

---

## **СТАНДАРТИЗИРОВАННОЕ И РЕГЛАМЕНТНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА И ПО ПРОЦЕССАМ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ТЕХНОЛОГИИ КРІ**

---

**Подобедова Наталия Вадимовна**, асп.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394006; e-mail: n-link@mail.ru

*Цель:* статья посвящена вопросам формирования стандартизированного и регламентного обеспечения управленческого учета в целях отражения методологических и методических положений по оценке эффективности экономического субъекта и процессов его деятельности с использованием технологии КРІ. *Обсуждение:* предположение, что оценка эффективности деятельности экономического субъекта, в том числе по процессам его деятельности, является ключевым инструментом управления, автором она рассматривается в контексте формирования стандартизированного и регламентного обеспечения управленческого учета экономического субъекта. *Результаты:* автором предлагается иерархия системы КРІ, алгоритма ее формирования; определяются целеориентированные ключевые показатели оценки эффективности КРІ по задачам экономического субъекта и процессов его деятельности, порядок расчета которых отражен в методике, разработанной для экономического субъекта, осуществляющего оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов.

**Ключевые слова:** стандарт управленческого учета экономического субъекта, регламент управленческого учета экономического субъекта, оценка эффективности экономического субъекта и по процессам его деятельности, система ключевых показателей эффективности КРІ.

### **1. Введение**

Высокая динамичность бизнеса на современном этапе развития экономики обуславливает ориентацию менеджмента на оценку качества, эффективности и результативности деятельности. Оценка по данным критери-

ям осуществляется не только в целом по экономическому субъекту, но в том числе и по дифференцированным в нем процессам текущей деятельности.

Ключевыми показателями управления по процессам деятельности экономического субъекта являются показатели эффективности и результативности. Поэтому основной задачей, которую позволяет решить стандартизированный и регламентированный управленческий учет, является оценка эффективности деятельности экономического субъекта, его процессов и их руководителей и исполнителей.

Под эффективностью понимается результативность использования ресурсов в рамках реализации цели экономического субъекта [1]. Существует множество концепций оценки эффективности и результативности деятельности экономического субъекта. Среди них, в частности, базирующиеся на принципах системы сбалансированных показателей (Balanced scorecards – BSC) (далее – ССП). На уровне процессов деятельности управление обеспечивается на основе оценки ключевых показателей эффективности. Среди концепций оценки эффективности в системе управления процессами деятельности нам представляется наиболее предпочтительным использование системы ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators – KPI) (далее – KPI), которая ориентирована на оценку финансовых и нефинансовых показателей, в том числе по процессам деятельности, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к цели экономического субъекта (или ожидаемому результату). Это обусловлено тем, что система KPI дополняет ССП и позволяет оценивать эффективность и результативность, в том числе по процессам деятельности экономического субъекта. Таким образом, нами формулируется задача разработать ее методологические положения в отдельном Стандарте управленческого учета «Оценка эффективности деятельности экономического субъекта» и методических положений – в отдельном Регламенте управленческого учета «Расчет показателей эффективности деятельности экономического субъекта».

## **2. Иерархия системы KPI при процессном управлении**

Система KPI предусматривает иерархичность в построении. Ориентация на декомпозиционный метод при дифференциации процессов деятельности экономического субъекта позволяет представить иерархию системы KPI при процессном управлении в форме иерархии уровней, соответствующих критериям оценки согласно концепции международных стандартов ISO серии 9000 [3]: время (срок), качество (соответствие требованиям потребителей), затраты (стоимость), соответствие цели (задачам). Сформированная автором иерархия системы KPI при процессном управлении представлена на рис. 1.

В результате декомпозиции KPI по процессам деятельности на KPI подразделений каждое подразделение получает свой набор KPI, за достижение которых несет ответственность руководитель. Он должен распределить сферы ответственности за показатели между подчиненными сотруд-

никами (дополняется KPI сотрудников) с целью достижения максимального уровня их выполнимости. Для каждого показателя определяется целевое значение, которое должно быть достигнуто за конкретный период времени (месяц, квартал, год, иной промежуток времени). На основе KPI разрабатываются системы мотивации сотрудников. Это способствует повышению уровня заинтересованности конкретных лиц, функционирующих в процессах деятельности, в достижении оптимальных значений KPI и реализации поставленных задач.

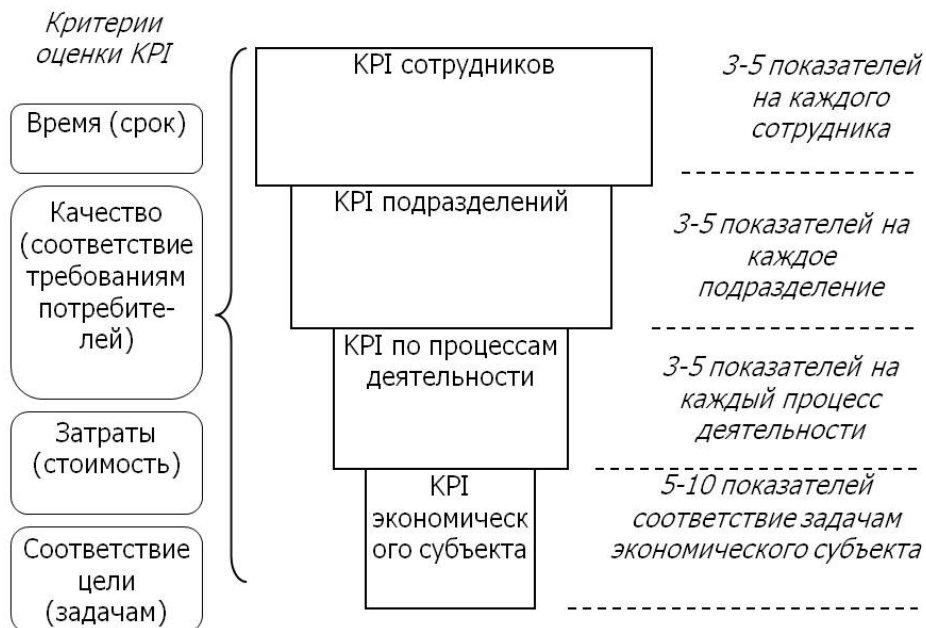


Рис. 1. Иерархия системы KPI при процессном управлении

### 3. KPI уровня экономического субъекта

В рамках иерархичной системы KPI первыми разрабатываются KPI экономического субъекта. В качестве основания для их формирования нами определяются задачи экономического субъекта. По нашему мнению, постановка задач экономического субъекта может быть произведена, исходя из дифференцированных групп объектов для оценки его деятельности. Нами проведена их дифференциация по ключевым направлениям деятельности экономического субъекта на технологические, административные, научно-технические, социальные, маркетинговые и имиджевые, производственные, экономические и потребительские объекты.

Так, в качестве задач экономического субъекта, осуществляющего деятельность по оказанию автоуслуг / услуг машин и механизмов, и соответствующих показателей KPI нами определяются следующие (табл. 1).

Кроме целеориентированных показателей представляется целесообразным выделение интегрированного показателя эффективности деятельности экономического субъекта, являющегося индикатором общего состояния экономического субъекта – уровня эффективности его деятельно-

сти, определяемого с использованием метода интеграции. Так, интегрированный показатель эффективности деятельности определяется посредством суммирования значений всех удельных весов (уровня значимости устанавливаемого с учетом профессионального суждения специалиста управленческого учета и оценки значимости каждого показателя в отдельности) в определении итогового значения эффективности деятельности показателей КРІ экономического субъекта.

Таблица 1

КРІ экономического субъекта, осуществляющего деятельность по оказанию автоуслуг / услуг машин и механизмов

№ п/п	Группа задач	Задача экономического субъекта	Наименование показателя КРІ экономического субъекта
1	Экономические в отношении себестоимости	Снижение себестоимости услуг	Темп роста себестоимости услуг (tS)
2	Экономические в отношении финансового результата	Увеличение объема оказываемых услуг	Темп роста объема оказанных услуг (tN)
		Повышение прибыльности	Рентабельность продаж (rP)
3	Экономические в отношении капитала и инвестиций	Повышение доходности инвестированного капитала	Доходность инвестированного капитала (ROIH)
4	Экономические в отношении активов	Повышение эффективности использования основных средств	Рентабельность основных средств (rA)
5	Экономические в отношении платежеспособности и ликвидности	Обеспечение оптимального уровня платежеспособности	Коэффициент текущей ликвидности(KS)
6	Потребительские	Повышения качества услуг	Уровень удовлетворенности потребителей (LK)
			Интегрированный показатель эффективности деятельности (i)

#### 4. КРІ уровня процессов деятельности экономического субъекта

В рамках следующего уровня дифференциации – процессов деятельности экономического субъекта нами дифференцированы показатели КРІ, соответствующие поставленным задачам в рамках процессов деятельности, дифференцированных в экономическом субъекте, осуществляющем оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов (основной процесс «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»; вспомогательный процесс «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»; процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания): «Осуществление учета (бухгалтерского, финансового, управленческого и налогового)», «Общее администрирование», «Обеспечение безопасности») (табл. 2).

Таблица 2

КРІ по процессам деятельности экономического субъекта, осуществляющего деятельность по оказанию автоуслуг / услуг машин и механизмов

№ п/п	Группа задач	Задача, реализуемая в рамках процесса деятельности	Наименование показателя КРІ по процессам деятельности
Основные процессы			
процесс «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»			
1	Производственные	Повышение эффективности использования производственных мощностей	1) Объем оказанных услуг в натуральном измерении (V)
			2) Объем оказанных услуг в день ( $\bar{N}p$ )
			3) Количество часов сверхнормативного простоя (t)
		Оптимизация затрат на производство	4) Зарплатоемкость или затраты на оплату труда на один рубль реализации (z)
			5) Затраты производства на 1 рубль реализации (s)
Вспомогательные процессы			
процесс «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»			
1	Производственные	Повышение эффективности использования производственных мощностей	1) Количество часов ремонта (обслуживания) (tr)
			2) Процент ремонтируемой техники (% <sub>R</sub> )
			3) Процент невыхода техники (% <sub>A</sub> )
		Оптимизация затрат на производство	4) Материалоемкость (m)
			5) Стоимость ремонта единицы техники (R <sub>a</sub> )
Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания)			
процесс «Осуществление учета (бухгалтерского, финансового, управленческого и налогового)»			
1	Административные	Оптимизация затрат на осуществление учета в составе общих затрат и затрат на управление (администрирование и хозяйственное обслуживание)	1) Доля затрат на осуществление учета в составе общих затрат (% <sub>a,s</sub> )
			2) Доля затрат на осуществление учета в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) (% <sub>a,sm</sub> )
2	Экономические в отношении себестоимости	Сокращение себестоимости процесса по осуществлению учета	3) Себестоимость процесса «Осуществление учета (бухгалтерского, финансового, управленческого и налогового)» (S <sub>a</sub> )
процесс «Общее администрирование»			
1	Административные	Оптимизация затрат на общее администрирование в составе общих затрат и затрат на управление (администрирование и хозяйственное обслуживание)	1) Доля затрат на общее администрирование в составе общих затрат (% <sub>m,s</sub> )
			2) Доля затрат на общее администрирование в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) (% <sub>m,sm</sub> )
2	Экономические в отношении себестоимости	Сокращение себестоимости процесса по общему администрированию	3) Себестоимость процесса «Общее администрирование» (S <sub>m</sub> )
процесс «Обеспечение безопасности»			

№ п/п	Группа задач	Задача, реализуемая в рамках процесса деятельности	Наименование показателя КРІ по процессам деятельности
1	Административные	Оптимизация затрат на обеспечение безопасности в составе общих затрат и затрат на управление (администрирование и хозяйственное обслуживание)	1) Доля затрат на обеспечение безопасности в составе общих затрат ( $\%_{o_s}$ )
			2) Доля затрат на обеспечение безопасности в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) ( $\%_{s_{SM}}$ )
2	Экономические в отношении себестоимости	Сокращение себестоимости процесса по обеспечению безопасности	3) Себестоимость процесса «Обеспечение безопасности» ( $S_s$ )

### 5. КРІ уровней подразделений

Выделение КРІ подразделений осуществляется в соответствии с функциональной нагрузкой каждого из них в задействованном процессе деятельности, в связи с чем является детализированным представлением посредством функциональной декомпозиции КРІ по процессам деятельности на КРІ подразделений.

### 6. КРІ уровня сотрудников

КРІ сотрудников предназначены для отражения индивидуального вклада сотрудника в результат процесса. На основе системы КРІ разрабатывается система мотивации персонала экономического субъекта, в которую в том числе включается определение индивидуальных КРІ сотрудников с установлением удельного веса такой группы показателей в общем размере бонусно-премиальной части оплаты труда.

### 7. Алгоритм построения системы КРІ экономического субъекта при процессном управлении

В соответствии с разработанной иерархией системы КРІ при процессном управлении сформированная система КРІ реализуется нами в Стандарте управленческого учета «Оценка эффективности деятельности». В рамках него автором сформирован алгоритм построения системы КРІ экономического субъекта при процессном управлении, представленный на рис. 3, определяющий последовательное осуществление операций:

1) Определение задач экономического субъекта (постановка задач экономического субъекта осуществляется им самостоятельно в соответствии с целью деятельности). Задачи формируются из перечня дифференцированных групп в соответствии с классификацией объектов для оценки эффективности деятельности экономического субъекта: экономические (в отношении: себестоимости; финансового результата; капитала и инвестиций; активов; платежеспособности и ликвидности; финансовой устойчивости); производственные и логистические; потребительские; маркетинговые и имиджевые; социальные; научно-технические; административные; технологические.

2) Формирование показателей (индикаторов) КРІ экономического субъекта в соответствии с его задачами (по каждой дифференцированной экономическим субъектом задаче формируется показатель (индикатор) КРІ, расчет которого позволит оценить эффективность ее достижения).

3) Определение задач по процессам деятельности экономического субъекта (по каждому дифференцированному в экономическом субъекте процессу деятельности устанавливается задача, определяющая целевую направленность его осуществления).

4) Формирование показателей (индикаторов) КРІ по процессам деятельности в соответствии с их задачами (по каждой задаче дифференцированных в экономическом субъекте процессов деятельности формируется показатель(и) КРІ, расчет которого(ых) позволит оценить эффективность ее достижения).

5) Формирование КРІ подразделений (формируются показатели КРІ подразделений, исходя из их роли в процессе деятельности).

6) Формирование перечня КРІ сотрудников (формируются показатели КРІ персонала, позволяющие оценить личный вклад каждого сотрудника в осуществление процесса деятельности; на их основе может быть разработана система мотивации персонала экономического субъекта).

## **8. Методика расчета показателей (индикаторов) (КРІ) для экономического субъекта**

В системе стандартов и регламентов управленческого учета методика расчета показателей (индикаторов) эффективности деятельности экономического субъекта КРІ представлена автором в форме Регламента управленческого учета «Расчет показателей эффективности», описывающего методику их расчета. Методика расчета показателей (индикаторов) (КРІ) для экономического субъекта, осуществляющего оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов в рамках этого Регламента, формируется нами по следующим разделам и подразделам:

1. Цель и задачи системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ).

1.1. Цель системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ).

Цель системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ) состоит в оценке эффективности деятельности экономического субъекта и дифференцированных процессов его деятельности, позволяющей осуществлять эффективное управление процессами деятельности.

1.2. Задачи системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ).

Задачами системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ) являются:

- оценка эффективности деятельности экономического субъекта в



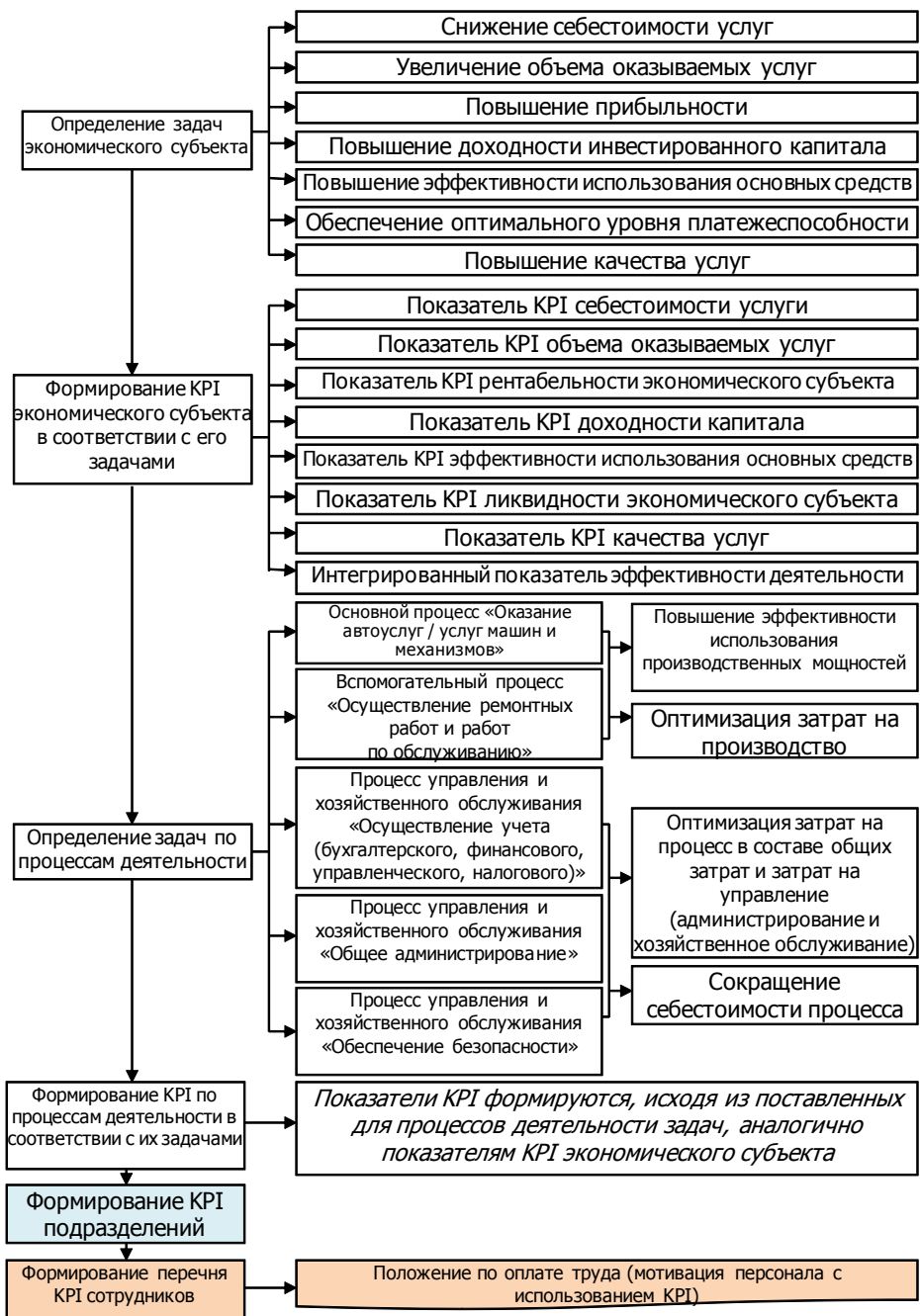


Рис. 2. Алгоритм построения системы КРІ экономического субъекта при процессном управлении

целом посредством анализа показателей, сформированных в соответствии с определяемыми экономическим субъектом задачами;

– оценка эффективности процессов деятельности посредством анализа показателей (индикаторов), сформированных в соответствии с определяемыми экономическим субъектом задачами для каждого из дифференцированных процессов;



– формирование управленческой отчетности по оценке эффективности деятельности экономического субъекта и дифференцированных процессов его деятельности.

2. Объекты и информационное обеспечение системы оценки ключевых показателей эффективности (KPI).

2.1. Объекты системы оценки ключевых показателей эффективности (KPI).

Объектами системы оценки ключевых показателей эффективности (KPI) выступают:

– экономический субъект, который определяет приоритетные для реализации задачи своей деятельности;

– процессы деятельности, в рамках которых формулируются задачи для их эффективного осуществления.

2.2. Информационное обеспечение системы оценки ключевых показателей эффективности (KPI).

Источники информации для системы оценки ключевых показателей эффективности (KPI) представлены в табл. 3.

Таблица 3

Источники информации для системы оценки ключевых показателей эффективности (KPI)

№ п/п	Источник	Информация
для KPI экономического субъекта		
1	Стандарты управленческого учета экономического субъекта	– показатели KPI экономического субъекта.
2	Управленческая отчетность	– размер себестоимости; – размер выручки; – размер прибыли/ убытка.
3	Учетные регистры	– остатки и обороты по счетам учета.
4	Анкеты участников опроса потребителей	– сведения для оценки уровня удовлетворенности потребителей (оценка факторов, важных для потребителя)
для KPI по процессам деятельности		
1	Стандарты управленческого учета экономического субъекта	– декомпозиция процессов деятельности экономического субъекта; – показатели KPI по процессам деятельности; – система учета затрат и калькулирования себестоимости по процессам деятельности экономического субъекта.
2	Регламенты управленческого учета экономического субъекта	– система счетов управленческого учета для учета затрат и калькулирования себестоимости по процессам деятельности экономического субъекта.
3	Управленческая отчетность	– размер затрат; – размер себестоимости; – размер выручки; – значения физических показателей по основному процессу деятельности (моточасы, тонно-километры, общее время сверхнормативного простоя); – значения физических показателей по вспомогательному процессу деятельности (количество часов ремонта (обслуживания)).

3. Субъекты системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ).

Субъектами системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ) являются:

- координаторы: менеджеры высшего уровня (топ-менеджеры) (директор; главный бухгалтер, главный механик);
- организаторы: главный бухгалтер;
- исполнители: бухгалтеры, осуществляющие учет по процессам деятельности.

4. Порядок расчета и шкала оценки ключевых показателей эффективности КРІ.

Использование методического приема шкалы оценок позволяет определить следующие критерии оценки показателей КРІ в экономическом субъекте и по процессам деятельности по шкале от «А» до «Е»:

«А» – достигнуто эффективное значение.

Значение показателя КРІ, которое получило оценку «А», признается эффективным и в целом характеризует полную реализацию поставленной при расчете показателя задачи.

«В» – достигнуто удовлетворительное значение.

Значение показателя КРІ, которое получило оценку «В», признается удовлетворительным и в целом характеризует удовлетворительную реализацию поставленной при расчете показателя задачи.

«С» – достигнуто пограничное значение.

Значение показателя КРІ, которое получило оценку «С», признается пограничным и в целом характеризует состояние экономического субъекта / процесса деятельности, при котором поставленная задача может быть не реализована или реализована частично.

«D» – достигнуто неудовлетворительное значение.

Значение показателя КРІ, которое получило оценку «D», признается неудовлетворительным и в целом характеризует состояние экономического субъекта / процесса деятельности, при котором поставленная задача не реализована.

«Е» – достигнуто крайне неудовлетворительное значение.

Значение показателя КРІ, которое получило оценку «Е», признается крайне неудовлетворительным (критичным) и в целом характеризует состояние экономического субъекта / процесса деятельности, при котором поставленная задача не реализована и существует угроза для дестабилизации ситуации в охватываемых показателем процессах.

Шкала оценок предназначена для градации значений показателя посредством выделения значений (интервалов значений) каждого показателя, соответствующих конкретной оценке (от «А» до «Е»).

Шкала значений показателей КРІ носит индивидуальный характер, в связи с чем представляется нецелесообразным выделение единых критериев принадлежности значений (интервалов значений) показателей КРІ оценкам (от «А» до «Е»). Таким образом, для определения шкалы значений каждого показателя КРІ в соотношении с оценками (от «А» до «Е») необходимо осуществление анализа и выявление эффективных, удовлетворительных, пограничных, неудовлетворительных и крайне неудовлетворительных значений показателей КРІ в рамках реализуемых задач экономического субъекта и процессов деятельности.

4.1. Порядок расчета ключевых показателей оценки эффективности КРІ экономического субъекта (табл. 4).

Таблица 4

Порядок расчета ключевых показателей оценки эффективности КРІ экономического субъекта, оказывающего автоуслуги / услуги машин и механизмов

Наименование показателя КРІ	Формула расчета показателя
Показатели оценки эффективности (КРІ) на уровне экономического субъекта	
Темп роста себестоимости услуг ( $t_s$ ), %	$t_s = (S_1 / S_0) \times 100$ , $S_1$ – себестоимость за текущий период, руб.; $S_0$ – себестоимость за предшествующий период, руб.
Темп роста объема оказанных услуг ( $t_n$ ), %	$t_n = (N_1 / N_0) \times 100$ , $N_1$ – выручка за текущий период, руб.; $N_0$ – выручка за предшествующий период, руб.
Рентабельность ( $\rho_p$ ), %	$\rho_p = (P / C) \times 100$ , $P$ – прибыль до налогообложения за текущий период, руб.; $C$ – расходы за текущий период, руб.
Доходность инвестированного капитала ( $ROI_H$ ), %	$ROI_H = ((I + (N - P_n)) / P_n) \times 100$ , $I$ – стоимость инвестиций на конец периода, руб.; $N$ – доход от деятельности, на которую была направлена инвестиция (накопительный за период), руб.; $P_n$ – размер осуществленной инвестиции, руб.
Рентабельность основных средств ( $\rho_A$ ), %	$\rho_A = (P / \bar{F}) \times 100$ , $P$ – прибыль до налогообложения за текущий период, руб.; $\bar{F}$ – среднее арифметическое значение стоимости основных средств за текущий период, руб.
Коэффициент текущей платежеспособности ( $K_s$ ), %	$K_s = (\bar{A} - \bar{Df}) / \bar{Os}$ , $\bar{A}$ – среднее арифметическое значение стоимости оборотных активов за текущий период, руб.; $\bar{Df}$ – среднее арифметическое значение размера задолженности учредителей по взносам в уставный капитал за текущий период, руб.; $\bar{Os}$ – среднее арифметическое значение стоимости краткосрочных обязательств за текущий период, руб.
Уровень удовлетворенности потребителей ( $L_K$ ), %	$L_K = V_{Lk1} + V_{Lk2} + V_{Lk3} + V_{Lk4} + V_{Lk5} + V_{Lk6} + V_{Lk7}$ , расчет $L_K$ осуществляется на основании опроса потребителей (анкетирование). $V_{Lk1} - V_{Lk7}$ – вес показателей «Удовлетворенность потребителя ценами ( $Sat_1$ )», «Уровень цен по сравнению с рыночными ( $Sat_2$ )», «Удовлетворенность потребителя ассортиментом ( $Sat_3$ )», «Широта ассортимента ( $Sat_4$ )», «Удовлетворенность клиента порядком расчета ( $Sat_5$ )», «Удовлетворенность клиента порядком документооборота ( $Sat_6$ )», «Удовлетворенность клиента оперативностью предоставления услуг ( $Sat_7$ )», %
Интегрированный показатель эффективности деятельности ( $i$ ), %	$i = V_1 + V_2 + V_3 + V_4 + V_5 + V_6 + V_7$ , $V_1 - V_7$ – вес показателей $t_s$ , $t_n$ , $\rho_p$ , $ROI_H$ , $K_s$ , $\rho_A$ , $L_K$ в интегрированном показателе эффективности, соответственно, %.

Расчет показателя КРІ «Уровень удовлетворенности потребителей» ( $L_k$ ) определяется с использованием метода интеграции на основе заполненных Анкет участника опроса потребителей. Показатели для расчета уровня удовлетворенности потребителей определяются в соответствии с оцениваемыми факторами, которые экономический субъект выделяет в индивидуальном порядке. Так, показатель «Уровень удовлетворенности потребителей» определяется посредством суммирования значений всех удельных весов (уровня значимости устанавливаемого с применением профессионального суждения специалиста управленческого учета) показателей для расчета уровня удовлетворенности потребителей.

Применение профессионального суждения специалиста управленческого учета позволяет определить вес каждого показателя в расчете показателя удовлетворенности потребителей, исходя из степени значимости для экономического субъекта каждого из них в отношении к ста процентам по максимальной шкале оценки («5»).

Использование методического приема шкалы оценок позволяет определить критерии оценки показателей для расчета уровня удовлетворенности потребителей по шкале от «1» до «5», где «1» – оценивается крайне неудовлетворительно; «5» – оценивается отлично. Выделение шкалы баллов позволит определить вес каждого показателя по набранным баллам для расчета уровня удовлетворенности потребителей.

Так, для экономического субъекта, оказывающего автоуслуги / услуги машин и механизмов, факторы и соответствующие им показатели для расчета уровня удовлетворенности потребителей представлены в табл. 5.

Таблица 5

Оцениваемые экономическим субъектом факторы и соответствующие им показатели для расчета уровня удовлетворенности потребителей

№ п/п	Оцениваемый фактор	Показатель для расчета уровня удовлетворенности потребителей
1	Цена и ее составляющие	Удовлетворенность потребителя ценами ( $Sat_1$ )
		Уровень цен по сравнению с рыночными ( $Sat_2$ )
2	Широта ассортимента	Удовлетворенность потребителя ассортиментом ( $Sat_3$ )
		Широта ассортимента ( $Sat_4$ )
3	Благоприятные условия сотрудничества	Удовлетворенность клиента порядком расчета ( $Sat_5$ )
		Удовлетворенность клиента порядком документооборота ( $Sat_6$ )
4	Оперативность предоставления услуг	Удовлетворенность клиента оперативностью предоставления услуг ( $Sat_7$ )

4.2. Порядок расчета ключевых показателей оценки эффективности КРІ процессов деятельности экономического субъекта (табл. 6).

Таблица 6

Порядок расчета ключевых показателей оценки эффективности КРІ по процессам деятельности, дифференцированным в экономическом субъекте, оказывающем автоуслуги / услуги машин и механизмов

Наименование показателя КРІ	Формула расчета показателя
Показатели оценки эффективности (КРІ) по процессам деятельности экономического субъекта	
Основной процесс «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»	
Объем оказанных услуг в натуральном измерении (V), м/ч, тн/км	Объем выполненных работ в моточасах или тонно-километрах в зависимости от формы тарификации.
Объем оказанных услуг в день ( $\bar{N}_p$ ), руб.	$\bar{N}_p = N / r$ , N – выручка за текущий период, руб.; r – количество рабочих дней в текущем периоде, дни.
Количество часов сверхнормативного простоя (t), ч.	
Зарплатоемкость (z), коп.	$z = Z / N$ , Z – начисленная оплата труда рабочего персонала процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов», руб.; N – выручка за текущий период, руб.
Затраты производства на 1 руб. реализации (s), коп.	$s = S / N$ , S – себестоимость за текущий период, руб.; N – выручка за текущий период, руб.
Объем оказанных услуг в натуральном измерении (V), м/ч, тн/км	Объем выполненных работ в моточасах или тонно-километрах в зависимости от формы тарификации.
Вспомогательный процесс «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»	
Количество часов ремонта (обслуживания) ( $t_r$ ), час	
Процент ремонтируемой техники ( $\%_R$ ), %	$\%_R = (T_p / T) \times 100$ , где $T_p$ – количество техники, отремонтированной (прошедшей обслуживание) в текущем периоде, ед.; T – общее количество техники в экономическом субъекте на конец периода, ед.
Процент невыхода техники ( $\%_A$ ), %	$\%_A = (t_r / t) \times 100$ , $t_r$ – количество часов ремонта (обслуживания), ч.; t – суммарное количество отработанного времени всей техникой, ч.
Материалоемкость (m), коэф.	$m = M / S$ , M – стоимость материалов, затраченных на ремонт (обслуживание) техники в текущем периоде, руб.; S – себестоимость за текущий период, руб.
Стоимость ремонта единицы техники ( $R_a$ ), руб.	$R_a = R / T_p$ , R – затраты на ремонт за текущий период, руб.; $T_p$ – количество техники, отремонтированной (прошедшей обслуживание) в текущем периоде, единица.
<b>Процесс управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Осуществление учета (бухгалтерского, финансового, управленческого и налогового)»</b>	
Доля затрат на осуществление учета в составе общих затрат ( $\%_{AS}$ ), %	$\%_{AS} = (S_A / S) \times 100$ , $S_A$ – себестоимость процесса «Осуществление учета (бухгалтерского, финансового, управленческого и налогового)», руб.; S – себестоимость за текущий период, руб.

Наименование показателя КРІ	Формула расчета показателя
Доля затрат на осуществление учета в составе затрат на процессы управления ( $\%_{aSM}$ ), %	$\%_{aSM} = (S_A / S_M) \times 100$ , $S_A$ – себестоимость процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», руб.; $S_M$ – себестоимость процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) за текущий период, руб.
Себестоимость процесса «Осуществление учета» ( $S_A$ ), руб.	
Процесс управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Общее администрирование»	
Доля затрат на общее администрирование в составе общих затрат ( $\%_{mS}$ ), %	$\%_{mS} = (S_m / S) \times 100$ , $S$ – себестоимость за текущий период, руб.; $S_m$ – себестоимость процесса «Общее администрирование», руб.
Доля затрат на общее администрирование в составе затрат на процессы управления ( $\%_{mSM}$ ), %	$\%_{mSM} = (S_m / S_M) \times 100$ , $S_m$ – себестоимость процесса «Общее администрирование», $S_M$ – себестоимость процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) за текущий период, руб.
Себестоимость процесса «Общее администрирование» ( $S_m$ ), руб.	
Процесс управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Обеспечение безопасности»	
Доля затрат на обеспечение безопасности в составе общих затрат ( $\%_{sS}$ ), %	$\%_{sS} = (S_s / S) \times 100$ , $S$ – себестоимость за текущий период, руб.; $S_s$ – себестоимость процесса «Обеспечение безопасности», руб.;
Доля затрат на обеспечение безопасности в составе затрат на процессы управления ( $\%_{sSM}$ ), %	$\%_{sSM} = (S_s / S_M) \times 100$ , $S_s$ – себестоимость процесса «Обеспечение безопасности», руб.; $S_M$ – себестоимость процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) за текущий период, руб.
Себестоимость процесса «Обеспечение безопасности» ( $S_s$ )	

## 9. Заключение

Таким образом, стандартизированное и регламентное обеспечение управленческого учета экономического субъекта позволяет проводить оценку эффективности его деятельности, в том числе по процессам, исходя из задач, формируемых в целом по экономическому субъекту, по процессам его деятельности, соответственно. Предложенная методика расчета показателей эффективности КРІ позволяет оценить деятельность экономического субъекта, в частности, осуществляющего автоуслуги / услуги машин и механизмов, а также дифференцированных в нем процессов по текущей деятельности:

- основной процесс «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»;
- вспомогательный процесс «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»;
- процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания): «Осуществление учета (бухгалтерского, финансового, управленческого и налогового», «Общее администрирование», «Обеспечение безопасности».

### **Список источников**

1. Большая Советская энциклопедия : В 30 т. : [гл. ред. А.М. Прохоров]. 3-е изд. Москва, Советская энциклопедия, 1976-1977.
2. Булгакова С.В. *Современные концепции управленческого учета*: монография. Воронеж, Изд-во ВГПУ, 2012. 153 с.
3. ГОСТ ISO 9000-2011. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (ISO 9000:2005 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary): приказ Росстандарта от 22 дек. 2011 г. № 1575-ст. Москва, Стандартинформ, 2012.
4. Елиферов В.Г. *Бизнес-процессы*. Москва, ИНФРА-М, 2004. 319 с.
5. Каплан Р.С. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. 2-е изд., испр. и доп. Пер. с англ. Москва, ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 320 с.
6. David P. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. 233 p.



---

# STANDARDIZED AND REGULATION PROVISION OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN ECONOMIC ENTITY AND PROCESSES OF ITS ACTIVITIES EFFECTIVENESS EVALUATION USING KPI TECHNOLOGY

---

**Podobedova Nataliya Vadimovna**, graduate student

Voronezh State University, Universitetskaya pl., 1, Voronezh, Russia, 394006;  
e-mail: n-link@mail.ru

*Purpose:* the article is devoted to standardized and regulation provision of management accounting in economic entity formation in order to reflect the methodological and methodical provisions of economic entity and processes of its activities effectiveness evaluation using technology KPI.

*Discussion:* in the assumption that the economic entity's and processes of its activities effectiveness evaluation is a key management tool, the author is considered in the context of the standardized and regulation provision of management accounting in economic entity formation. *Results:* the hierarchy of the KPI system and its formation algorithm are performed by the author; clear interval key indicators for evaluating the effectiveness KPI are determined according to objectives of the economic entity and the processes of its activities, the order of its calculation is reflected in the technique developed for the economic entity providing services, connected with cargo transporting.

**Keywords:** economic entity's inner standard of management accounting, economic entity's inner regulation of management accounting, economic entity and processes of its activities effectiveness evaluation, the system of key performance indicators KPI.

## Reference

1. Bolshaia Sovetskaia Ensiclopedia [the Great Soviet encyclopedia]. Moscow, Soviet encyclopedia Publ., 1976-1977.
2. Bulgakova S.V. *Sovremennie koncepcii upravlencheskogo ucheta* [Modern concepts of management accounting]. Voronezh, Voronezh St. Ped. Univ. Publ., 2012. 153 p. (In Russ.)
3. GOST ISO 9000-2011. Mezhgosudarstvennii standard. Systemi managementa kachestva. Osnovnie polozhenia i slovar [ISO 9000:2005 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary]. Moscow, Standartinform Publ., 2012.
4. Eliferov V.G., Repin V.V. *Buisness-processi* [Business-processes]. Moscow, INFRA-M Publ., 2004. 319 p. (In Russ.)
5. Caplan R.S., Norton D.N. *Sbalansirovannaia sistema pokazateley. Ot strategii k deistviu* [The balanced scorecard. Translating Strategy into Action]. Moscow, Olymp-Business Publ., 2003. 320 p.
6. David P. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. 233 p.