

О. М. Удовиченко

**«ПРИБЫЛЬНО–НЕПРИБЫЛЬНО».  
ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ  
ПО ПРОДУКТОВЫМ ЛИНИЯМ  
(учебный кейс)**

Кейс\* описывает проблему ведения сегментарного учета и формирования сегментарной отчетности для группы компаний, принадлежащих шведскому холдингу, но работающих на территории России. В качестве сегментов учета и отчетности выбраны отдельные продуктовые линии: упаковочные машины, запчасти для них, упаковочный картон шведского и российского производства. Причем, за исключением последнего продукта, все остальное компания импортирует из Швеции и реализует в России и странах СНГ.

Материалы кейса могут быть использованы в рамках курса «Управленческий учет» для изучения следующих тем: «Учет по сегментам бизнеса», «Учет и распределение затрат».

*Ключевые слова:* управленческий учет, распределение затрат, учет по сегментам бизнеса, продуктовые линии, эффективность инвестиций.

Итак, проблема стала очевидной. Финансовый директор холдинга Swed-rask (Швеция) Марк Линдхольм уходил с очередного заседания совета директоров холдинга весьма озадаченным. Выверенная и настроенная им система финансового и управленческого учета начала давать сбои. И все — из-за группы российских компаний холдинга, которые приняли пусть и менее рисковую, но весьма непрозрачную в учете модель деятельности,

---

\* Кейс разработан доцентом Высшей школы менеджмента СПбГУ, генеральным директором аудиторской компании «Профикон», к. э. н. О. М. Удовиченко на основании обобщенной информации из личной консалтинговой практики. Все названия компаний, имена и финансовая информация были изменены при сохранении общих тенденций финансовой информации и проблематики управленческих решений.

Материалы кейса не ставят целью оценить управленческие практики и решения, описанные в нем, а предназначены исключительно для обсуждения во время учебных занятий.

© О. М. Удовиченко, 2010

предложенную местными консультантами. И вот результат: зная все о деятельности каждой из трех российских «дочек» в отдельности, Марк Линдхольм не мог обеспечить совет директоров информацией о рентабельности отдельных сегментов бизнеса, которые в холдинге принято было называть продуктовыми линиями (product lines). А тут еще менеджер по России Марта Клосс со своими новыми идеями по запуску завода в Краснодаре! Право же, все только и думают, как усложнить ему жизнь...

#### **БИЗНЕС-МОДЕЛЬ РОССИЙСКОЙ ГРУППЫ КОМПАНИЙ ХОЛДИНГА SWEDPACK**

Холдинг Swedpack специализируется в области обеспечения картонной упаковки для соков. Swedpack производит:

- ♦ упаковочные машины (специализированные линии по упаковке соковой продукции в специальные картонные коробки);
- ♦ собственно пищевой картон различных типов (в том числе антисептический).

Swedpack также поставяет всевозможные запчасти к уже реализованным упаковочным машинам. Холдинг ранее не рассматривал это как самостоятельный бизнес, считая поставку запчастей сопутствующей услугой, сопровождающей обслуживание проданных заказчикам упаковочных машин.

Исторически и упаковочные машины, и картон производились в Швеции и экспортировались в различные страны, в том числе в Россию, с помощью торговых представителей. По мере роста оборотов российского рынка (в настоящее время российский рынок занимает первое место в группе компаний по совокупной выручке от продаж) Swedpack пришел к необходимости открыть в Санкт-Петербурге полноценное российское юридическое лицо и перевести на эту компанию все торговые операции на территории России и стран СНГ. Такая компания была создана пять лет назад и получила название ООО «СведРус». Однако экспансия в Россию на этом не закончилась. Два года назад Swedpack приобрел и реконструировал завод по производству пищевого картона в г. Екатеринбурге.

Поскольку Swedpack, как и многие иностранные компании, работающие в России, сильно опасалась всевозможных законодательных и налоговых рисков (и просто рейдерства), он обратился к консультантам с просьбой придумать схему взаимодействия юридических лиц на территории РФ, минимизирующую риски потери собственности. Консультанты предложили создать две различные компании, связанные с производственной деятельностью в РФ: компанию «СР-Ассет», которая владеет заводским комплексом в Екатеринбурге (землей, зданиями, оборудованием),

но производством не занимается, и компанию «СР-Пак», которая арендует у «СР-Ассет» все производственные мощности и производит пищевой картон. Производственная деятельность в «СР-Пак» осуществляется двумя способами: по схеме обработки давальческого сырья по заказам, полученным от ООО «СведРус», и по обычной схеме производства из собственного (самостоятельно закупленного) сырья. Картон, произведенный по заказам ООО «СведРус», поставляется клиентам от имени ООО «СведРус», собственный картон весь уходит на рынки стран бывшего СНГ. Подобное разделение было рекомендовано отделом маркетинга головного офиса холдинга в связи с разной структурой цены конечного продукта.

В настоящее время общая схема деятельности группы компаний, работающих в России, выглядит следующим образом.

**Компания Swedpack.** Это управляющая компания холдинга, зарегистрированная в Швеции, которая является производителем и поставщиком упаковочных машин, запчастей и пищевого картона на российский рынок. Все поставки осуществляются из Швеции в адрес ООО «СведРус», которое и реализует их клиентам. Необходимо отметить, что поставки картона, произведенного непосредственно в Швеции, все еще востребованы клиентами, хотя он и стоит дороже. Однако популярность картона, произведенного в Екатеринбурге, растет, и он занимает все большую долю в общем объеме продаж.

**ООО «СведРус».** Официальный дистрибьютор по продажам упаковочных машин, запчастей и картона как шведского, так и екатеринбургского производства.

**ООО «СР-Ассет».** Владелец производственных мощностей по производству картона в Екатеринбурге (арендодатель), которые он сдает в аренду ООО «СР-Пак» (арендатор).

**ООО «СР-Пак».** Арендатор производственных мощностей по производству картона в Екатеринбурге. Занимается производством пищевого упаковочного картона как по схеме давальческого сырья по заказам ООО «СведРус», так и собственного, отгружаемого исключительно в адрес клиентов за пределами РФ (главным образом в Казахстан и Украину). «СР-Пак» — это юридическое лицо, полностью отвечающее за технологии, управление персоналом и процессом производства на арендованном заводе. Тем не менее по настоянию шведского головного офиса на заводе практически постоянно работают шведские инженеры из управляющей компании, которые следят за соблюдением технологии производственного процесса. Оплату их услуг осуществляет ООО «СведРус».

Схема оборота товаров, сырья и оборудования между участниками группы представлена на рис. 1.

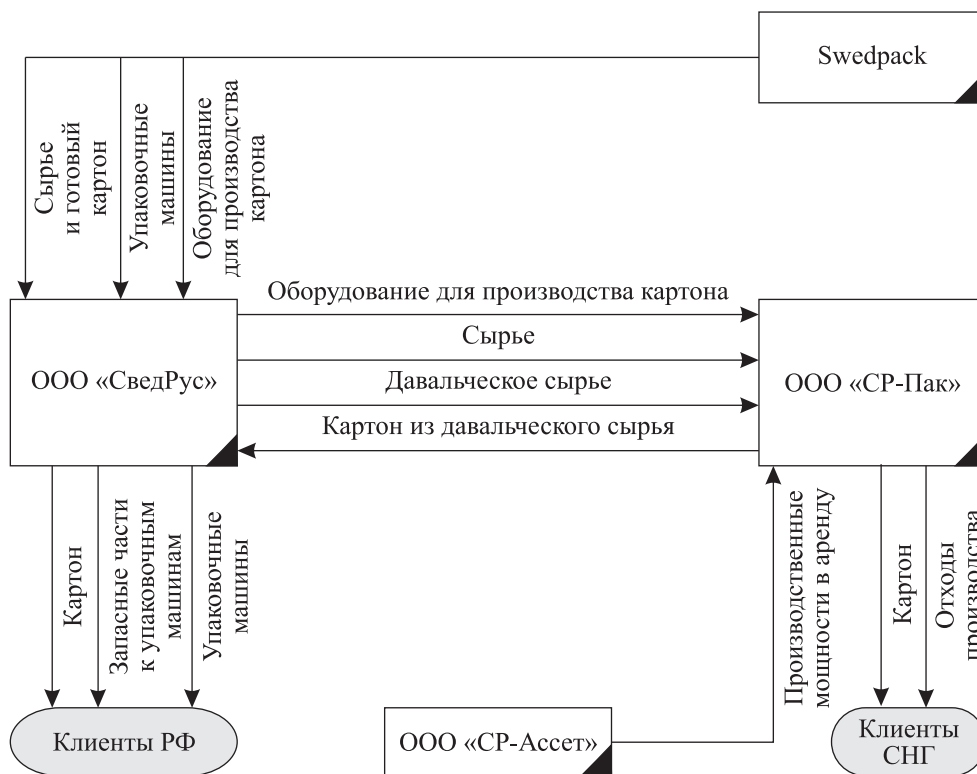


Рис. 1. Схема оборота товаров, сырья и оборудования между участниками группы

Шведская компания Swedpack поставляет в Россию для ООО «СведРус» упаковочные машины, запчасти и картон шведского производства. Сырье для производства картона в Екатеринбурге также частично поставляется компанией Swedpack, а частично приобретается у сторонних поставщиков.

ООО «СведРус» частично реализует производственное сырье в ООО «СР-Пак» и предоставляет ему же давальческое сырье на обработку. Однако основной задачей этой компании являются продажи конечным потребителям упаковочных машин, запчастей, картона шведского и екатеринбургского производства. Эта же компания отвечает за обеспечение маркетинга и логистики для всей российской группы компаний.

ООО «СР-Пак» приобретает сырье у «СведРус» и производит картон, который в дальнейшем реализуется конечным потребителям в страны СНГ (отходы производства также реализуются); кроме того, ООО «СР-Пак» получает выручку за услуги по обработке давальческого сырья, полученного от «СведРус», и направляет обратно готовый картон, сделанный из давальческого сырья.

Все производственные мощности находятся в собственности ООО «СР-Ассет», которое является арендодателем для ООО «СР-Пак».

Схема оплаты товаров и услуг между компаниями группы приведена на рис. 2.

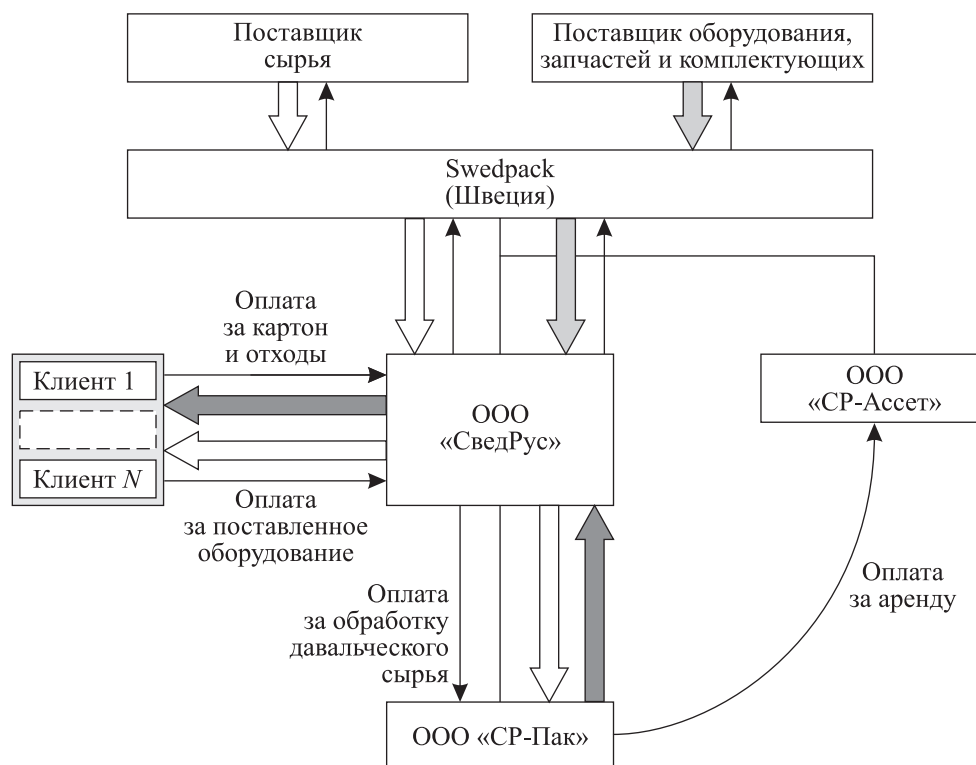


Рис. 2. Схема оплаты товаров и услуг между компаниями группы

#### ФИНАНСОВАЯ (УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ) ОТЧЕТНОСТЬ ГРУППЫ КОМПАНИЙ

Для целей финансовой и управленческой отчетности необходимо четко разделять внешние и внутригрупповые трансакции. Очевидно, что добавленную стоимость для группы компаний создают только внешние денежные потоки. Внутренние, хотя и увеличивают показатели финансовой отчетности по каждой компании в отдельности, большого интереса для итоговой оценки деятельности не представляют и поэтому при консолидации отчетности исключаются.

В связи с этим важно понимать, что «внешняя» выручка поступает в две компании: в ООО «СведРус» — от продажи оборудования, запчастей и картона (как российского, так и шведского) и в ООО «СР-Пак» — от

продажи картона собственного производства клиентам на территории стран СНГ.

ООО «СР-Ассет» выручки от операций со сторонними организациями не имеет, так как работает исключительно на нужды группы компании.

Как финансовая (внешняя), так и управленческая (внутренняя) отчетность в группе построена на базе международных бухгалтерских стандартов (IFRS — International Financial Reporting System). В целом используемые правила соответствуют российским стандартам, поэтому бухгалтерам, составляющим российскую отчетность, не приходится вносить существенных изменений в показатели, составленные по РСБУ (российские стандарты бухгалтерского учета). Единственным исключением, пожалуй, является та часть отчетности, где представлены стоимость реализованных товаров и себестоимость списанного в производство сырья. В отличие от российской отчетности в международных стандартах используется «периодическая» (periodic) система списания вместо непрерывной (perpetual), что предполагает несколько другой способ представления информации.

Ежемесячно, в указанные сроки, финансовому директору Карлу Линдхольму предоставляются финансовая отчетность по всем трем российским компаниям и отдельный отчет по внутригрупповым расчетам (Приложения 1–3). На основании этой отчетности г-н Линдхольм получает полное представление об эффективности деятельности каждой компании. В частности, имеется информация о товарных и сырьевых складских остатках, рентабельности продаж и показателях прибыли для каждой из компаний, удельных показателях постоянных и переменных расходов, выручке и добавленной стоимости на одного сотрудника и т. д. Все эти показатели г-н Линдхольм ежемесячно докладывает совету директоров компании Swedpack. До недавнего времени эти доклады встречали полное одобрение со стороны Совета директоров. Было очевидно, что бизнес в России развивается вполне успешно. Все компании демонстрируют пусть и не очень большую, но все-таки прибыль, а главное, темпы прироста выручки приятно впечатляют.

Однако на последнем совете директоров случился небольшой конфликт: один из старейших членов совета г-н Пассила выразил сомнения по поводу того, стоило ли покупать завод в России. По его мнению, это была неоправданная инвестиция. «Для всех очевидно, — сказал он, — что основную прибыль в России компания получает от продажи упаковочных машин, затем от запчастей, потом от шведского картона, и уж в последнюю очередь — от екатеринбургского производства». С ним категорически не согласилась Марта Клосс, молодой и амбициозный менеджер, отвечающая за операции в России. Завод в Екатеринбурге был предметом ее особой гордости, и она в ближайшее время готовилась выйти на совет директоров с предложени-

ем построить еще один — в Краснодарском крае. Не по-шведски горячая дискуссия между г-ном Пассила и г-жой Клосс ни к чему не привела: обе стороны куда больше налегали на эмоциональную составляющую, чем на цифры и факты. Это вполне объяснимо: имея полную и детальную информацию о деятельности каждой из трех российских компаний, финансовая служба никогда не пыталась собрать сводную информацию по отдельным продуктовым линиям (машинам, запчастям, шведскому и екатеринбургскому картону). Информация собиралась лишь по России в целом. В результате Карл Линдхольм получил новое задание: к следующему совету директоров подготовить управленческую отчетность в разрезе отдельных продуктовых линий. Были выделены четыре сегмента деятельности/продуктовые линии российской группы компаний:

- 1) продажа упаковочных машин;
- 2) поставки запасных частей к этим машинам;
- 3) реализация в России упаковочного пищевого картона шведского производства;
- 4) производство и продажа как в России, так и в странах СНГ упаковочного пищевого картона екатеринбургского производства.

Очевидно, что первые три направления деятельности сконцентрированы в рамках одной компании — ООО «СведРус», в то время как четвертое имеет место во всех трех российских компаниях.

Кроме того, во всех трех компаниях присутствуют прочие доходы и расходы, которые не имеют прямого отношения ни к одному из вышеперечисленных видов деятельности, в связи с чем было решено относить их к прочим.

Необходимые дополнительные данные (кроме уже имеющихся в Приложениях 1–3 отчетов о прибылях и убытках по всем трем компаниям) приведены в Приложениях 5–7. Большой информацией бухгалтерские подразделения компаний не располагают, поскольку никто не давал им задание вести аналитический учет всех расходов в разрезе продуктовых линий.

**Задание.** Необходимо помочь российским сотрудникам финансового отдела группы составить отчет по сегментам/продуктовым линиям и проанализировать эффективность деятельности по каждой из продуктовых линий.

#### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

1. Как нужно перегруппировать представленную информацию о выручке и затратах, для того чтобы выявить рентабельность отдельных сегментов/продуктовых линий?
2. Как разделить затраты на прямые и косвенные относительно новых объектов учета?

3. Предложите базу (базы) для распределения косвенных затрат между продуктовыми линиями.
4. В реальном бизнесе решение об эффективности инвестиций принимается на основании неполной и приблизительной информации, в том числе связанной с невозможностью точного распределения затрат. Выявите и оцените эти зоны неопределенности и их влияние на конечный результат — прибыль отдельных продуктовых линий.
5. Предложите пути дальнейшего развития системы управленческого учета в данной группе компаний согласно новым типам управленческих решений и связанных с ними требований к учетной информации.

*Приложение 1*

**Отчет о прибылях и убытках ООО «СведРус» за 2009 г.**

Код строки	Наименование строки	Сумма, руб.
1	2	3
300000	Выручка/товары	189 588 482
318989	<b>Итого: выручка/товары</b>	<b>189 588 482</b>
300050	Выручка/услуги	290 304
317989	<b>Итого: выручка/услуги</b>	<b>290 304</b>
321989	<b>Итого: внешняя выручка</b>	<b>189 878 786</b>
330008	Внутригрупповая выручка/продажи	10 869 141
330058	Внутригрупповая выручка/ услуги	423
325108	Внутригрупповая выручка/аренда	478 881
352989	<b>Итого: внутригрупповая выручка</b>	<b>11 348 446</b>
359999	<b>Итого: выручка</b>	<b>201 227 232</b>
371000	Прочий операционный доход	948 872
	<b>Расходы</b>	
	<b>Материалы и товары</b>	
400000	Закупки за период	-171 026 789
440000	Увеличение/уменьшение запасов на складе	3 263 650
443999	<b>Итого: использованные сырье и товары</b>	<b>-167 763 139</b>
445000	Транспортные расходы	-1 288 497
445208	Внутригрупповые расходы (консалтинг, услуги, производство)	-22 404 202
445999	<b>Итого: материалы, услуги</b>	<b>-191 455 839</b>
500000	Заработная плата	-2 375 198



Окончание прил. 1

1	2	3
600000	Отчисления в пенсионный фонд	-464 694
630000	Прочие социальные отчисления	-141 804
641999	<b>Итого: расходы на персонал</b>	<b>-2 981 697</b>
	<b>Амортизация</b>	
671300	Машины и оборудование	-535 047
700200	Прочие постоянные расходы	-2 839 166
702000	Аудит	-210 887
773999	<b>Расходы</b>	<b>-198 022 638</b>
890999	<b>Операционная прибыль</b>	<b>4 153 466</b>
	<b>Финансовые доходы</b>	
912200	% платежи	2 850
914308	Курсовая разница	12 817
929999	<b>Итого финансовые доходы</b>	<b>15 668</b>
	<b>Финансовые расходы</b>	
960308	Внутригрупповая курсовая разница	-77 844
961999	<b>Итого: финансовые расходы</b>	<b>-77 844</b>
975999	<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>4 091 291</b>
990000	Налог на прибыль	-981 909
997999	<b>Чистая прибыль</b>	<b>3 109 381</b>

Приложение 2

Отчет о прибылях и убытках ООО «СР-Пак» за 2009 г.

Код строки	Наименование строки	Сумма, руб.
1	2	3
300000	Выручка/товары	15 849 659
318989	<b>Итого: выручка/товары</b>	<b>15 849 659</b>
321989	<b>Итого: внешняя выручка</b>	<b>15 849 659</b>
330058	Внутригрупповая выручка/товары, услуги	11 252 239
352989	<b>Итого: внутригрупповая выручка/товары, услуги</b>	<b>11 252 239</b>
359999	<b>Итого: выручка</b>	<b>27 101 898</b>
371000	Прочие операционные доходы	191 681
371408	Прочие внутригрупповые операционные доходы	36 060
	<b>Расходы</b>	
	<b>Материалы, товары</b>	
400000	Закупки за период	-2 299 268

Окончание прил. 2

1	2	3
403008	Закупки за период (внутригрупповые)	-10 869 141
440000	Увеличение/уменьшение запасов на складе	491 843
443999	<b>Итого: материалы, товары</b>	<b>-12 676 566</b>
445000	Транспортные расходы	-662 561
445208	Внутригрупповые расходы (услуги, поставки)	-5 159 081
445999	<b>Итого: материалы, услуги</b>	<b>-18 498 208</b>
500000	Заработная плата	-2 911 911
600000	Отчисления в пенсионный фонд	-573 699
630000	Прочие социальные отчисления	-186 452
641999	<b>Итого: расходы на персонал</b>	<b>-3 672 063</b>
	<b>Амортизация</b>	
671300	Машины и оборудование	-13 712
700200	Прочие постоянные расходы	-2 529 143
773999	<b>Расходы</b>	<b>-24 713 129</b>
890999	<b>Операционная прибыль</b>	<b>2 616 511</b>
	<b>Финансовые доходы</b>	
	<b>Финансовые расходы</b>	
975999	<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>2 616 511</b>
990000	Налог на прибыль	-627 962
997999	<b>Чистая прибыль</b>	<b>1 988 548</b>

Приложение 3

Отчет о прибылях и убытках ООО «СР-Ассет» за 2009 г.

Код строки	Наименование строки	Сумма, руб.
1	2	3
325108	Внутригрупповая выручка/аренда, услуги	4 680 200
325989	<b>Итого: внутригрупповая выручка/аренда, услуги</b>	<b>4 680 200</b>
359999	<b>Итого: выручка</b>	<b>4 680 200</b>
	<b>Расходы</b>	
	<b>Материалы, товары</b>	
400000	Закупка за период	-79 656
440000	Увеличение/уменьшение запасов на складе	26 261
443999	<b>Итого: материалы, товары</b>	<b>-53 394</b>
500000	Заработная плата	-191 607
600000	Отчисления в пенсионный фонд	-36 024

Окончание прил. 3

1	2	3
630000	Прочие социальные отчисления	-13 869
641999	<b>Итого: расходы на персонал</b>	<b>-241 502</b>
	<b>Амортизация</b>	
671000	Здания и сооружения	-375 866
671300	Машины и оборудование	-2 515 412
671989	<b>Итого: амортизация</b>	<b>-2 891 278</b>
700200	Прочие постоянные расходы	-927 201
773999	<b>Расходы</b>	<b>-4 113 376</b>
890999	<b>Операционная прибыль</b>	<b>566 823</b>
	<b>Финансовые доходы</b>	
912200	% платежи	316
929999	<b>Итого: финансовые доходы</b>	<b>316</b>
	<b>Финансовые расходы</b>	
975999	<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>567 139</b>
990000	Налог на прибыль	-136 353
997999	<b>Чистая прибыль</b>	<b>430 786</b>

Приложение 4

Примерная форма анализа прибыльности продуктовых линий

Наименование показателя	Оборудование	Запчасти	Картон (Швеция)	Картон (Екатеринбург)	Прочее
1	2	3	4	5	6
<b>Выручка</b>					
Выручка/товары/ООО «СР-Пак»					
Выручка/товары/ООО «СведРус»					
<b>Итого: выручка/товары</b>					
Прочие операционные доходы/ ООО «СР-Пак»					
Прочие операционные доходы/ООО «СведРус»					
<b>Расходы</b>					
<b>Материалы и товары</b>					
Закупки/ООО «СР-Ассет»					

Продолжение прил. 4

1	2	3	4	5	6
Закупки/ООО «СР-Пак»					
Закупки/ООО «СведРус»					
Увеличение/уменьшение склада/ООО «СР-Ассет»					
Увеличение/уменьшение склада/ООО «СР-Пак»					
Увеличение/уменьшение склада/ООО «СведРус»					
<b>Итого: материалы/товары</b>					
Транспортные расходы/ ООО «СР-Пак»					
Транспортные расходы/ ООО «СведРус»					
Внутригрупповые расходы/ ООО «СведРус»					
<b>Итого: материалы/услуги</b>					
Зарботная плата/ООО «СР-Ассет»					
Зарботная плата/ООО «СР-Пак»					
Зарботная плата/ ООО «СведРус»					
Социальные отчисления/ ООО «СР-Ассет»					
Социальные отчисления/ ООО «СР-Пак»					
Социальные отчисления/ ООО «СведРус»					
<b>Итого: Расходы на персонал</b>					
<b>Амортизация</b>					
ООО «СР-Ассет»					
ООО «СР-Пак»					
ООО «СведРус»					
<b>Итого: амортизация</b>					
Прочие постоянные расходы/ООО «СР-Ассет»					

Окончание прил. 4

1	2	3	4	5	6
Прочие постоянные расходы/ООО «СР-Пак»					
Прочие постоянные расходы/ООО «СведРус»					
Аудит					
<b>Итого: прочие постоянные расходы</b>					
<b>Расходы</b>					
<b>Операционная прибыль</b>					
Финансовые доходы					
Финансовые расходы					
<b>Прибыль до налогообложения</b>					
Налог на прибыль					
<b>Чистая прибыль</b>					
<b>Рентабельность</b>					

Приложение 5

Сумма выручки по продуктовым линиям за 2006 г.

Продуктовая линия	Сумма, руб.
Продажа оборудования	49 531 567
Продажа запчастей	8 564 177
Шведский картон	51 608 850
Екатеринбургский картон	76 258 519
Аренда-ООО «СР-Пак»	478 881
Отходы от производства: Екатеринбург	919 956
Прочее	25 550

Приложение 6

ООО «СведРус» — распределение закупок по продуктовым линиям в 2006 г.

Продуктовая линия	Сумма, руб.
Оборудование	47 629 874
Запчасти	7 739 308
Шведский картон	51 599 946
Екатеринбургский картон	64 057 660

**Распределение заработной платы сотрудников ООО «СведРус» по продуктовым линиям**

<b>Отделы/Сотрудники</b>	<b>Упаковочные машины, %</b>	<b>Шведский картон, %</b>	<b>Запчасти, %</b>	<b>Екатеринбургское производство, %</b>
Административный отдел	30	30	10	30
Отдел закупок и логистики	25	25	10	40
Маркетинговый отдел	25	35	30	10
Бухгалтерия	25	25	25	25
Менеджеры по продажам	25	35	10	30

Примечание: Процентные соотношения определены, исходя из доли рабочего времени, приходящейся на ту или иную продуктовую линию. Нераспределенная часть фонда оплаты труда отнесена к прочим затратам.

**Фонд оплаты труда по отделам**

<b>Отдел</b>	<b>Сумма, руб.</b>
Административный отдел	317 868
Отдел закупок и логистики	253 765
Маркетинговый отдел	480 468
Бухгалтерия	483 506
Менеджеры по продажам	815 874

Статья поступила в редакцию 10 марта 2009 г.