAP R3 system in auxiliary production of JSC «BMZ» – management company of BMK holding are shown.

Контроллинг – это непрерывный мониторинг деятельности предприятия. Первоначально контроллинг использовался для решения текущих задач учета и был прерогативой главного бухгалтера предприятия. Затем эту систему начали применять для контроля за оптимальным использованием финансовых возможностей фирмы. Сейчас же он расширил свои возможности настолько, что служит системой управления достижения конечных целей предприятия, какими бы они ни были.

Задача контроллинга – ориентировать процесс управления предприятием на достижение всех поставленных его владельцами целей. Как правило, цели предприятия образуют последовательный ряд, при котором самая масштабная задача разбивается на множество мелких. Наиболее широко в техническом плане контроллинг реализован в немецкой системе управления предприятием SAP R/3.

Автоматизированная система управления SAP R/3 немецкой компании SAP AG – мощный комплекс программного обеспечения, построенный на принципе «клиент-серверной» архитектуры. Данный комплекс состоит из набора функциональных модулей, который позволяет автоматизировать различные стороны деятельности компании (движение материальных ценностей, сбыт продукции компании, производство, финансы, ТОиР, персонал, контроллинг и т. д.). Все модули интегрированы между собой, т. е. данные одного модуля могут быть использованы для работы других модулей (например, данные модуля «Производство» можно использовать в модуле «Контроллинг»). Это позволяет ускорить прохождение информации между подразделениями компании, что приводит к большей оперативности в работе компании с клиента-

ми и, как следствие, способствует росту имиджа компании и привлечению новых клиентов.

Система SAP R/3 обладает большим набором различных настроек, что позволяет адаптировать ее к имеющимся бизнес-процессам компании с минимальными изменениями в них. Кроме того, в рамках системы предусмотрены возможности для связи с внешними NO-SAP-системами с целью обмена данными, если такая необходимость есть.

Модуль контроллинга, один из типовых модулей системы SAP R/3, обеспечивает учет затрат и прибыли предприятия и включает в себя учет затрат по местам их возникновения (центры затрат), учет затрат по заказам, учет затрат по проектам, калькуляцию затрат, контроль прибыльности (результатов), контроль мест возникновения прибыли (центров прибыли).

Ключевые понятия контроллинга

Для начала определимся с ключевыми понятиями контроллинга. Производственные цепочки контроллинга вспомогательного производства реализованы через такие объекты, как места возникновения затрат, носители затрат (заказы), виды работ, виды затрат.

Виды затрат применяются для классификации оцененного потребления производственных факторов в пределах контроллинговой единицы предприятия. Вид затрат соответствует позиции плана счетов, относящейся к этим затратам.

Места возникновения затрат – это отдельные организационные единицы, на которых возникают затраты. МВЗ могут создаваться на основании различных критериев, например, в зависимости от выполняемых работ на этом МВЗ или от физического местоположения его в производстве.

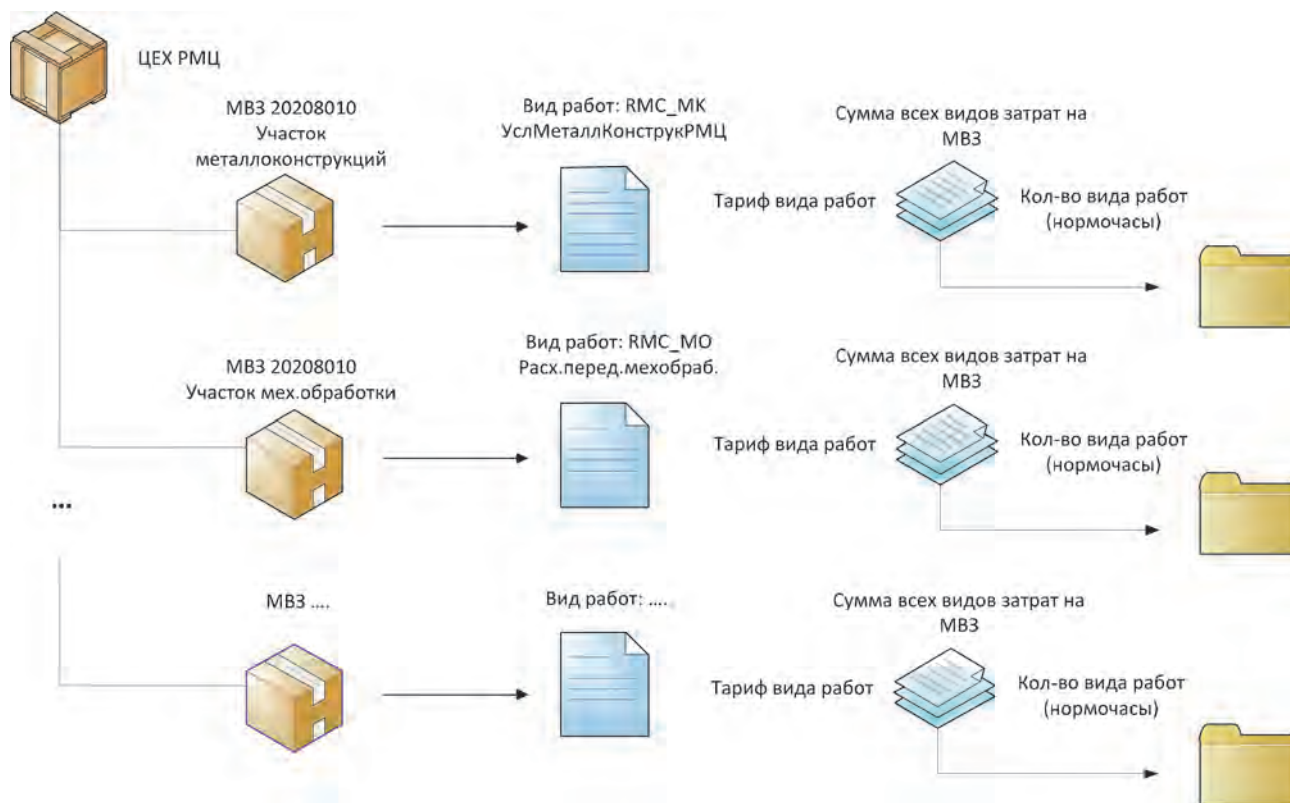


Рис. 1. Учет косвенных затрат на MBZ во вспомогательном производстве через виды работ

Работы, которые могут выполняться определенным MBZ, определяются *видами работ*. Выполненные работы, предоставляемые одним MBZ (отправляющее MBZ) для других MBZ или другим носителям затрат, рассматриваются как потребление ресурсов данного отправляющего MBZ. Объемы работ используются для измерения степени использования MBZ. Эти объемы работ оцениваются с помощью тарифов перерасчета, которые можно определить путем планирования видов работ через форматы планирования (рис. 1).

В качестве носителей затрат в модуле контроллинга вспомогательного производства используются внутренние и СО-производственные заказы.

Внутренний заказ используется для контроля за долями затрат, а также в некоторых случаях за выручкой организации. Такой заказ может быть создан для временного контроля косвенных затрат (возникших при выполнении мероприятия) или для долгосрочного контроля долей косвенных затрат. Заказы на косвенные затраты могут собирать плановые и возникшие фактические затраты вне зависимости от структуры MBZ и процессов, используемых организацией. Это позволяет осуществлять контроль за затратами на протяжении всего времени.

СО-производственный заказ – внутренний заказ, представляющий производственный заказ с точки зрения учета затрат. Этот вид заказа планирует-

ся с использованием калькуляции без количественной структуры и, как правило, рассчитывается на запас. Для такого заказа можно выполнять все функции Учета затрат по носителям затрат, а также создавать поступление для произведенного материала.

Во вспомогательном производстве внутренний заказ служит для учета ремонтов и услуг, Со-производственный заказ – для изготовления деталей, комплектующих и т. д.

Производственная цепочка учета затрат

Производственная цепочка учета затрат во вспомогательном производстве происходит способом, описанным ниже.

На основании плана производства начальник технологического бюро составляет производственные задания на месяц по участкам (MBZ), которые утверждаются начальником цеха.

Экономист цеха планирует затраты цеха на предстоящий период, составляет плановую калькуляцию и рассчитывает плановые тарифы по каждому производственному участку.

Ответственный распределитель работ на основании техпаспортов и ремонтных карт в системе SAP R/3 создает СО-производственные заказы для изготовления ДСИ и внутренние заказы для выполнения ремонтов. СО-производственные заказы создаются по видам, соответствующим классам оценки (чтобы не вести для каждого материала от-

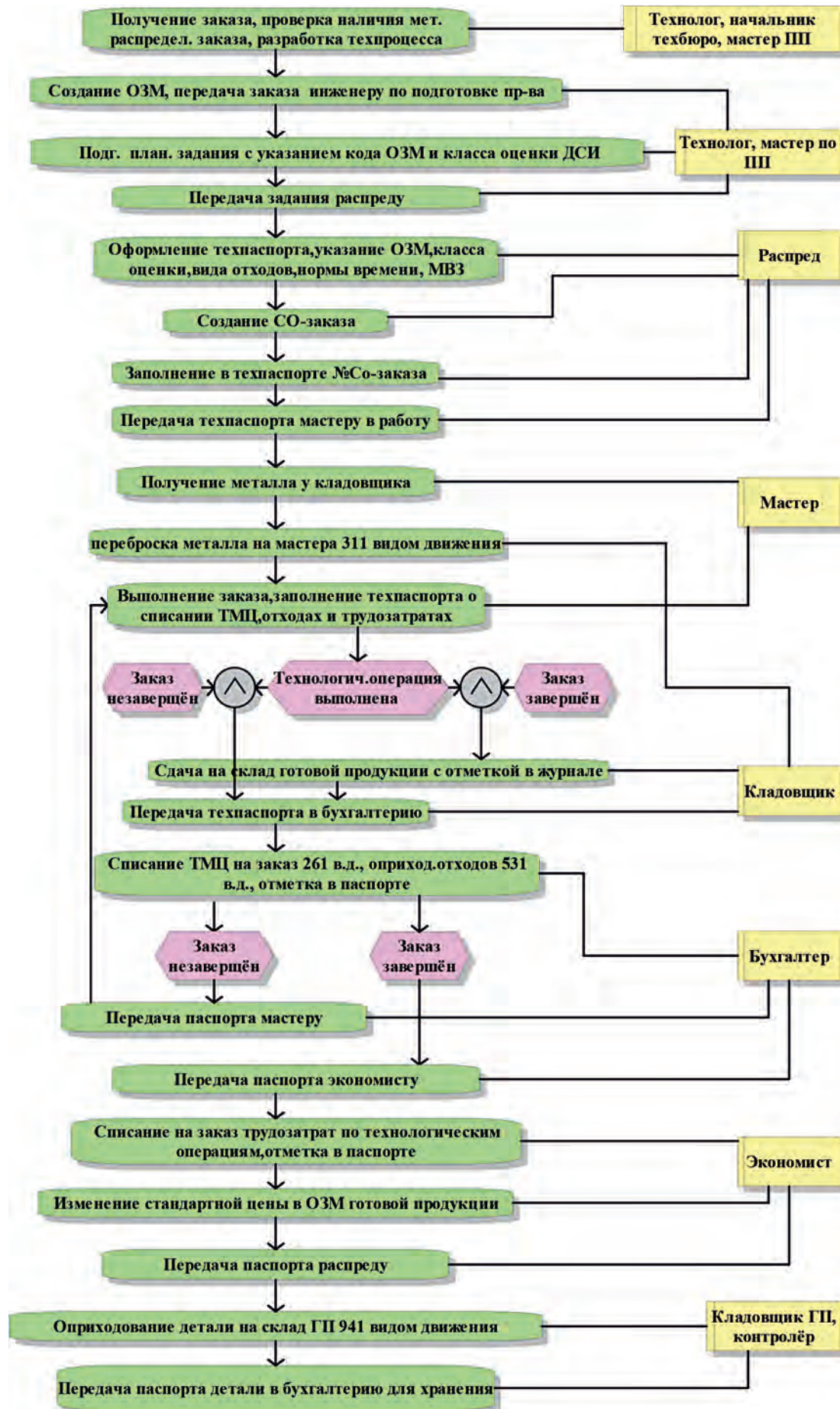


Рис. 2. Маршрут заказа на изготовление ДСИ с учетом модуля CO SAP R/3

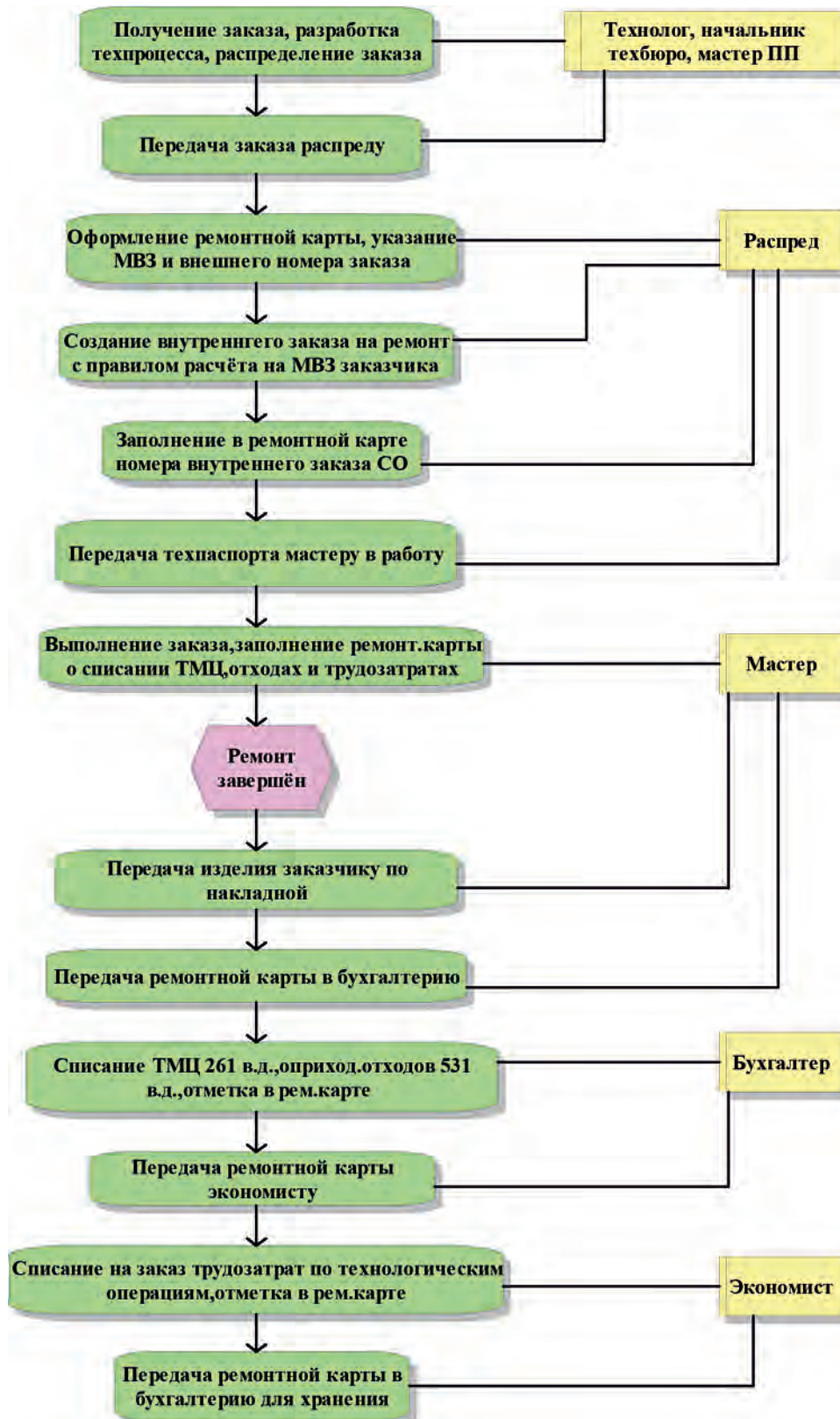


Рис. 3. Маршрут заказа на ремонт с учетом модуля CO SAP R/3

дельный счет учета запасов, различные материалы со сходными свойствами можно сгруппировать в классы оценки запасов).

Номера СО-производственных заказов и внутренних заказов заносятся в техпаспорт и ремонт-

ную карту соответственно. Таким образом, соблюдается соответствие между документооборотом в электронном и бумажном виде.

Мастера производственных участков отражают в техпаспортах и ремонтных картах количество

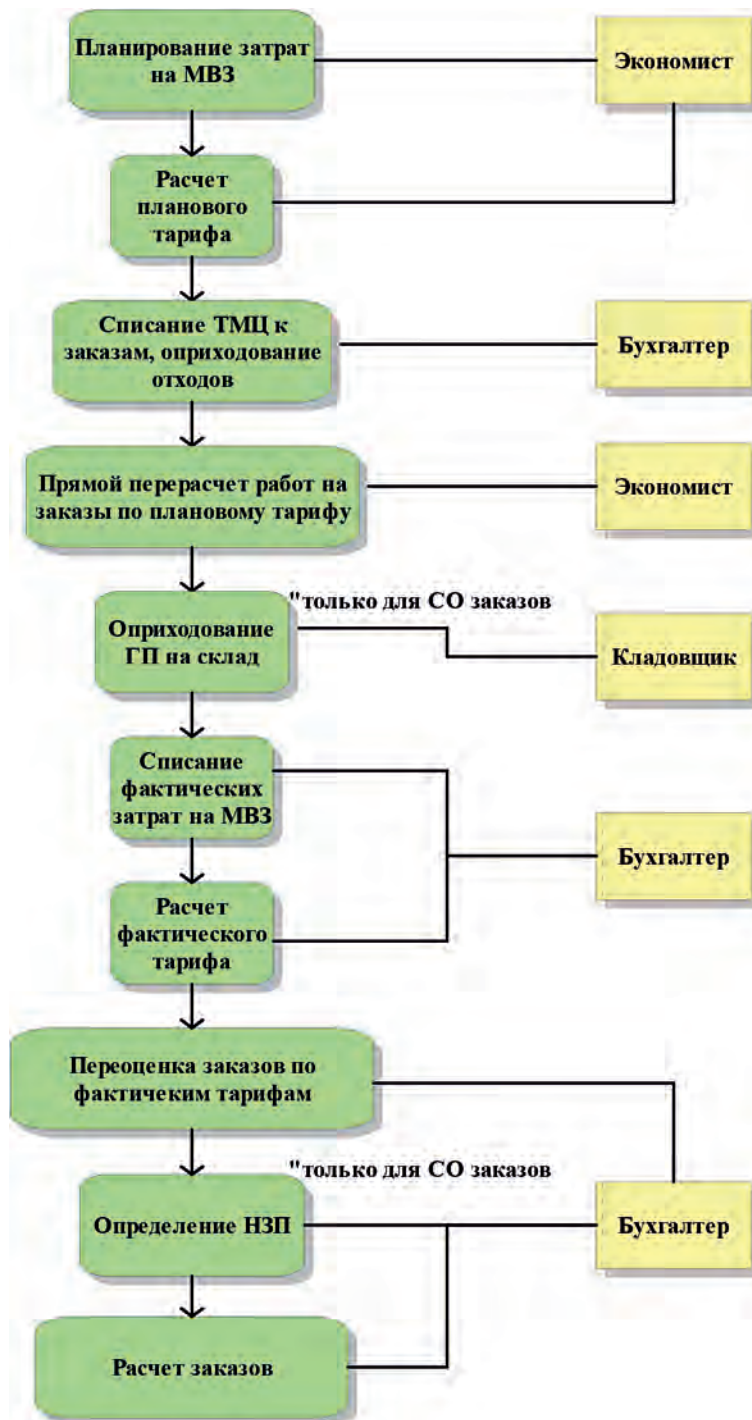


Рис. 4. Упрощенная схема контроллинга затрат во вспомогательном производстве

израсходованных ТМЦ, отходов и фактических трудозатрат.

Бухгалтер цеха на основании данных техпаспортов и ремонтных карт осуществляет списание в системе SAP R/3 ТМЦ на конкретные СО-производственные заказы после каждой технологической операции, а на внутренние заказы – после завершения ремонта. В техпаспорт или ремонтную карту заносится номер соответствующего бухгалтерского документа.

Бухгалтер цеха в системе SAP R/3 на основании данных техпаспортов и ремонтных карт по завершенным ремонтам производит оприходование отходов с заказов.

Экономист либо оператор делает списание трудозатрат с МВЗ на заказы по плановому тарифу МВЗ.

Экономист цеха осуществляет расценку ДСИ (заготовки, узлов, деталей, комплектующих) СО-заказов. После чего изменяет стандартную цену

в основной записи материала и размер партии в СО-производственном заказе.

Кладовщик склада готовой продукции оприходует готовые изделия (ДСИ) на склад готовой продукции. В техпаспорт заносится номер соответствующего бухгалтерского документа.

Маршруты заказов на изготовление ДСИ и заказов на ремонт приведены на рис. 2, 3.

Учет незавершенного производства

Мастера на своем участке должны вести учет незавершенного производства вручную в количественном выражении, а в бухгалтерии цеха учет незавершенного производства ведется согласно утвержденному Положению о учете НЗП.

В системе R/3 учет НЗП производится автоматически на каждом СО-производственном заказе, если он создан, но не оприходован на склад ГП в отчетном периоде, при этом суммы НЗП в системе относятся и хранятся на определенных бухгалтерских счетах и соответственно переходят на следующий отчетный период.

Определение незавершенного производства входит в процедуру закрытия периода вспомогательных цехов и осуществляется ответственным сотрудником УБУОиК.

Закрытие периода в контроллинге вспомогательного производства

Закрытие периода обеспечивает определение всех данных, относящихся к периоду, и доступность этих данных для целей контроллинга деятельности предприятия.

При закрытии периода сотрудниками УБУОиК осуществляется учет фактических затрат и расчет фактической себестоимости.

- Выполнение проводок по основному счету в Главной книге первичных затрат.
- Проведение услуг других цехов.
- Фактическая раскладка затрат общецеховых расходов на МВЗ.
- Вычисление фактического тарифа работы, расходы по переделу.
- Переоценка работы, расходы по переделу на СО-заказах.
- Переоценка работы, расходы по переделу на внутренних заказах.
- Расчет СО-заказов.
- Расчет внутренних заказов.
- Расчет незавершенного производства.
- Распределение дооценки по цехам заказчикам.

Упрощенная схема контроллинга затрат во вспомогательном производстве приведена на рис. 4.

Преимущества, которые дает использование инструментов контроллинга системы SAP R3 во вспомогательном производстве:

- рациональное распределение и использование финансово-экономических ресурсов, связанных с деятельностью вспомогательных цехов;
- определение «узких мест» и обеспечение эффективности деятельности подразделений предприятия, а также оказание ими платных услуг;
- оптимизация производственной программы;
- оптимизация процессов управления цехами.

Литература

1. Анташов В. А., Уварова Г. В. Практический контроллинг. Мн., 2006.
2. Элитариум: Центр дистанционного образования (www.elitarium.ru).
3. Славников Д. В. Аналитические инструменты управления затратами в системе контроллинга. Мн., 2007.
4. Анташов В. А., Уварова Г. В. Экономический советник менеджера. М., 2009.
5. Дайле А. Практика контроллинга. М., 2003.
6. Дитгер Х. Планирование и контроль: концепция контроллинга. М., 1997.
7. Информационный портал help.sap.com.