

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи

Подобедова Наталия Вадимовна

ФОРМИРОВАНИЕ  
СТАНДАРТОВ И РЕГЛАМЕНТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА

Специальность 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель –  
доктор экономических наук,  
доцент С.В. Булгакова

Воронеж - 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТАНДАРТОВ И РЕГЛАМЕНТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА.....	12
1.1. Стандарты и регламенты управленческого учета в системе управления экономическим субъектом и их регулирование.....	12
1.2. Системный подход в исследовании стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта.....	31
1.3. Стандарты и регламенты управленческого учета в системе управления процессами и оценки эффективности деятельности экономического субъекта .....	51
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА СТАНДАРТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА.....	66
2.1. Структура Стандартов управленческого учета в системе управления процессами деятельности экономического субъекта.....	66
2.2. Формирование Стандарта управленческого учета по калькулированию себестоимости .....	79
2.3. Разработка Стандарта управленческого учета по формированию управленческой отчетности.....	91
2.4. Формирование Стандарта управленческого учета по оценке эффективности деятельности экономического субъекта .....	101
ГЛАВА 3. РЕГЛАМЕНТНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ СЧЕТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА.....	123

3.1.	Структура регламента управленческого учета экономического субъекта. Формирование Регламента управленческого учета «Счета управленческого учета и инструкция по их применению».....	123
3.2.	Формирование Регламента управленческого учета «Методика расчета показателей эффективности деятельности экономического субъекта».....	143
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	170
	СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	183
	ПРИЛОЖЕНИЕ.....	209

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Современный характер развития экономики определяет возрастающий интерес менеджмента к вопросам качества управления, оценки эффективности и результативности деятельности экономического субъекта. Такая направленность обусловливается требованиями Международной организации по стандартизации (International Organization for Standardization – ISO), согласно которым качество как свойство деятельности экономического субъекта определяется не качеством продукта и не качеством процесса его производства, а системой управления экономическим субъектом. Это предполагает не только достижение соответствия продукта производства требуемым потребительским характеристикам, но и создание стандартизированного и регламентированного сопровождения системы управления экономическим субъектом, одним из инструментов которого является управленческий учет.

На управленческий учет как элемент системы управления распространяются организационные потребности экономического субъекта, включая его стандартизацию и регламентацию, посредством которых реализуется возможность структурированного представления методологических и методических положений управленческого учета на уровне экономического субъекта. Проблема необходимости разработки стандартов и регламентов управленческого учета экономическим субъектом определяется и тем, что стандарты качества серии ISO, а также ориентированные на стандартизацию бухгалтерской (финансовой) отчетности международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) не содержат положений по стандартизации управленческого учета. Стандарты управленческого учета (Standards of Management Accounting – SMA), в мировом опыте предложенные профессиональной организацией – Институтом управленческих бухгалтеров США (Institute of Management Accounting – IMA), – являются внешними по отношению к экономическому субъекту и закладывают основу для дальнейшей стандартизации управленческого учета на уровне экономического субъекта. Исходя из этого в российской учетной практике, при отсутствии профессиональной организации по

регулированию управленческого учета, объективно возникают потребности в разработке принципов и правил его ведения экономическим субъектом, что достигается

формированием соответствующих стандартов и регламентов.

Практическая потребность в стандартах и регламентах управленческого учета экономического субъекта, недостаточная разработанность их теоретического обоснования и организационно-методических положений, в том числе по процессам деятельности и продуктам производства, вследствие чего затрудняются организация и ведение управленческого учета в экономических субъектах, определили проблемную область, актуальность темы исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Анализ монографической и периодической специальной литературы показал, что имеются публикации по аспектам, связанным с проблематикой диссертации. Значительный вклад в формирование методологии бухгалтерского и управленческого учета, экономического анализа, теоретических и практических положений учета затрат и калькулирования себестоимости, определяющие организационно-методические положения формирования стандартов и регламентов управленческого учета, внесли И.В. Аверчев, Ю.А. Бабаев, М.И. Баканов, П.С. Безруких, И.Н. Богатая, С.А. Бороненкова, Н.А. Бреславцева, С.В. Булгакова, О.Б. Вахрушева, М.А. Вахрушина, О.Н. Волкова, Н.Д. Врублевский, В.Г. Гетьман, Л.Т. Гиляровская, Д.А. Ендовицкий, В.Б. Ивашкевич, О.Д. Каверина, Т.П. Карпова, В.Э. Керимов, В.В. Ковалев, И.П. Комиссарова, Н.П. Кондраков, Е.И. Костюкова, Г.Е. Крохичева, И.Г. Кукукина, Н.Т. Лабынцев, Н.П. Любушин, М.В. Мельник, Е.А. Мизиковский, О.Е. Николаева, В.Ф. Палий, Т.А. Пожидаева, Л.В. Попова, С.А. Рассказова-Николаева, Н.Г. Сапожникова, И.А. Слабинская, И.А. Слободняк, А.А. Соколов, А.Ю. Соколов, Я.В. Соколов, Е.М. Сорокина, В.И. Ткач, Л.И. Хоружий, Е.А. Шароватова, А.Д. Шеремет, В.Г. Ширококов, Т.В. Шишкова, Л.Н. Юдина и др. Вопросам содержания системного и процессного подходов к управлению экономическим субъектом уделено внимание в работах В.Г. Елиферова, В.А. Ивлева, Е.П. Истомина, Ю.П. Липунцова, Б.З. Мельнера, В.В. Репина, М.Н. Смагиной, В.Л. Хацкевича и др. Среди зарубежных

специалистов в их развитие значимый вклад внесли Б. Андерсен, А. Апчерч, Л. Берталанфи, Ю. Бригхэм, У. Деминг, К. Друри, Р. Каплан, М. Портер, М. Робсон, А.В. Шеер, У. Шухарт, М. Эдхардт, др.

Однако при многообразии научных исследований в предметной области остается неразработанным категориальный аппарат, оказываются нереализованными системный и процессный подходы в обосновании содержания стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта. Малоизученными являются вопросы их структурирования, что препятствует эффективному использованию управленческого учета в практике экономических субъектов. Недостаточно разработок относительно характера регулирования управленческого учета, его стандартов и регламентов. Не полностью исследованной остается проблема стандартизированного представления счетного сопровождения калькулирования по процессам деятельности. Вопросы разработки структуры и состава управленческой отчетности, алгоритма формирования и методики расчета ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators – KPI) в рамках системы стандартов и регламентов управленческого учета также не нашли необходимого развития в проведенных ранее исследованиях.

Научно-практическая потребность в решении проблем формирования стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта с позиций выявления характера их регулируемости, системного и процессного подходов, необходимости развития их организационно-методического обеспечения для использования в деятельности экономических субъектов определили выбор темы, цель, задачи, структуру и содержание исследования.

Диссертационная работа выполнена в соответствии с направлением научных исследований ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный университет» «Система учетно-финансового и контрольно-аналитического обеспечения управления бизнес-процессами, инвестиционной деятельностью, конкурентоспособностью и корпоративными отношениями хозяйствующего субъекта», утвержденного Научным советом ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный университет».

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационной работы состоит в развитии теоретических и организационно-методических положений формирования стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта, позволяющих повысить качество его управления и эффективность деятельности, в том числе по процессам и продуктам производства. Целевая направленность определила постановку задач:

- обосновать диспозитивный и системный характер стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта;
- установить обусловленность содержания стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта концепциями управления, в том числе процессами деятельности и оценки эффективности,
- разработать структуру стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта, в том числе ориентированную на декомпозицию процессов деятельности;
- сформировать стандартизированную и регламентированную систему счетов управленческого учета экономического субъекта для калькулирования себестоимости и выявления финансовых результатов по процессам деятельности и продуктам производства;
- стандартизировать состав и формы управленческой отчетности экономического субъекта, дифференцированной по процессам деятельности и продуктам производства (работам / услугам);
- разработать алгоритм построения и методику расчета в качестве регламентного обеспечения ключевых показателей эффективности (KPI) экономического субъекта и процессов деятельности.

**Область исследования.** Исследование соответствует п. 1.7 «Бухгалтерский (финансовый, управленческий, налоговый и др.) учет в организациях различных организационно-правовых форм, всех сфер и отраслей», п. 1.11 «Проблемы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции» раздела 1 «Бухгалтерский учет» специальности 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика – паспорта специальностей ВАК России.

**Предметом исследования** является комплекс теоретических и организационно-методических проблем, возникающих при формировании стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта, в том числе, по процессам деятельности и оценке эффективности.

**Объектом исследования** является система управленческого учета в экономических субъектах, на примере которых выявлялись особенности формирования его стандартов и регламентов, и которые послужили объектами эмпирического исследования и практической реализации полученных научных результатов, в частности, ООО «СтройТрансМонтаж», ООО «Управление механизации и транспорта», ОАО «Домостроительный комбинат».

**Теоретическая и методологическая основа исследования.** Теоретическую основу обеспечили положения теорий систем, управления, в том числе по процессам, бухгалтерского и управленческого учета, экономического анализа. Методологическую основу составили общенаучные методы познания – системный, процессный, анализ и синтез, индукция и дедукция, аналогия, моделирование, наблюдение и измерение. Системный подход применялся при обосновании системного содержания совокупности стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта, процессный – при обосновании их использования в управлении процессами деятельности. Исследование базируется на специально-научных методах – диспозитивном, классификации, счетоводческого моделирования, расчете. Использование комплекса общенаучных и специальных методов обеспечили достоверность полученных результатов исследования.

**Информационную базу исследования** составили законодательные акты РФ и нормативно-правовые документы Министерства финансов РФ, труды отечественных и зарубежных ученых в области стандартизации и регламентации, монографии по бухгалтерскому и управленческому учету, научно-методические издания, материалы специализированных периодических изданий, научных конференций, семинаров, сети Интернет.

**Научная новизна исследования** состоит в решении важных теоретических и организационно-методических проблем формирования стандартов и регламен-



тов управленческого учета экономического субъекта, имеющих существенное значение для развития теории и методики бухгалтерского учета. В процесс исследования получены следующие научные результаты, выносимые на защиту:

- выявлены диспозитивные (локальный уровень санкционирования; вариативность и моделируемость: обособленность от стандартов и регламентов других экономических субъектов; равенство, добровольность, инициативность экономических субъектов в формировании и использовании) и системные (дифференциация элементов, структурирование их состава, установление связей, цели, функций, принципов, субъектов и объектов) свойства стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта, раскрывающих методологические и методические положения управленческого учета экономического субъекта как элементов учетной политики;

- установлена обусловленность стандартов и регламентов управленческого учета реализуемой в экономическом субъекте концепцией управления, в частности, по процессам деятельности и оценке эффективности, обеспечивающей отражение в их содержании соответствующих объектов калькулирования и индикативных показателей эффективности экономического субъекта и процессов деятельности;

- разработано структурирование стандарта и регламента управленческого учета экономического субъекта по единообразным рубрикам (выходные реквизиты, мотивировочная и описательная части, информационные источники), обеспечивающее его применение при построении стандартов и регламентов управленческого учета в различных экономических субъектах; на основе декомпозиции процессов текущей деятельности на подпроцессы нескольких уровней разработан Стандарт СТ 1.1 «Система управления деятельностью экономического субъекта», определивший основу стандартизации управленческого учета по всем процессам текущей деятельности экономического субъекта;

- предложена стандартизированная система счетоводства, предусматривающая два варианта определения себестоимости и финансовых результатов по процессам деятельности: 1) использование свободных синтетических счетов раз-

дела III «Затраты на производство» действующего Плана счетов; 2) развитие аналитических возможностей синтетических счетов этого раздела; разработаны Стандарт управленческого учета СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирование себестоимости. Формирование себестоимости продукта / процесса» и Регламент РТ 2.1 «Счета управленческого учета и инструкция по их применению», предусматривающий аналитическую структуру этих счетов и возможность их использования по процессам деятельности;

- представлена структура управленческой отчетности по уровням управленческого деления (экономический субъект, процессы деятельности, работы / услуги) в сформированном Стандарте СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность», включающий перечень и содержание ее форм;

- разработаны алгоритм построения и методика расчета ключевых показателей эффективности (KPI) экономического субъекта и процессов деятельности, представленные в сформированных Стандарте управленческого учета СТ 3.2.1 «Оценка эффективности деятельности» и Регламенте управленческого учета РТ 3.2.1 «Расчет показателей эффективности деятельности» соответственно.

**Практическая значимость исследования** состоит в возможности использования представленных теоретических и организационно-методических разработок по формированию стандартов и регламентов управленческого учета в различных экономических субъектах, в частности реализующих процессный подход в управлении. Разработанные в диссертации стандарты и регламенты, их структура, варианты взаимодействия счетов, формы управленческой отчетности, методическое обеспечение показателей KPI могут применяться экономическими субъектами для повышения качества учета и управления, оценки эффективности, в том числе по процессам деятельности.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и результаты исследования докладывались и обсуждались на международных, всероссийских, региональных научно-практических конференциях городов Воронеж, Липецк, Санкт-Петербург. Отдельные результаты исследования используются в учебном процессе экономического факультета ФГБОУ ВПО «Воронежский государствен-

ный университет» при преподавании дисциплин «Управленческий учет» для бакалавров и магистрантов направления 080100 «Экономика» и направления 080200 «Менеджмент», а также дисциплины «Бухгалтерский управленческий учет» для студентов по специальности 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит».

**Публикации результатов исследования.** Основные результаты исследования опубликованы в 12 работах общим объемом 6,59 п.л., в том числе шесть – в журналах, входящих в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК для отражения результатов исследования по кандидатским диссертациям.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 289 наименований, 7 приложений, изложенных на 236 страницах. Работа изложена на 208 страницах машинописного текста и содержит 13 рисунков, 29 таблиц, 21 формулу.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТАНДАРТОВ И РЕГЛАМЕНТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА

## 1.1. Стандарты и регламенты управленческого учета в системе управления экономическим субъектом и их регулирование

Современный характер функционирования экономического субъекта обуславливает возрастающий интерес менеджмента к всестороннему оцениванию деятельности, прежде всего, на предмет достижения требуемых значений показателей эффективности. Продукт как результат деятельности экономического субъекта и непосредственно процесс деятельности должны быть оценены с точки зрения достижения критериев качества. Это предполагает не только установление соответствия требуемым потребительским характеристикам, но и организацию стандартизированного и регламентированного документального сопровождения процессов управления деятельностью экономического субъекта. Указанная необходимость обуславливается тем, что согласно требованиям Международной организации по стандартизации (International Organization of Standardization – ISO), разработавшей стандарты качества серии ISO, качество как свойство деятельности экономического субъекта определяется не качеством продукта, и не качеством процесса его производства, а системой управления экономическим субъектом. Это позволяет заключить, что качество управления экономическим субъектом возможно рассматривать элементом его системы, наряду с такими, традиционно признаваемыми элементами системы управления, как функции управления, организационная структура, персонал, инфраструктура (включающая информацию, инструменты и методы) управления, принятие управленческих решений.

С точки зрения инструментального обеспечения системы управления экономическим субъектом как элемента его инфраструктуры важно отметить, что управленческий учет традиционно рассматривается одним из ведущих инструментов системы управления экономическим субъектом. Качество организации системы управленческого учета объективно обуславливает качество и эффектив-

ность системы управления экономическим субъектом, а также эффективность деятельности экономического субъекта. Наряду с этим на управленческий учет как элемент системы управления экономическим субъектом распространяются организационные потребности, включая его стандартизацию и регламентацию, что определяет возможности структурированного унифицированного санкционированного представления содержания методологических и методических положений управленческого учета на уровне экономического субъекта.

В связи с этим авторская точка зрения состоит в том, что в целях выражения содержания управленческого учета необходимо определить формы представления его положений на уровне экономического субъекта. Такой формой представления положений управленческого учета, по нашему мнению, является система стандартов и регламентов управленческого учета, разрабатываемая и реализуемая на уровне экономического субъекта.

Система управления экономическим субъектом затрагивает рассмотрение следующих ключевых положений:

- определение цели экономического субъекта;
- формирование задач для достижения цели экономического субъекта;
- создание (построение) организационной структуры экономического субъекта;
- разработка системы информационного обеспечения деятельности экономического субъекта.
- анализ и оценка эффективности экономического субъекта.

Представленные выше положения не являются исчерпывающим перечнем. Так, например, могут быть отдельно выделены и такие положения как управление персоналом, управление ресурсами, управление взаимоотношениями с потребителями и т.п. Реализация данных положений позволяет сформировать базис для разработки отдельных направлений менеджмента и организации управленческого учета посредством его стандартов и регламентов, формируемых в рамках экономического субъекта.

Общее понятие «стандарт» определено в различных источниках. Систематизация его определений с выявлением признаков, положенных в основу их разработки, представлена нами в табл. 1.1.

Таблица 1.1

### Определения понятия «стандарт»

№ п/п	Автор (источник)	Систематизация определения понятия «стандарт»	Признак, положенный в основу определения
1	2	3	4
1	Большая советская энциклопедия [35]	Стандарт представляет собой эталон, образец, модель, принимаемый за исходный в целях сопоставления с ним прочих объектов.	<b>Стандарт как эталон.</b> Эталонность, модельность стандарта как образца для сопоставления с ним других объектов
2	Издательский словарь-справочник [117]	Стандарт представляет собой вид нормативного документа, нормативно-техническое издание, устанавливающее требования к однородной продукции, правила ее разработки, производства и использования, требования к другим объектам стандартизации.	<b>Стандарт как документ</b> (нормативный, нормативно-технический), устанавливающий требования и правила к разработке и использованию объекта стандартизации
3	Экономический словарь [193]:	Стандарт представляет собой официальный государственный или нормативно-технический документ предприятия, отрасли, устанавливающий качественные требования, характеристики, которым должен соответствовать продукт.	
4	Финансовый словарь [173]	Стандарт представляет собой нормативно-технический документ, устанавливающий перечень норм, правил и требований к объекту стандартизации, утвержденный компетентным государственным органом.	
5	Руководство ИСО/МЭК 2:2004 [25, п. 4.5]	Стандарт представляет собой документ, в основу разработки которого положен консенсус, утвержденный признанным органом, который устанавливает общие характеристики или правила относительно разных видов деятельности или их результатов для всеобщего и многократного использования, направленный на достижение требуемой степени упорядочения в обозначенной сфере.	
6	Проект ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации» в ред. от 14.03.2013 [23, ст. 2]	Стандарт представляет собой документ, в основу разработки которого положен консенсус, утвержденный признанным органом, который устанавливает общие характеристики или правила относительно разных видов деятельности или их результатов для всеобщего и многократного использования, направленный на достижение требуемой степени упорядочения в обозначенной сфере.	

1	2	3	4
7	ФЗ РФ от 27.12.2002 г. №184-ФЗ [14, ст. 2]	Стандарт представляет собой документ, устанавливающий характеристики результата деятельности (продукция, работа, услуга), процессов производства, хранения, эксплуатации, перевозки, реализации и утилизации в целях добровольного многократного использования.	
8	ФЗ РФ от 06.12.2011 №402-ФЗ [10, п. 3 ст. 3]	Стандарт бухгалтерского учета представляет собой документ, устанавливающий минимально необходимые требования к бухгалтерскому учету, допустимые способы его ведения.	

Исследование представленных определений понятия «стандарт» (табл. 1.1) приводит к выводу о том, что разработанные на сегодняшний день его дефиниции имеют в своем содержании два основания:

- 1) эталонность (модельность) стандарта, что позволяет определять его как свод норм, правил, требований (стандарт как эталон);
- 2) документарный характер стандарта, обусловленный его документарными свойствами, что позволяет представлять его в документальной форме, в формате документа (стандарт как документ).

Таким образом, с точки зрения содержания и формы стандарт представляет собой описание образца и предполагает наличие нормативно-определенного документального описания норм, правил и требований, определяемых и предъявляемых к объекту стандартизации.

С понятием «стандарт» сопряжено понятие «стандартизация». Систематизация определений этого понятия, также с выявлением признаков, положенных в их основание, представлена нами в табл. 1.2.

Таблица 1.2

#### Определения понятия «стандартизация»

№ п/п	Автор (источник)	Систематизация определения понятия «стандартизация»	Признак, положенный в основу определения
1	2	3	4
1	Большой энциклопедический словарь [36, с. 407]	Стандартизация представляет собой процесс утверждения и применения стандартов.	<b>Стандартизация как процесс</b>

1	2	3	4
2	Большая советская энциклопедия [35]:	Стандартизация представляет собой установку и использование правил в целях упорядочения деятельности в заданной сфере в интересах и при обязательном участии заинтересованных сторон.	
3	Руководство ИСО/МЭК 2:2004 [25, п. 4.5]	Стандартизация представляет собой деятельность, нацеленная на достижение необходимого уровня упорядочения в рассматриваемой сфере, при помощи установления требований для всеобщего и многократного использования в реально поставленных или потенциальных задач.	<b>Стандартизация как деятельность</b>
4	Проект ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации» в ред. от 14.03.2013 [23, ст. 2]		
5	ГОСТ Р 1.12-2004 [36, п. 2.1.]	Российская национальная стандартизация (стандартизация) представляет собой деятельность по установлению характеристик и правил в целях их добровольного многократного применения, направленная на достижение упорядоченности в сферах производства и обращения результатов деятельности и повышение их конкурентоспособности.	
6	ФЗ РФ от 7.12.2002 г. №184-ФЗ [14, ст. 2]		

Систематизация дефиниций понятия «стандартизация» (табл. 1.2.) позволяет заключить, что в основе их определений существует два признака:

- 1) процессность предмета исследования (стандартизации), что определяет стандартизацию как процесс разработки и применения стандартов (стандартизация как процесс);
- 2) деятельность по установлению характеристик (правил) и упорядочению действий в сфере разработки и использования стандартов (стандартизация как деятельность).

Отметим, что рассмотрение понятия «стандартизация» посредством описания его процессных свойств (стандартизация как процесс), по нашему мнению, наиболее полно характеризует сущность данной категории, то есть смысл того, что оно есть само по себе в отличие от всех других явлений и отношений, изменчивость которых возникает или может возникнуть под влиянием обстоятельств.



Содержание стандартов как сводов норм, правил, требований (стандартизация как деятельность) определяет необходимость их инструктивного, методического, то есть регламентного сопровождения. Поэтому помимо понятий «стандарт» и «стандартизация» необходимо исследовать категории «регламент» и «регламентация». В табл. 1.3 и 1.4 с выявлением признаков, положенных в основу этих дефиниций, нами представлена систематизация определений понятий «регламент» и «регламентация» соответственно.

Таблица 1.3

## Определения понятия «регламент»

№ п/п	Автор (источник)	Систематизация определения понятия «регламент»	Признак, положенный в основу определения
1	2	3	4
1	Большая Советская Энциклопедия [35]:	Регламент представляет собой совокупность правил, которая определяет порядок работы государственных органов, экономических субъектов.	<b>Регламент как документ, должностная инструкция</b>
2	Руководство ИСО/МЭК 2:2004 [25, п. 4.3]:	Регламент представляет собой документ, содержащий обязательные правовые нормы, утвержденный властным органом.	
3	Руководство ИСО/МЭК 2:2004 [15, п. 4.4]:	Технический регламент представляет собой регламент, который включает технические требования непосредственно, или со ссылкой стандарт, технические условия, правила или посредством включения в текст этих документов.	
4	ФЗ РФ от 27.12.2002 г. №184-ФЗ [14, ст. 2]:	Технический регламент представляет собой документ, принятый в соответствии с ратифицированным или подлежащем ратификации международным договором РФ, или нормативным правовым актом компетентного органа или должностного лица в сфере технического регулирования, устанавливающий обязательные для исполнения требования к объектам технического регулирования.	
6	Сергиенко Л. А. [151]	Регламент представляет собой должностную инструкцию, созданную для нормативного обеспечения разделения и кооперации труда; правовое оформление соответствующих этапов данного процесса.	

Анализ представленных определений (табл. 1.3) позволяет сделать вывод, что регламент, являясь документом, отражающим совокупность правил, обязательных норм, конкретизирующих как технические, так и методические требования может представлять собой не только должностную инструкцию, но и методику, описание алгоритма, инструкцию. Кроме того, понятие «регламент» имеет прикладной, вторичный по отношению к стандарту характер, определяет его инструктивное – методическое, алгоритмическое - описание. Такое прикладное транслирование понятия «регламент» отражает его сущность как явления и позволяет отграничить его от смежного понятия «стандарт».

Таблица 1.4

#### Определения понятия «регламентация»

№ п/п	Автор (источник)	Определение понятия «регламентация»	Признак, положенный в основу определения
1	2	3	4
1	Большой энциклопедический словарь [36, с. 1333]	Под регламентацией понимается утверждение правил, определяющих порядок деятельности государственного органа, экономического субъекта.	<b>Регламентация как процесс методического, алгоритмического сопровождения действующих регламентов</b>
2	Финансовый словарь [111]	Под регламентацией понимается способ организации нормативного правового регулирования общественных отношений посредством наделения их участников субъективными юридическими правами и обязанностями.	
3	Елиферов В.Г., Репин В.В. [69]	Документирование или процесс создания документации, определяющей ход, результаты процесса и порядок управления процессом.	
4	Л.А. Родина [147]	Регламентация представляет собой метод нормирования управленческого труда, например, процесс установления и контроля над соблюдением правил, определяющих и регулирующих порядок осуществление деятельности в определенных пределах.	

Рассмотрение систематизированных в табл. 1.4 определений понятия «регламентация» позволяет сделать вывод о том, что регламентация представляет собой процесс методического, алгоритмического обеспечения (сопровождения) действующих регламентов, выделить следующие признаки, которые легли в их основу: утверждение правил и процесс создания документов. По нашему мнению,

процессная составляющая «регламентации» как явления наиболее полно раскрывает его сущность и отражает содержание этого понятия.

С точки зрения исследования стандартов и регламентов в системе управления экономическим субъектом необходимо отметить, что этим вопросам с 1950-х годов в международной практике уделяется значительное внимание. Так, с 1947 г. Международной организацией по стандартизации (ISO) осуществляется разработка стандартов качества серии ISO. В частности, ISO разработана серия стандартов в диапазоне номеров 9000-10000, которые определены именно для стандартов по системам управления качеством, но не продуктов производства (продукции, работам, услугам). Основу указанных стандартов составляют положения теории всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management – TQM).

Изначально состав стандартов ISO (ИСО) серии 9000 определили несколько стандартов, представляющих системы менеджмента качества. К ним относятся модели системы качества по ИСО 9001, ИСО 9002, ИСО 9003. Международные стандарты качества ИСО серии 9000 предусматривают версии, нумерованные по годам их принятия. В частности, в настоящее время действует четвертая версия международных стандартов ИСО 9000:2005. В 2008 - 2009 гг. появились стандарты ИСО 9001 и ИСО 9004 соответственно, которые незначительно пересматривают версию 2000 г. Международных стандартов качества ИСО 9000:2000 «Система менеджмента качества. Основные принципы и словарь».

В настоящее время ряд стандартов серии ИСО ратифицирован и имеет аналоги в действующих государственных стандартах Российской Федерации (ГОСТ Р ИСО). Так, ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» идентичен международному стандарту ISO 9004:2009 «Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach» [3]. Указанные идентификации важны при существовании объективной потребности в подготовке экономических субъектов к сертификации в соответствии со стандартами качества серии ИСО. Стандарты качества серии ИСО ориентируют экономический субъект

на организацию деятельности с соблюдением основных универсальных положений в целях создания единообразного подхода к ведению деятельности.

Система менеджмента качества (СМК) представляет модель менеджмента многочисленными взаимосвязанными и взаимодействующими видами деятельности, понимаемыми как процессы, осуществляемые экономическим субъектом. СМК обуславливается особенностями организационной структуры, процессов деятельности, разнообразием ресурсов, инфраструктурой управления, необходимых для обеспечения менеджмента качеством. В соответствии с концепцией менеджмента качества критерии качества распространяются не только на результаты деятельности экономического субъекта (то есть продукты производства), но и на всю систему управления и документального сопровождения процессов деятельности.

Основное содержание системы менеджмента качества определяется разработкой и реализацией стандартов качества, требованиям которых должна соответствовать деятельность экономического субъекта в целом и ее результат (то есть продукты производства), в частности.

Система менеджмента качества предусматривает соблюдение международных стандартов качества (МСК). Нами классифицированы международные стандарты качества по признаку объекта регулирования (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Классификация международных стандартов качества серии ISO 9000-10000 [289] по признаку объекта регулирования

Объект регулирования	Стандарт ISO серии 9000 и 10000	Содержание стандарта
1	2	3
Общие положения	ISO 9000	Толковый словарь СМК. Принципы менеджмента качества
	ISO 9001	Требования к СМК
	ISO 10013	Руководящие начала по регламентированному документированию объектов СМК
	ISO 10017	Порядок использования статистических методов в СМК
Обеспечение стабильного успеха бизнеса	ISO 9004	Рекомендации по обеспечению стабильной эффективности деятельности в современных условиях изменения факторов внешней среды в рамках СМК
Аудит СМК	ISO 19011	Методы проведения аудита в СМК

1	2	3
Удовлетворенность потребителей	ISO 10001	Положения поведенческих кодексов экономического субъекта
	ISO 10002	Порядок работы с жалобами потребителей
	ISO 10003	Порядок разрешения споров организации, носящих внешний характер
	ISO 10004	Руководство по мониторингу и измерению удовлетворенности потребителей
	ISO 10008	Руководство по электронным торговым операциям
Системы менеджмента качества	ISO 10005	Порядок действий в рамках СМК по программам качества
	ISO 10006	Порядок действий в рамках СМК по проектам
	ISO 10007	Порядок действий в рамках СМК по конфигурации
Управление персоналом	ISO 10015	Руководящие начала по обучению
	ISO 10018	Руководящие начала по вовлечению кадров и требования к компетентности персонала
Управление персоналом	ISO 10019	Руководящие начала по выбору и использованию услуг специалистов (консультантов) по СМК
Системы измерения	ISO 10012	Требования к измерительным устройствам и измерительным процессам.
Управление преимуществом	ISO 10014	Руководящие начала по использованию экономических и финансовых преимуществ

Представленная в табл. 1.5 систематизация международных стандартов качества серии ISO 9000-10000 показывает отсутствие в ее структуре стандартов типа:

- международные стандарты финансовой отчетности (МСФО);
- стандарты управленческого учета.

Отметим, что познание степени ориентированности МСФО на стандарты качества серии ИСО не является предметной областью проводимого нами исследования. Что касается стандартов управленческого учета, то заключим, что поскольку классификация международных стандартов качества серии ИСО (табл. 1.5) не обнаруживает самостоятельного присутствия стандартов управленческого учета, постольку возможно сделать вывод о том, что стандарты управленческого учета не являются объектами регулирования международными стандартами качества серии ИСО. Нецелесообразным представляется включение стандартов управленческого учета как самостоятельного элемента в систему международных стандартов качества серии ИСО, поскольку они представляют собой внешнее выражение содержания положений управленческого учета как системы управления

экономическим субъектом. В связи с этим возникает необходимость обоснования диспозитивного характера стандартов и регламентов управленческого учета в системе управления деятельностью экономического субъекта. Это возможно осуществить на основании выявления диспозитивных свойств стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта.

В мировом опыте систему стандартов управленческого учета предложил Институт управленческих бухгалтеров США (Institute of Management Accounting - IMA), ставший преемником созданной в 1919 году Национальной ассоциации бухгалтеров по учету затрат (National Association of Cost Accountants - NACA) (в 1929 году переименована в Национальную ассоциацию бухгалтеров (National Association of Accountants - NAA)), в последствии преобразована в Институт сертифицированных управленческих бухгалтеров США (Chartered Institute of Management Accounting – CIMA). До настоящего времени CIMA осуществляет институциональную общепрофессиональную стандартизацию в сфере управленческого учета посредством разработки стандартов по управленческому учету (Standards of Management Accounting - SMA). Эти документы являются стандартами, которые носят рекомендательный характер и представляют собой профессиональное мнение ведущих экспертов в области управленческого учета США.

Отметим, что применение стандартов управленческого учета, разработанных какой-либо профессиональной организацией, например, CIMA, предоставляющих достаточно полное методологическое описание отдельных сторон в области управленческого учета, не требует какой-либо дополнительной регламентации. В случае отсутствия профессионального регулирования в сфере стандартизации и регламентации управленческого учета эти функции предполагаются к выполнению экономическим субъектом самостоятельно, исходя из принципа диспозитивности.

Принцип диспозитивности основывается на категории «диспозитивность», широко используемой, прежде всего, в юриспруденции. Диспозитивность представляет собой основанную на нормах права свободу (возможность) субъектов правоотношений осуществлять свои субъективные права (приобретать, изменять

и распоряжаться ими) в соответствии со своим усмотрением в пределах, установленных нормами права. Другими словами, диспозитивность есть правовая свобода управомоченных лиц приобретать права и осуществлять их по своему усмотрению.

Диспозитивность отражает важный принцип, прежде всего, гражданского права, согласно которому лица вправе самостоятельно (по своему усмотрению) распоряжаться правами.

Исходя из содержания, концепция диспозитивности нашла воплощение, прежде всего, в гражданском законодательстве (ст. 9 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ)). Также содержится в таких областях, как семейное, трудовое, жилищное, административное право; реализуется в гражданском, арбитражном судопроизводстве, третейских судах, международных коммерческих арбитражах. Диспозитивность присуща всем отраслям права, но в разной степени и не принадлежит ни одной из них сугубо. Сферой действия диспозитивного начала является вся система отношений субъектов. Задача проводимого исследования заключается в установлении того, как диспозитивность проявляется, помимо юриспруденции, в других отраслях знаний и областях практической деятельности, насколько определяет содержание, в частности, управленческого учета, его стандартов и регламентов в экономическом субъекте.

Понятие «диспозитивность» происходит от понятия «диспозитивный (ая, ое, вен, вна)» (от нем *dispositive* < позднелат. *dispositivus* – распоряжающийся, усматривающий; франц. *dispositif* – порядок; располагающийся как «диспозиция», устройство, механизм) [157]. Предусматривает возможность экономического субъекта определять правила поведения (порядок осуществления деятельности) в отношении ее организации и управления, применяемой системы учета, ее стандартизации и регламентации в соответствии с объемом прав и обязанностей, не противоречащих бухгалтерскому законодательству - ФЗ №402-ФЗ.

Диспозитивности, как категории, противопоставляется «императивность», которая не допускает какого-либо усмотрения сторон. Она ограничивает, а порой и исключает самостоятельность в системе отношений субъектов, в том числе,

экономических, при выборе форм реализации и осуществления своей деятельности, установлении правил поведения, использования концепций управления, методов, правил и процедур учета и т.п.

С понятием «диспозитивность» сопряжены смежные языковые сочетания: диспозитивный подход; принцип диспозитивности; диспозитивный метод. Их исследование проводится нами с целью выявить свойства диспозитивного (так называемые диспозитивные свойства) для определения того, как они реализуются при формировании стандартов и регламентов управленческого учета экономическим субъектом самостоятельно.

Диспозитивный подход (от «диспозиция» – порядок расположения чего-либо) не является общенаучным, но определяет частнонаучный, а не специальный метод познания, который используется в науках об обществе, отношениях и поведении субъектов, в частности, экономических, в обществе.

Диспозитивный подход дает обоснование дозволенного, допустимого, самостоятельного и предпочтительного поведения экономического субъекта в вопросах организации и ведения управленческого учета в рамках, заданных некоей системой стандартизированных и/или регламентированных предписаний, ограничений, определенных экономическим субъектом по своему усмотрению. Такую систему обеспечивают стандарты и регламенты управленческого учета экономического субъекта, отражающие содержание методологических и методических положений управленческого учета на уровне отдельного экономического субъекта.

Диспозитивный метод составляет основу гражданского права. С точки зрения его интерпретации в область отношений экономических субъектов означает добровольность вступления и осуществления этих отношений, равенство экономических субъектов, возможность установления и закрепления их отношений договором или обычаем делового оборота. Основан на признании (допустимости) инициативы и самостоятельности в выборе того или иного поведения (в частности, разработке форм, процедур, методов и т.п. ведения управленческого учета, формирования внутриорганизационной управленческой отчетности), их регули-



рования по своему усмотрению. Такое внутриорганизационное регулирование управленческого учета осуществляется посредством его стандартизации и регламентации на уровне экономического субъекта.

В юридической практике диспозитивный метод является методом координации со стороны государства. В системе управленческого учета признание координационного содержания диспозитивного метода проявляется в реализации его координирующей функции посредством индивидуально, автономно, самостоятельно разработанных экономическим субъектом стандартов и регламентов управленческого учета.

Исследование вопроса выявления (обнаружения) диспозитивных свойств стандартов и регламентов управленческого учета ставит проблему разработки категориального аппарата такого элемента управления экономическим субъектом как стандарты и регламенты управленческого учета экономического субъекта. В качестве основы для разработки авторского их понимания нами избран диспозитивный характер стандартов и регламентов управленческого учета. В соответствии с положениями теории организации, теории управления и теории методов нормативного регулирования и нормотворческой техники считаем обоснованным введение в научный оборот таких понятий как «стандарт управленческого учета экономического субъекта (внутриорганизационный стандарт управленческого учета)» и «регламент управленческого учета экономического субъекта (внутриорганизационный регламент управленческого учета)». С точки зрения сферы использования эти понятия определяют субъектов, в чьих интересах разрабатываются и применяются стандарты и регламенты управленческого учета – это экономические субъекты.

Кроме того, понятия «стандарт», «стандартизация», «регламент», «регламентация» относятся к общенаучным категориям. Для отражения их специфики необходимо обозначить научно-практическую область их реализации. В проводимом нами исследовании эта область - управленческий учет. Также термины «стандарт управленческого учета экономического субъекта (внутриорганизационный стандарт управленческого учета)», «регламент управленческого учета эконо-

номического субъекта (внутриорганизационный регламент управленческого учета)» вносят ясность в понимание рассматриваемых явлений, поскольку заключают в себе представление о целях использования, субъектах, специфике использования объектов регулирования. Наконец, категории «стандарт управленческого учета экономического субъекта (внутриорганизационный стандарт управленческого учета)», «регламент управленческого учета экономического субъекта (внутриорганизационный регламент управленческого учета)» являются формами выражения применяемых экономическим субъектом положений управленческого учета как вида практической деятельности и области научного знания.

Диспозитивность отражает важный принцип, прежде всего, гражданского права, согласно которому лица вправе самостоятельно (по своему усмотрению) распоряжаться правами. То есть базовым понятием гражданского законодательства определены «лица» (Подраздел 2 «Лица» части 1 ГК РФ) [6] – физические и юридические, рассматриваемые, в том числе, как «экономические субъекты». Такая синонимичность понятий имеет определяющее значение, поскольку обозначает «лицо» («экономический субъект») в качестве субъекта отношений права. Эта синонимичность понятий «лица» («экономические субъекты») признана ФЗ №402-ФЗ и определяет возникающие обязанности (наряду с правами) у экономического субъекта как субъекта правовых и экономических отношений.

Под экономическим субъектом понимается лицо, экономическая деятельность которого осуществляется в качестве физического лица, которое может осуществлять свою предпринимательскую деятельность без образования юридического лица (ст. 23 части 1 ГК РФ) или юридическое лицо, которым признается организация, которая имеет обособленное имущество, отвечает им по своим обязательствам и может от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права, нести гражданские обязанности, быть истцом и ответчиком в суде (п.1 ст. 41 ГК РФ). Юридическое лицо должно быть зарегистрировано в Едином государственном реестре юридических лиц в одной из организационно-правовых форм, предусмотренных Гражданским кодексом РФ (п.2 ст.41 ГК РФ). Отметим, что определение понятия «организация» в положениях гражданского (например, ГК

РФ) и бухгалтерского (например, ФЗ №402-ФЗ) законодательства не содержится. Однако в ГК РФ оно упоминается (например, в ст. 41 ГК РФ) и служит основанием для использования производного понятия, в частности, «организационно-правовая форма» экономического субъекта. В проводимом нами исследовании оно также применяется как основа создания производного прилагательного – «внутриорганизационный (ая, ые)» применительно к стандартам, регламентам управленческого учета, управленческой отчетности экономического субъекта для обозначения среды их создания и применения, которая определяется в границах экономического субъекта.

На основании представленных аргументов нами предпринята попытка разработать авторские определения понятий «стандарт управленческого учета экономического субъекта (внутриорганизационный стандарт управленческого учета)» и «регламент управленческого учета экономического субъекта (внутриорганизационный регламент управленческого учета)».

Под стандартом управленческого учета экономического субъекта (внутриорганизационным стандартом управленческого учета) автором понимается описание методологических положений управленческого учета, отраженных документально, разработанных и утвержденных экономическим субъектом по своему усмотрению для индивидуального использования в деятельности, обуславливающей достижение цели экономического субъекта. Методологическое содержание внутриорганизационных стандартов управленческого учета определяются необходимостью раскрытия внутреннего содержания, структуры и логики организации, методов (инструментов) системы управленческого учета, что соответствует энциклопедическому определению понятия «методология» [35, Т. 16, с. 164]. Совокупность стандартов управленческого учета экономического субъекта предполагает документальное описание создания, внедрения, использования и совершенствования системы управленческого учета экономического субъекта.

Под регламентом управленческого учета экономического субъекта (внутриорганизационным регламентом управленческого учета экономического субъекта) автором понимается документальное описание методических положений

управленческого учета (инструкций, методических рекомендаций, методик, процедур, алгоритмов расчета показателей), разработанных, утвержденных и используемых экономическим субъектом по своему усмотрению для отражения действий субъектов управленческого учета по применению ими стандартов управленческого учета экономического субъекта.

Характерные свойства категорий «стандарт управленческого учета экономического субъекта» и «регламент управленческого учета экономического субъекта» отражены нами в табл. 1.6.

Таблица 1.6

Свойства категорий «стандарт управленческого учета экономического субъекта» и «регламент управленческого учета экономического субъекта»

№ п/п	Критерий отличия	Стандарт управленческого учета экономического субъекта	Регламент управленческого учета экономического учета
1	Характерность (характер описываемых положений)	Методологический	Методический
2	Соотносимость (степень соотношения)	Первичные	Вторичные (по отношению к стандарту)
3	Содержательность (содержание описания)	Описание концепции	Описание процедуры (алгоритма)

С понятиями «стандарт управленческого учета экономического субъекта (внутриорганизационный стандарт управленческого учета)» и «регламент управленческого учета экономического субъекта (внутриорганизационный регламент управленческого учета)» связаны понятия «стандартизация управленческого учета экономического субъекта» и «регламентация управленческого учета экономического субъекта». Считаем, что «стандартизация управленческого учета экономического субъекта» и «регламентация управленческого учета экономического субъекта» представляют собой процессы разработки стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта соответственно. В этой связи стандартизация и регламентация управленческого учета также являются внутриорганизационными.

Считаем целесообразным уточнить некоторые свойства формы представления положений управленческого учета экономического субъекта. Отметим, что

методологические положения управленческого учета раскрываются в стандартах управленческого учета экономического субъекта, а методические – в регламентах управленческого учета экономического субъекта. Иные свойства представления положений управленческого учета систематизированы нами по:

- формату представления (документарный, устный, визуальный);
- объектам стандартизации и регламентации;
- уровню санкционирования (международный, законодательный, подзаконный, локальный).

С точки зрения формата представления характерен документарный формат, предусматривающий документальное (не устное, не визуальное) описание стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта. Объекты стандартизации и регламентации определяются объектами управленческого учета экономического субъекта, среди которых: затраты (расходы, себестоимость), выручка (доходы), результаты деятельности, бюджеты, управленческая отчетность, в том числе по сегментам деятельности (процессам деятельности, функциям деятельности, видам продукции / услуг / работ, центрам ответственности и т.п.). С позиции диспозитивных свойств управленческого учета уровень санкционирования стандартов и регламентов экономического субъекта определяется как локальный, что соответствует положениям ФЗ №402-ФЗ.

Обобщая результаты исследования о сущности стандартов и регламентов управленческого учета в системе управления экономическим субъектом, отметим, что ее определяют диспозитивные свойства управленческого учета как инструмента управления экономическим субъектом. В связи с этим стандарты и регламенты управленческого учета экономического субъекта обладают теми же диспозитивными свойствами, которые распространяются на управленческий учет.

Таким образом, к положениям научной новизны нами относятся выявленные диспозитивные свойства стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта, среди которых:

- независимость стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта от императивных норм права;

- индивидуальность стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта;

- обособленность стандартов и регламентов управленческого учета одного экономического субъекта от стандартов и регламентов другого(их) экономического(их) субъекта(ов);

- равенство экономических субъектов в отношении разработки и использования стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта;

- свобода (возможность) выбора экономическим субъектом вариантов действий в отношении формирования и использования стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта или отказ от нее;

- самостоятельность, инициативность, добровольность экономического субъекта в отношении разработки и использования стандартов и регламентов управленческого учета экономическим субъектом;

- дозволенность, допустимость предпочтений экономического субъекта относительно создания, функционирования и развития совокупности стандартов и регламентов управленческого учета в экономическом субъекте.

- локальный уровень санкционирования стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта (соответствие четвертому уровню стандартизации, предусмотренному ФЗ № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»).

Выявленные диспозитивные свойства стандартов и регламентов управленческого учета обуславливают возможность их индивидуального формирования и использования экономическим субъектом безотносительно к другим экономическим субъектам, определяют вариативность и моделируемость системы управленческого учета в рамках отдельного экономического субъекта.

В целом диспозитивный характер стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта подтверждает возможность их профессионального регулирования, в том числе на уровне экономического субъекта. Выявленные диспозитивные свойства стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта позволяют заключить, что в условиях отсутствия такого регулирования какой-либо профессиональной организацией оно осуществляется

на уровне экономического субъекта посредством разработки им стандартов и регламентов управленческого учета самостоятельно, инициативно, добровольно, независимо от других экономических субъектов. Таким образом, диспозитивные свойства стандартов и регламентов управленческого учета определяют локальный уровень их санкционирования (то есть санкционирования стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта), что соответствует четвертому уровню стандартизации, предусмотренному ФЗ №402-ФЗ. Кроме того положения научной новизны, представленные в этой части исследования, определяют разработанные авторские определения вводимых в научный оборот понятий «стандарт управленческого учета экономического субъекта (внутриорганизационный стандарт управленческого учета)» и «регламент управленческого учета экономического субъекта (внутриорганизационный регламент управленческого учета)» как документальных описаний методологических и методических положений управленческого учета экономического субъекта соответственно, а также стандартизацию и регламентацию управленческого учета экономического субъекта как процессов разработки этих стандартов и регламентов.

## 1.2. Системный подход в исследовании стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта

Реализация в рамках экономического субъекта методологических и методических положений управленческого учета предполагает наличие целой совокупности стандартов и регламентов управленческого учета. Их познание с точки зрения состава и структуры исключает представление как о разрозненной совокупности. Для постижения содержания стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта как целостной совокупности необходимо их исследование с позиции системного подхода, который в теории управления и теории организации рассматривается ключевым. Выявление системных признаков (свойств) стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта позволяет установить их свойства целостности. В связи с этим можно утвер-

ждать, что стандарты и регламенты управленческого учета экономического субъекта рассматриваются не только как элементы системы управленческого учета, но и непосредственно представляют собой систему.

Согласно теории систем, системный методологический подход представляет собой методологическую отрасль знаний, определяет разработку методов исследования и конструирования сложноорганизованных объектов, к числу которых относятся системы [258].

Энциклопедически «система (от греч. – systema – целое, составленное из частей; соединение) – множество элементов, находящихся в связях друг с другом, которое образует определенную целостность, единство» [35, Т. 23, с. 463].

В контексте применения системного подхода к предмету диссертации необходима реализация ключевых положений теории систем к исследованию стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта. В целях реализации данного тезиса считаем необходимым исследование наиболее значимых положений теории систем применительно к стандартам и регламентам управленческого учета экономического субъекта. К ним относятся:

- 1) категориальный аппарат, включающий определение понятия «система стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта»;
- 2) элементность системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта;
- 3) структурированность (строение) и состав элементов системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта;
- 4) коммуникативность (связи) системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта;
- 5) целенаправленность системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта;
- 6) функциональность системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта;
- 7) субъектность (пользователи) системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта;



8) принципы системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта;

9) объектность системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта.

1) В контексте разработки категориальных основ предметной области исследования считаем необходимым ввести в научный оборот новое понятие «система стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта». Анализ имеющихся источников позволил установить, что в специальной литературе относительно предметной области исследования используются термины: «стандарты и регламенты управленческого учета», «корпоративные стандарты» [120]. Однако с позиции системных признаков эти понятия не исследовались, в связи с чем нами предпринята попытка разработать авторское определение понятия «система стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта». В основу его определения нами положен признак множественности взаимосвязанных элементов системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта (то есть его методологических и методических положений).

Считаем, что система стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта представляет собой совокупность методологических (стандартизированных) и методических (регламентированных) положений в виде документарных описаний диспозитивно разрабатываемых стандартов и регламентов управленческого учета по его организации и ведению в экономическом субъекте. Учитывая, что стандарты и регламенты управленческого учета являются элементами системы управленческого учета экономического субъекта, отметим, что представленное определение подтверждает (поддерживает) подсистемные свойства стандартов и регламентов управленческого учета относительно всей системы управленческого учета экономического субъекта. Свойства системности стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта, а также их диспозитивные свойства при этом не нарушаются.

2) Элементность системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта заключается в дифференциации элементов, составляющих соответствующую совокупность. В наиболее укрупненном виде такими элементами системы являются стандарты и регламенты управленческого учета экономического субъекта.

3) Структурированность системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта характеризует организованность, устойчивую упорядоченность ее элементов; определяет строение (устройство), гибкость и моделируемость этой системы.

В части стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта структурированность выражается в наличии их внутренней иерархии, в соответствии с которой формируется структура этих стандартов и регламентов. Структурированность системы позволяет всесторонне и более подробно оценить строение и состав стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта. Так в качестве документов Стандарты и Регламенты управленческого учета экономического субъекта упорядочивают ведение управленческого учета внутри экономического субъекта, в связи с чем положения каждого в отдельности стандарта и регламента направлены на развитие положений, ранее созданных в других стандартах и регламентах управленческого учета экономического субъекта.

С точки зрения структурированности и иерархичности нами представляется наличие трехуровневой иерархии системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта (рис. 1.1).

В рамках первого уровня иерархии определяется содержание системы управления экономическим субъектом, отражаются общепринятые концепции управления и учета; подготавливается логический базис для разработки стандартов и регламентов следующих уровней. Несмотря на то, в системе Международных стандартов серии ISO 9000 и 10000 не предусматривается стандартизация и

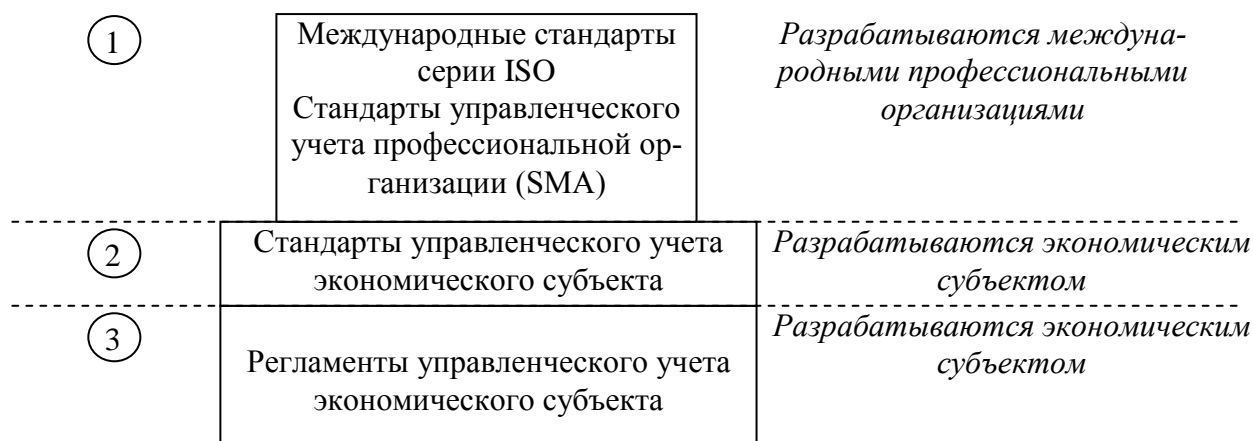


Рис. 1.1. Иерархия системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта

регламентация управленческого учета, они содержат положения системы управления экономическим субъектом, без документального оформления которых в рамках локальных актов не представляется возможным стандартизация и регламентация управленческого учета на уровне экономического субъекта. В настоящее время к документам данного уровня можно отнести только Международные стандарты серии ISO 9000 и 10000. По нашему мнению, к документам этого уровня также относятся Международные стандарты по управленческому учету. На текущий момент такие стандарты не разработаны, но современные тенденции глобализации и интеграции знаний в сфере управленческого учета позволяют сделать вывод, что Международные стандарты по управленческому учету могут быть сформированы в будущем и содержать основные положения и руководящие начала по осуществлению управленческого учета экономическими субъектами.

Второй уровень иерархии представляет собой систему стандартов управленческого учета, разработанных экономическим субъектом непосредственно, в разрезе концепций и объектов управления и учета, функций деятельности, управленческой отчетности. Он включает описание инфраструктуры, технологий и инструментария управленческого учета. Документы этого уровня содержат Классификаторы и Справочники по управленческому учету. Классификаторы предназначены для группировки объектов управленческого учета по заданному перечню

признаков. Справочники представляют собой наполнение выделенных по классификаторам групп содержанием.

Третий уровень иерархии представляют собой систему регламентов управленческого учета (инструкции, методические указания и т.п.) экономического субъекта. Эти регламенты управленческого учета создаются в форме рабочих инструкций, алгоритмов выполняемых процедур, методических описаний процедурных действий по управленческому учету и интерпретации его информации, должностных инструкций субъектов управленческого учета. Регламенты управленческого учета экономического субъекта призваны стать методическим базисом, руководством к действию, поддерживающим и направляющим субъектов управленческого учета к реализации поставленных стратегических и тактических задач.

В мировом опыте структурирование стандартов управленческого учета осуществляется Институтом сертифицированных управленческих бухгалтеров США (CIMA). К настоящему времени этой организацией разработаны несколько десятков стандартов по управленческому учету (более 60), объединенных в пять категорий [29], структурированные нами по признаку проблемной области (Приложение 1). Как конкретный пример воплощения профессионального суждения в рамках стандартизации управленческого учета стандарты SMA не могут быть взяты для практического использования в том формате, в котором они представлены. Но исследование их состава и содержания, а также дальнейшее структурирование позволяет сделать вывод о том, что они направлены на реализацию не только ключевых аспектов системы управления экономическим субъектом. Их перечень расширен благодаря акцентированию на конкретных объектах управленческого воздействия, которые в рамках изменяющихся внешних условий требовали отражения в стандартах SMA.

Представляется целесообразным исключение стандартов SMA, направленных на регулирование специализированных объектов управления, из сферы рассмотрения, ввиду узкой направленности и их обусловленность конкретными обстоятельствами – частными случаями, носящими не универсальный и не повсе-

местный характер (например, законодательное придание статуса определенным объектам управленческого воздействия).

4) Коммуникационность (связи) системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта определяет взаимодействие системы с окружающей ее средой. Стандарты и регламенты управленческого учета носят глубоко внутриорганизационный характер и отражают коммерческую тайну экономического субъекта, в связи с чем их влияние на окружающую среду имеет опосредованный характер. В свою очередь факторы внешней среды оказывают непосредственное влияние на стандарты и регламенты управленческого учета экономического субъекта, формируя направления их совершенствования как системы.

С точки зрения дифференциации системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта необходимо установить границы взаимодействия этой системы со средой, что определяется в категориях «вход» и «выход». «Входы» системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта формируют разнообразные концепции управления и управленческого учета. «Выходами» из этой системы являются сформированное методологическое и методическое обеспечение управленческого учета конкретного экономического субъекта.

Связи системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта определяют ее взаимодействие с внешней средой, что позволяет дифференцировать внутренние и внешние связи этой системы. Согласно теории систем для того, чтобы система не распалась на части необходимо превышение суммарной силы внутренних связей над суммарной силой внешних связей. Внутренняя среда системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта представлена совокупностью непосредственно стандартов и регламентов управленческого учета, разработанных на уровне экономического субъекта. Внешнюю среду системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта составляют международные стандарты серии ISO и международные (профессиональные) стандарты управленческого учета. Характер соотношения внешней и внутренней среды имеет принципиальное значение,

поскольку определяет степень автономности (диспозитивности) стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта.

5) Целенаправленность системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта предполагает определение цели этой системы. Цель указанной системы обуславливает ее целеполагание, целеориентированность, определяет основу ее развития. Цель системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта представляет собой результат, к достижению которого стремится эта система. Мы полагаем, что цель системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта состоит в создании стандартизированного и регламентного обеспечения системы управленческого учета экономического субъекта для повышения качества и эффективности управления его деятельностью.

6) Функциональность системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта предполагает выявление ее свойств и функциональных возможностей как системы. Среди функций системы стандартов и регламентов управленческого учета автором выделяются:

- функция методологического обеспечения системы управленческого учета экономического субъекта. Она состоит в документальном описании методологических положений управленческого учета в конкретном экономическом субъекте;

- функция методического обеспечения системы управленческого учета экономического субъекта. Она заключается в разработке совокупности регламентов в виде инструктивного описания, методик, алгоритмов действия, расчета показателей системы управленческого учета;

- функция организации связана с разработкой и проектированием непосредственных стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта;

- функция коммуникации состоит в формировании внутренних информационных потоков, обеспечивающих подготовку, передачу и использование стандартов и регламентов субъектами управленческого учета экономического субъекта.

7) Пользователи системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта являются субъектами управленческого учета. Их определяет круг лиц, формирующих и использующих систему стандартов и регламентов управленческого учета.

8) Принципы системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта. Функциональные свойства системы стандартов и регламентов управленческого учета обуславливаются его принципами как системы. В методологии научного познания принципы формируют теоретико-методологические основы любой науки, с точки зрения системного подхода – любой системы. В настоящее время нет исследований принципов системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта выполненных на основе положений теории систем. Однако принципы системы управленческого учета с позиции теории систем исследованы С.В. Булгаковой [44]. На их основе автором дифференцируются следующие принципы системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта:

- принцип размерности системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта. Размер системы (большая, средняя, малая) стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта определяется количеством элементов и связей в ней. Максимальное количество связей в системе ( $M_{\max}$ ) имеет количественное измерение и может быть рассчитано по формуле:  $M_{\max} = n(n-1)$ , где  $n$  – число элементов в системе. Учитывая множественность стандартов и регламентов, отметим, что совокупность стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта можно отнести к большим системам;

- принцип иерархичности. Сложность структуры системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта обуславливается числом уровней иерархии в этой системы. Это позволяет считать, что совокупность стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта является системой со сложной иерархической структурой смешанного типа;

- принцип вертикальной целостности системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта. Единство этой системы по вертикали обуславливается количеством и характером взаимосвязей уровней иерархии в этой системе (снизу-вверх):

базовый (фундаментальный) уровень – «Система управления экономическим субъектом»;

первый уровень (нижний) - «Термины (понятия) системы стандартов и регламентов управленческого учета»;

второй уровень (средний) – «Требования и организация системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта»;

третий уровень (высший) – «Этический кодекс субъектов управленческого учета» (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Реализация принципа вертикальной целостности системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта

Представленная на рис. 1.2 иерархия свидетельствует о сильной вертикальной целостности системы стандартов и регламентов управленческого учета



экономического субъекта и подтверждает, что повышение профессионального влияния субъектов управленческого учета, поддерживаемого этическим кодексом, будет укреплять вертикальную целостность системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта;

- принцип горизонтальной целостности системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта. Единство этой системы по горизонтали определяется количеством элементов одного уровня и числом взаимосвязей между ними, взаимодействие которых достигается посредством прямых и обратных связей. Горизонтальная целостность системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта обуславливается их составом (рис. 1.3).

#### СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА

Стандарт 1	Стандарт 2	Стандарт 3	Стандарт n
------------	------------	------------	------------

#### РЕГЛАМЕНТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА

Регламент 1	Регламент 2	Регламент 3	Регламент n
-------------	-------------	-------------	-------------

Рис. 1.3. Реализация принципа горизонтальной целостности системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта

Развитие системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта обуславливает расширение этой системы, однако поддерживает горизонтальную целостность системы стандартов и регламентов управленческого учета на уровне экономического субъекта;

- принцип автономности (индивидуальности) системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта. Автономность (индивидуальность) (А) системы теоретически определяется по формуле:  $A = M_{\phi} / M_{\max}$ , где  $M_{\phi}$  – фактическое число связей в системе стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта. Число фактически установленных связей

в системе стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта определяется исходя из их возможного числа. Область значений показателя автономности (индивидуальности) системы стандартов и регламентов управленческого учета определяется от 0 до 1. Достижение значения 1 свидетельствует о полной автономности (индивидуальности) системы, 0 - об отсутствии системы.

В мировой практике разработаны общепризнанные принципы стандартизации, которые получили нормативное закрепление в Концепции развития системы национальной стандартизации [7]. Относительно системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта к таким принципам нами относятся:

добровольность создания;

ориентированность на потребности заинтересованных пользователей;

применение международных стандартов качества как ориентира стандартизации и регламентации управленческого учета в рамках организации системы менеджмента экономического субъекта;

единообразие представления;

конфиденциальность структуры и содержания;

обеспечение понятности и доступности понимания пользователей;

однозначность трактования.

9) Объектность системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта определяет их состав на уровне экономического субъекта. Считаем, что состав объектов стандартов и регламентов управленческого учета может быть разработан на основе объектов управленческого учета. Такая дифференциация выполнена нами в соответствии с функциями управления исходя из положений цикла Шухарта-Деминга (PDCA) [196, 199], который в теории управления включает основные позиции управления: Plan(ing) – планирование; Do(ing) – организация; Check(ing) – контроль; Act(ing) – анализ (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Структурирование объектов управленческого учета по функциям управления

Структурирование объектов управленческого учета исходя из функций управления, дифференцированных по циклу PDCA, позволяет структурировать стандарты управленческого учета экономического субъекта. Некоторые из них представлены на рис. 1.5. Аналогично по функциям управления исходя из цикла PDCA нами структурируются регламенты управленческого учета экономического субъекта (рис. 1.6).

Структурированная нами совокупность стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта обеспечивает формирование системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта. При необходимости эту системы можно дополнить, развить, что обеспечит совершенствование системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта.

Ф У Н К Ц И И                      У П Р А В Л Е Н И Я			
Принятие решения			
Р	О	С	А
Планирование	Организация	Контроль	Учет и анализ
СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА			
Стандарт управленческого учета «Система бюджетирования в экономическом субъекте» и т.д.	Стандарт управленческого учета «Организация и ведение управленческого учета в экономическом субъекте» в том числе по процессам деятельности и т.д.	Стандарт управленческого учета «Система бюджетирования в экономическом субъекте» и т.д.	Стандарты управленческого учета - «Учет и распределение материальных затрат» - «Учет и распределение трудовых затрат» - «Учет и распределение общепроизводственных расходов» - «Учет и распределение общехозяйственных и коммерческих расходов» - «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости продукта / процесса» - «Выручка по сегментам (процессам, видам продукта, регионам и т.п.)» - «Финансовый результат по сегментам (процессам, видам продукта, регионам и т.п.)» - «Инвестиции по сегментам (процессам, видам продукта, регионам и т.п.)» - «Управленческая отчетность» - «Оценка эффективности деятельности» и т.д.

Рис. 1.5. Структурирование стандартов управленческого учета экономического субъекта по функциям управления

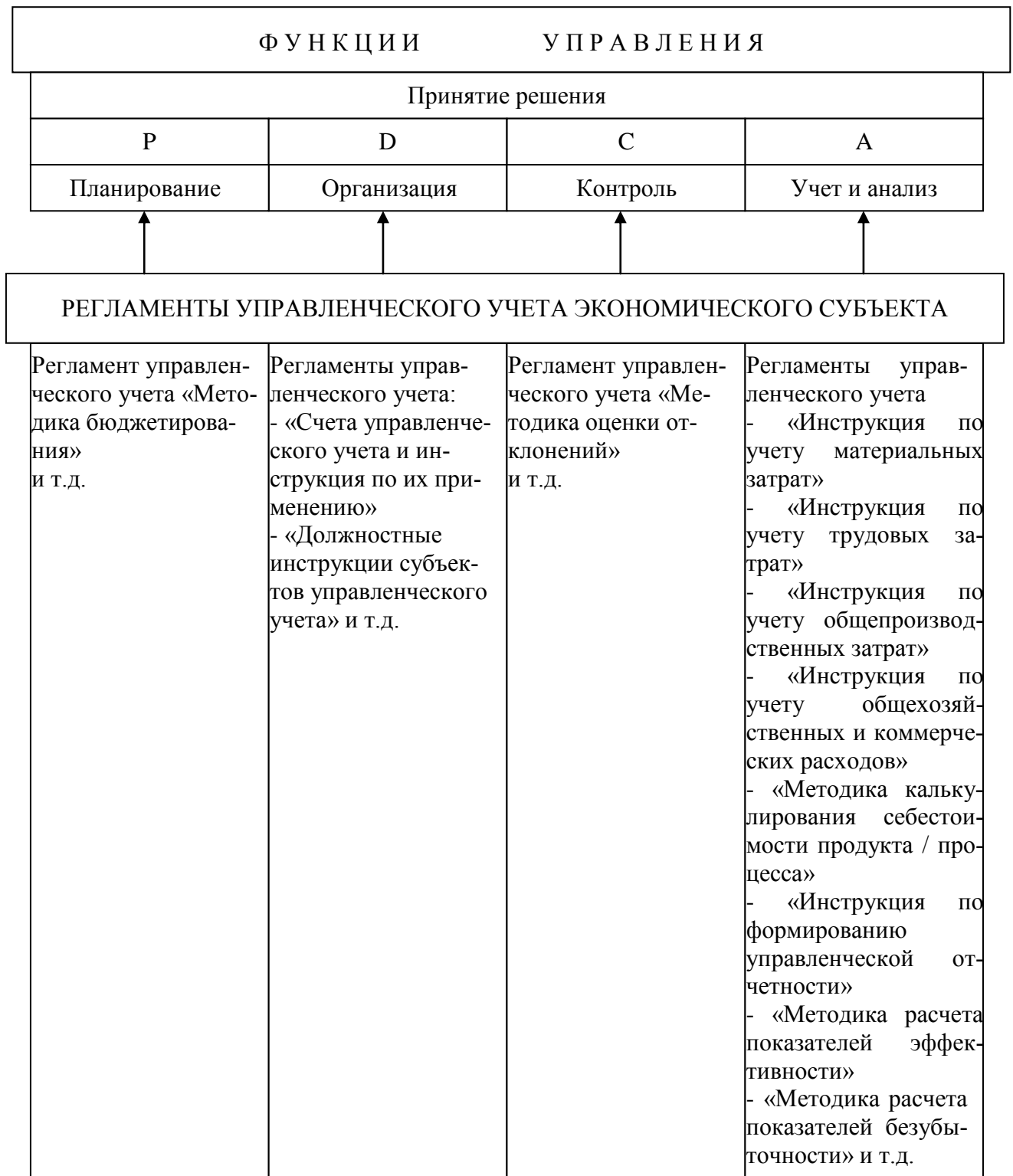


Рис. 1.6. Структурирование регламентов управленческого учета экономического субъекта по функциям управления

В рамках разработки структуры стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта нами предложен к использованию подход, основанный на разграничении этой структуры по разделам. Нами предлагаются следующие разделы этой структуры:

Раздел 1 «Система организации деятельности экономического субъекта и общие положения управленческого учета» - описываются руководящие начала деятельности экономического субъекта и управленческого учета;

Раздел 2 «Система планирования и контроля» - описываются применяемые экономическим субъектом стандарты бюджетирования и контроля бюджетных показателей.

Раздел 3 «Учетно-аналитические инструменты управленческого учета» - описываются применяемые экономическим субъектом учетно-калькуляционные и аналитические инструменты управленческого учета. Раздел включает:

подраздел 3.1. «Учет и калькулирование» - описывается порядок учета и калькулирования в рамках выбранной концепции управленческого учета;

подраздел 3.2. «Аналитические инструменты управленческого учета» - описываются аналитические инструменты управленческого учета, в том числе для оценки эффективности деятельности экономического субъекта.

Раздел 4 «Инфраструктура управленческого учета» - описывается технологическое, автоматизированное обеспечение управленческого учета, применяемое в экономическом субъекте.

Автором разработана структура системы стандартов (СТ) управленческого учета экономического субъекта, дифференцированная по разделам, в табл. 1.7.

Таблица 1.7

Структура системы стандартов (СТ) управленческого учета (УУ)  
экономического субъекта

Шифр	Наименование	Содержание
1	2	3
<b>Раздел 1. Система организации деятельности экономического субъекта и общие положения управленческого учета</b>		
СТ 1.1	Система управления деятельностью экономического субъекта	Описание действующей системы управления деятельностью экономического субъекта
СТ 1.2	Термины и определения УУ	Содержит используемые в УУ термины и представляет их дефиниции
СТ 1.3	Организация и ведение УУ	Отражает порядок осуществления деятельности по управленческому учету. Содержит перечень задач УУ и требований, обязательных к соблюдению

1	2	3
СТ 1.4	Этический кодекс субъектов УУ	Содержит этические положения относительно деятельности субъектов управленческого учета, в частности специалистов УУ
<b>Раздел 2. Система планирования и контроля</b>		
СТ 2.1	Система бюджетирования экономического субъекта	Раскрывается используемая экономическим субъектом система бюджетирования
СТ 2.2		
СТ 2.3		
...		
<b>Раздел 3. Учетно-аналитические инструменты УУ</b>		
<b>Подраздел 3.1 Учет и калькулирование</b>		
СТ 3.1.1	Учет и распределение материальных затрат	Описывается концепция учета и распределения материальных затрат
СТ 3.1.2	Учет и распределение трудовых затрат	Описывается концепция учета и распределения трудовых затрат
СТ 3.1.3	Учет и распределение общепроизводственных расходов	Описывается концепция учета и распределения производственных расходов
СТ 3.1.4	Учет и распределение общехозяйственных и коммерческих расходов	Описывается концепция учета и распределения общехозяйственных и коммерческих расходов
СТ 3.1.5	Учет и распределение логистических затрат и затрат на хранение	Описывается концепция учета и распределения логистических затрат и затрат на хранение
СТ 3.1.6	Учет и распределение затрат в рамках профильного сегментирования (например, по процессам деятельности)	Описывается концепция учета и распределения затрат в рамках профильного сегментирования. (Данный стандарт разрабатывается в рамках выделяемых сегментов: процессов / видов деятельности; видов продукции / работ/ услуг; центрам ответственности и т. п.)
СТ 3.1.7	Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости продукта / процесса	Описывается используемая экономическим субъектом управленческая концепция (технология) при учете затрат и формировании себестоимости продукта / процесса
СТ 3.1.8	Управленческая отчетность	Раскрывается порядок составления и представления управленческой отчетности, периодичность, а также ответственных лиц
СТ 3.1.9		
СТ 3.1.10		
...		
<b>Подраздел 3.2 Аналитические инструменты УУ</b>		
СТ 3.2.1	Оценка эффективности деятельности экономического субъекта	Раскрывается система оценки эффективности деятельности экономического субъекта в целом и в разрезе выделенных сегментов.

1	2	3
СТ 3.2.2	Анализ безубыточности	Раскрывается используемая экономическим субъектом концепция оценки безубыточности.
СТ 3.2.3		
СТ 3.2.4		
...		
<b>Раздел 4. Инфраструктура в УУ</b>		
СТ 4.1	Автоматизация УУ	Раскрываются задачи и порядок автоматизации УУ.
СТ 4.2	Документооборот УУ	Раскрываются порядок документооборота и движения документов по УУ
СТ 4.3		
СТ 4.4		
...		

Структура системы регламентов управленческого учета экономического субъекта определяется нами в рамках следующих разделов:

Раздел 1 «Система планирования и контроля» - описываются методические положения по планированию и контролю в рамках осуществления управленческого учета в экономическом субъекте;

Раздел 2 «Система организации» - описываются инструктивные положения системы организации управленческого учета (счета управленческого учета и инструкция по их применению, должностные инструкции субъектов управленческого учета и т.п.);

Раздел 3 «Учетно-аналитические инструменты управленческого учета» - описываются учетно-калькуляционные и аналитические средства управленческого учета, применяемые в экономическом субъекте. Включает 2 подраздела:

подраздел 3.1. «Учет и калькулирования» - описываются инструктивные положения по учету и калькулированию в рамках выбранной концепции управленческого учета;

подраздел 3.2. «Аналитические инструменты управленческого учета» - описываются инструктивные положения управленческого учета, в том числе по оценке эффективности деятельности экономического субъекта;

Раздел 4 «Инфраструктура управленческого учета» - описываются инструктивные положения по сопровождению и автоматизации управленческого учета.



Структура и состав системы регламентов (РТ) управленческого учета, содержащих инструктивные положения и документы по регламентации управленческого учета, дифференцированная по разделам, нами представлены в табл. 1.8.

Таблица 1.8

## Структура системы регламентов (РТ) управленческого учета (УУ)

Шифр	Наименование	Содержание
1	2	3
<b>Раздел 1. Система планирования и контроля</b>		
РТ 1.1	Методика бюджетирования	Раскрывается методика бюджетирования в экономическом субъекте
РТ 1.2	Методика оценки отклонений	Описывается методика оценки отклонений от бюджетных показателей
РТ 1.3		
РТ 1.4		
...		
<b>Раздел 2. Система организации</b>		
РТ 2.1	Счета УУ и инструкция по их применению	Представлены счета управленческого учета, используемые для целей формирования себестоимости и определения финансового результата по объектам калькулирования, с описанием каждого счета и инструкции по его применению.
РТ 2.2	Должностные инструкции субъектов УУ	Представляет собой перечень должностных инструкций лиц, участвующих в учетном процессе
РТ 2.3		
РТ 2.4		
...		
<b>Раздел 3. Учетно-аналитические инструменты УУ</b>		
<b>Подраздел 3.1 Учет и калькулирование</b>		
РТ 3.1.1	Инструкция по учету материальных затрат	Содержится инструктивное описание учета материальных затрат
РТ 3.1.2	Инструкция по учету трудовых затрат	Содержится инструктивное описание учета трудовых затрат
РТ 3.1.3	Инструкция по учету общепроизводственных расходов	Содержится инструктивное описание учета производственных расходов
РТ 3.1.4	Инструкция по учету общехозяйственных и коммерческих расходов	Содержится инструктивное описание учета общехозяйственных и коммерческих расходов
РТ 3.1.5	Инструкция по учету логистических затрат и затрат на хранение	Содержится инструктивное описание учета логистических затрат и затрат на хранение
РТ 3.1.6	Инструкция по учету затрат в рамках профильного сегментирования (например, по процессам)	Содержится инструктивное описание учета затрат в рамках профильного сегментирования. (Данный регламент разрабатывается в рамках выделяемых сегментов: процессов / видов деятельности; видов продукции / работ/ услуг; центрам ответственности и т. п.)

1	2	3
РТ 3.1.7	Методика калькулирования себестоимости продукта / процесса	Содержит методическое описание по калькулированию себестоимости продукта / процесса в рамках выбранной экономическим субъектом концепции УУ или применяемой технологии УУ.
РТ 3.1.8	Инструкция по формированию управленческой отчетности	Содержится инструктивное описание порядка формирования управленческой отчетности.
РТ 3.1.9		
РТ 3.1.10		
...		
<b>Подраздел 3.2 Аналитические инструменты УУ</b>		
РТ 3.2.1	Методика расчета показателей эффективности деятельности экономического субъекта	Приводится методика расчета показателей эффективности деятельности экономического субъекта в целом и в разрезе выделенных сегментов
РТ 3.2.2	Методика анализа безубыточности	Приводится методика расчета и анализа показателей безубыточности
РТ 3.2.3		
РТ 3.2.4		
...		
<b>Раздел 4. Инфраструктура УУ</b>		
РТ 4.1	Инструкция по осуществлению УУ в программном продукте	Описывается порядок осуществления учетной деятельности в программном продукте, используемом экономическим субъектом в целях автоматизации УУ.
РТ 4.2	График документооборота УУ	Описывается график документооборота УУ
РТ 4.3		
РТ 4.4		
...		

Проводимое автором исследование позволило получить следующие положения научной новизны, выносимые на защиту:

- выявлены системные свойства стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта, к числу которых относятся: дифференциация элементов, структурирование их состава, установление связей, цели, функций, принципов, субъектов и объектов системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта;

- введено в научный оборот и сформулировано авторское определение понятия «система стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта» на основе принципа множественности элементов, согласно которому система стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта

екта представляет собой совокупность методологических (стандартизированных) и методических (регламентированных) положений в виде документарных описаний диспозитивно разрабатываемых стандартов и регламентов управленческого учета по его организации и ведению в экономическом субъекте;

- стандарты и регламенты управленческого учета экономического субъекта структурированы по разделам в соответствии с функциями управления, исходя из которых также сформирован состав стандартов и регламентов управленческого учета, экономического субъекта.

Практическая реализация системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта требует их исследования с точки зрения приложения, в частности, к системе управления процессами деятельности и оценки эффективности деятельности экономического субъекта.

### 1.3. Стандарты и регламенты управленческого учета в системе управления процессами и оценки эффективности деятельности экономического субъекта

Очевидным является утверждение, что регулирование системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта на локальном уровне санкционирования должно осуществляться в системе управления, применяемой в отдельном экономическом субъекте. В целях реализации данного утверждения необходимо сформировать систему управления экономическим субъектом на основе разработанных концепций менеджмента. В рамках проводимого исследования в качестве системы управления экономическим субъектом для практической реализации положений системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта нами была выбрана система менеджмента качества (СМК). Это определяется следующими обстоятельствами:

- актуальностью СМК для использования экономическими субъектами, выходящими на международный рынок, ввиду необходимости прохождения международной сертификации результатов деятельности (продуктов производства, услуг, работ);

- наличием перечня разработанных международных стандартов качества ISO, взяв за основу которые экономический субъект может самостоятельно сформировать собственную СМК;

- акцентированием концепции всеобщего управления качеством на результаты деятельности, что является особенно актуальным в условиях глобализации экономики, стремления экономических субъектов повысить свои конкурентные преимущества;

- успешностью применения концепции СМК в мировом и отечественном опыте;

- применением в рамках СМК процессного подхода к управлению, позволяющего упорядочить деятельность посредством формирования системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта.

Формирование системы менеджмента качества в соответствии с международными стандартами серии ISO предусматривает использование процессного подхода к управлению при стандартизации и регламентации управленческого учета экономического субъекта на практике.

Управленческий учет как инструмент системы управления деятельностью экономического субъекта предполагает информационное обеспечение принятия решений по основным объектам управления. При реализации процессного подхода к управлению в качестве такого объекта выступает процесс. Он основан на осуществлении целенаправленной, согласованной и скоординированной деятельности экономического субъекта, дифференцированной по процессам, с точки зрения возможности управления ими, оказания определенного влияния на результаты их деятельности. Согласно ISO 9000 [5] любая деятельность экономического субъекта, в которой используются требуемые ресурсы (входы) для получения результатов деятельности (выходов), может рассматриваться как процесс. Но категория «процесс» определена в различных источниках. Систематизация его определений с выявлением признака, положенного в основу их разработки, представлена нами в табл. 1.9.

## Определения понятия «процесс»

№ п/п	Автор (источник)	Систематизация определения понятия «стандарт»	Признак, положенный в основу определения
1	Большая советская энциклопедия [35]	Процесс представляет собой ход явления, хронологическую смену стадий, состояний.	<b>Процесс в объектно-центрированном представлении.</b> Ориентация на состояние объектов процесса. <b>(процесс как явление)</b>
2	Большая советская энциклопедия [35]	Процесс представляет собой совокупность последовательно осуществляемых операций для достижения обозначенной цели.	<b>Процесс в субъектно-центрированном представлении.</b> Ориентация на действие субъектов по управлению процессом. <b>(процесс как объект управления)</b>
3	ГОСТ ISO 9000-2011 [2]	Процесс представляет собой совокупность взаимодействующих или взаимосвязанных видов деятельности, которая преобразует входы в выходы.	
4	Елиферов В.Г., Репин В.В. [69]	Бизнес-процесс представляет собой устойчивую целеориентированную совокупность взаимосвязанных видов деятельности, преобразующих входы в выходы по определенной технологии, являющаяся ценностью для клиента.	
5	Лопатин В.А. [242]	Процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных операций, осуществляемых субъектами и состояний объектов, обусловленных ими, существующая ограниченный период времени и помогающая отделить объекты до изменений с привлечением ресурса процесса и завершающее действие, то есть выход процесса.	

Исследование представленных определений понятия «процесс» сопряжено с наличием категории «бизнес-процесс» (табл. 1.9.) Это позволяет сделать вывод о том, что разработанные на сегодняшний день дефиниции понятия «процесс» имеют в своем содержании два основания:

- 1) ориентация на состояние объектов процесса (процесс как явление);
- 2) ориентация на действие субъектов по управлению процессом (процесс как объект управления).

Таким образом, процесс предполагает осуществление совокупности взаимосвязанных действий, преобразующих по определенной технологии и в ограниченный срок с учетом установленных требований исходные элементы (входы) в конечные результаты (выходы), обладающие ценностью для потребителя.

Для более полного понимания сущности процессов исследуются их основные элементы: «входы», «выходы», ресурс, потребитель, владелец (руководитель) [69].

«Вход процесса» - материальный или информационный объект (услуга), который в ходе выполнения процесса преобразуется в «выход». К входам процесса относятся сырье, материалы, полуфабрикаты, услуги, документация, информация и т.д. Вход процесса должен иметь своего поставщика.

«Выход процесса» - материальный или информационный объект (услуга), являющийся результатом (продуктом) выполнения процесса и потребляемый внешними по отношению к процессам клиентами. Выход процесса всегда имеет потребителя. Если потребителем является другой процесс, то для него этот выход является входом. В таком случае он используется в качестве ресурса для выполнения другого процесса. К выходам процесса относятся: готовая продукция, услуги, работы, документация, информация (в том числе отчетная) и т.д.

«Ресурс процесса» - это материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса. К ресурсам процесса относятся: персонал, информация, оборудование, программное обеспечение, инфраструктура, среда, транспорт, связь и др.

«Потребитель (клиент) процесса» - субъект, получающий результат (продукт) процесса. Потребитель может быть как внешним, находящимся за пределами экономического субъекта, и использующим или потребляющим результат деятельности (выход) процесса, так и внутренним, находящимся внутри экономического субъекта и в своей деятельности использующим результаты (выходы) предыдущего процесса.

«Владелец (руководитель) процесса» - это уполномоченное лицо (субъект управления) экономического субъекта, имеющее в своем распоряжении ресурсы,

необходимые для выполнения процессов, и несущее ответственность за результат процесса. Владелец процесса в ходе планирования и управления процессом производит распределение и перераспределение ресурсов для достижения наилучшего результата (эффективности) процесса.

Необходимо отметить, что термин «процесс» и категория «бизнес-процесс», имея общие черты и находясь в тесной взаимосвязи друг с другом, постепенно сблизились вследствие их развития и распространения, в связи с чем в рамках проводимого исследования нами они будут рассматриваться в качестве синонимичных.

В рамках процессного подхода в современном менеджменте и управленческом учете реализуется концепция процессного управления, то есть управления процессами деятельности, или управления по бизнес-процессам.

Процесс деятельности предполагает наличие действия, описание его начала и окончания (алгоритм действия), а также объекта, в отношении которого совершается это действие. Существует несколько базовых классификаций процессов деятельности, среди которых их дифференциация по перспективам деятельности. Она определяет процессы по развитию и процессы по текущей деятельности экономического субъекта.

Процессы по развитию направлены на осуществление стратегии экономического субъекта и сопряжены с системой стратегического управления. В связи с этим, если деятельность по развитию интерпретировать как процесс, то стратегическое управление будет представлять собой процесс управления развитием экономического субъекта.

Процессы по текущей деятельности направлены на решение тактических задач управления, то есть создание (разработку), производство, предоставление потребителям продуктов производства. На этой основе текущая деятельность экономического субъекта подразделяется на основную, вспомогательную (обеспечивающую, обслуживающую, сервисную) и управленческую (то есть деятельность по управлению). В соответствии с этой классификацией дифференцируются следующие процессы текущей деятельности:

- основные (создают добавленную стоимость продукта производства, ориентированы на получение дохода и прибыли от его продаж; определяют профиль бизнеса по видам продуктов производства или другим сегментам);

- вспомогательные (фокусируются на создании инфраструктуры производства продуктов деятельности);

- процессы управления (ориентированы на организацию и совершенствование деятельности экономического субъекта, получение прибыли от текущей деятельности и на перспективу). Они могут транслироваться также как процессы управления (администрирования) и хозяйственного обслуживания.

В частности, в экономическом субъекте, осуществляющем автоуслуги (услуги машин и механизмов), нами дифференцированы следующие процессы текущей деятельности:

основные – процесс «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»;

вспомогательные – процесс «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»;

процессы управления (или процессы администрирования и хозяйственного обслуживания) –

процесс «Общее администрирование»;

процесс «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;

процесс «Обеспечение безопасности»;

процесс «Юридическое обеспечение»;

процесс «IT обеспечение»;

процесс «Клининг».

Среди других процессов текущей деятельности могут быть дифференцированы, например, процесс «Снабжение», процесс «Хранение», процесс «Транспортировка / доставка», процесс «Маркетинг и сбыт» и т.д. Их транслирование в качестве основных или вспомогательных обуславливается особенностями деятельности экономического субъекта и приоритетами субъектов управления.



Таким образом, процессы по текущей деятельности в сочетании с дифференцированными процессами по развитию формируют систему управления процессами деятельности экономического субъекта. Она определяет необходимость организации соответствующей системы управленческого учета, одним из новых объектов которого, в том числе калькуляционным, становится процесс деятельности, посредством стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта. Схема системы процессного управления, разработанная нами на основе дифференцированных процессов деятельности экономического субъекта исходя из позиций цикла Шухарта-Деминга (Plan(ing) - Do(ing) - Check(ing) - Act(ing) - PDCA), представлена на рис. 1.7.

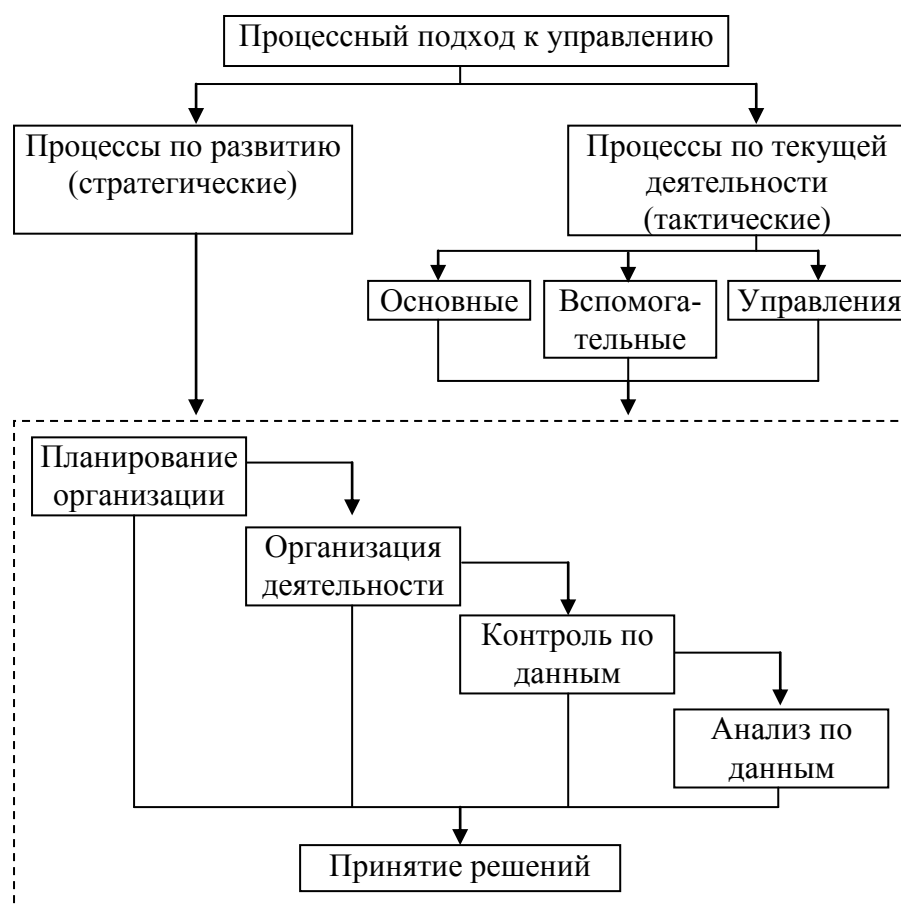


Рис.1.7. Схема системы управления процессами деятельности экономического субъекта

Представленная схема системы управления процессами деятельности экономического субъекта (рис. 1.10), определяет основное направление проводимого исследования исходя из позиций цикла PDCA. Оно состоит в построении струк-

туры системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта по процессам его деятельности.

Система управления процессами деятельности как основа системы менеджмента качества эффективна для решения практически значимых вопросов функционирования экономических субъектов. В частности, концепции и технологии управленческого учета, являясь чувствительными к изменяющимся условиям (например, конъюнктура рынка, инфляция, негативные внешние факторы воздействия и т.п.) и одновременно мощными рычагами воздействия на бизнес, могут использоваться с максимальной эффективностью в рамках сегментирования по процессам деятельности.

Представляется целесообразным разработка и описание конкретных стандартов и регламентов управленческого учета, реализующих ключевые функции управления экономическим субъектом в контексте применения системы управления процессами деятельности. Следует отметить, что процессный подход к управлению является одним из множества других подходов (например, функционального, то есть по видам деятельности), которые могут быть применены при формировании системы стандартов и регламентов управленческого учета в конкретном экономическом субъекте.

Необходимо отметить, что ключевыми показателями управления по процессам деятельности 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 [35]. 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 них наибольшее распространение имеют:

- система ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators – KPI) (далее – KPI). 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);

- система управления по целям (Management by objectives - MBO) (далее MBO). Предусматривает оценку эффективности деятельности и персонала экономического субъекта исходя из сформированных им целей и задач;

- панель показателей (Tablau de bord). Предназначена для характеристики отдельных частей объекта управления при помощи показателей, находящихся в причинно-следственных связях друг с другом.

Наиболее предпочтительной в мировом опыте является система ключевых показателей эффективности (KPI). К ее достоинствам относятся:

- во-первых, KPI дополняет ССП, переводя стратегию экономического субъекта, воплощенную в ее цели, в измеримые экономические показатели;

- во-вторых, KPI позволяет реализовывать системный подход в деятельности экономического субъекта, используя инструментарий оперативного управления, базирующегося на целевом менеджменте;

- в-третьих, разработка и внедрение системы KPI предусматривает активное участие менеджмента экономического субъекта, что является объективно стимулирующим деятельность фактором;

- в-четвертых, синергетический эффект, достигаемый при использовании KPI вместе с системой управленческого учета, позволяет повысить результативность использования обоих инструментов;

- в-пятых, система мотивации персонала может быть интегрирована в общую систему KPI без применения дополнительных методик.

Среди названных концепций для оценки эффективности в системе управления процессами деятельности нам представляется наиболее предпочтительным

использование системы ключевых показателей эффективности КРІ. Это ставит задачу разработать ее методологические положения в отдельном Стандарте управленческого учета СТ 3.2.1 «Оценка эффективности деятельности экономического субъекта» и методических положений – в отдельном Регламенте управленческого учета РТ 3.2.1 «Расчет показателей эффективности деятельности экономического субъекта».

На основании проведенного исследования автором сформулированы следующие положения научной новизны, определенные для защиты:

- процессный подход позволяет дифференцировать деятельность экономического субъекта по процессам в целях повышения его согласованности и скоординированности. С этих позиций процесс (бизнес-процесс, процесс деятельности) рассматривается как объект управления. В теории управления процессы дифференцируются как процессы по текущей деятельности (основные, вспомогательные, процессы управления (или процессы администрирования и хозяйственного обслуживания)) и процессы по развитию;

- представленная структура процессов позволила их дифференцировать для отдельного экономического субъекта, исходя из особенностей его деятельности, в частности, оказание автоуслуг. Так, нами дифференцированы:

среди основных процессов: процесс «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»;

среди вспомогательных процессов: процесс «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»;

среди процессов управления (или процессов администрирования и хозяйственного обслуживания):

процесс «Общее администрирование»;

процесс «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;

процесс «Обеспечение безопасности»;

процесс «Юридическое обеспечение»;

процесс «IT обеспечение»;

процесс «Клининг».

- для оценки эффективности деятельности экономического субъекта по процессам в мировом опыте наиболее предпочтительной выступает система ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators – KPI).

Таким образом, исследование теоретических основ системы стандартов и регламентов управленческого учета в первой главе диссертации позволило автору сформулировать следующие выводы:

1. Выявлены диспозитивные свойства стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта, определяющие возможность их регулирования профессиональной организацией или экономическим субъектом. Так в качестве диспозитивных свойств стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта выделяются:

- независимость от императивных норм права; локальный уровень их санкционирования (соответствие четвертому уровню стандартизации ФЗ №402);

- индивидуальность, обособленность от стандартов и регламентов управленческого учета другого(их) экономического(их) субъекта(ов);

- равенство, самостоятельность, инициативность, добровольность экономического субъекта в их разработке и использовании;

- дозволенность, допустимость, свобода (возможность) выбора экономическим субъектом вариантов действий в формировании и использовании стандартов и регламентов управленческого учета вплоть до отказа от них.

2. Введены в научный оборот и разработаны авторские определения понятий «стандарт регламент управленческого учета экономического субъекта» и «регламент управленческого учета экономического субъекта», сформулированные на основе диспозитивного подхода. В соответствии с указанным подходом считаем, что стандарт управленческого учета экономического субъекта представляет собой описание методологических положений управленческого учета, отраженных документально, разработанных и утвержденных экономическим субъектом по своему усмотрению для индивидуального использования в деятельности, обуславливающей достижение цели экономического субъекта; а регламент управленческого

учета экономического субъекта - документальное описание методических положений управленческого учета (инструкций, методических рекомендаций, методик, процедур, алгоритмов расчета показателей), разработанных, утвержденных и используемых экономическим субъектом по своему усмотрению для отражения действий субъектов управленческого учета по применению ими стандартов управленческого учета экономического субъекта.

3. Определены свойства системности стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта, среди которых дифференциация элементов, структурирование их состава, установление связей, цели, функций, принципов, объектов.

Исследование свойства системности стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта позволило дифференцировать ее элементы - стандарты и регламенты управленческого учета экономического субъекта. Структурированность системы стандартов и регламентов управленческого учета обеспечивается наличием ее трехуровневой иерархии (международные стандарты серии ISO и профессиональные стандарты управленческого учета; стандарты управленческого учета экономического субъекта; регламенты управленческого учета экономического субъекта). Коммуникационность (связи) системы определяют ее взаимодействие с внутренней (совокупность стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта) и внешней (международные стандарты серии ISO и международные (профессиональные) стандарты управленческого учета) средами системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта составляют. В качестве цели системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта рассматриваем создание стандартизированного и регламентного обеспечения системы управленческого учета экономического субъекта для повышения качества и эффективности управления его деятельностью. Функциональность этой системы определяется следующими функциями: методологического обеспечения, методического сопровождения, организации и коммуникации. Дифференцированы следующие принципы системы стандартов и регламентов управленческого учета экономиче-

ского субъекта: принцип размерности системы; принцип иерархичности; принцип вертикальной целостности, представленный уровнями иерархии (базовый (фундаментальный) уровень – «Система управления экономическим субъектом»; первый уровень (нижний) - «Термины (понятия) системы стандартов и регламентов управленческого учета»; второй уровень (средний) – «Требования и организация системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта»; третий уровень (высший) – «Этический кодекс субъектов управленческого учета»); принцип горизонтальной целостности системы; принцип автономности (индивидуальности) системы. Объектность системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта представлена дифференциацией объектов этой системы в соответствии с объектами управленческого учета по функциям управления исходя из положений цикла PDCA.

4. Введено в научный оборот и разработано авторское определение понятия «система стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта», сформулированное на основе диспозитивного подхода. Так система стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта представляет собой совокупность методологических (стандартизированных) и методических (регламентированных) положений в виде документарных описаний диспозитивно разрабатываемых стандартов и регламентов управленческого учета по его организации и ведению в экономическом субъекте. Учитывая, что стандарты и регламенты управленческого учета являются элементами системы управленческого учета экономического субъекта, отметим, что представленное определение подтверждает (поддерживает) подсистемные свойства стандартов и регламентов управленческого учета относительно всей системы управленческого учета экономического субъекта.

5. Разработана структура разделов и состав стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта

В рамках разработки структуры стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта нами предложен к использованию подход, основанный на разграничении этой структуры по разделам. Структура стандартов

управленческого учета экономического субъекта представлена следующими разделами: раздел 1 «Система организации деятельности экономического субъекта и общие положения управленческого учета» (описываются руководящие начала деятельности экономического субъекта и управленческого учета); раздел 2 «Система планирования и контроля» (описываются применяемые экономическим субъектом стандарты бюджетирования и контроля бюджетных показателей); раздел 3 «Учетно-аналитические инструменты управленческого учета» (описываются применяемые экономическим субъектом учетно-калькуляционные и аналитические инструменты управленческого учета) (подраздел 3.1. «Учет и калькулирование» - описывается порядок учета и калькулирования в рамках выбранной концепции управленческого учета; подраздел 3.2. «Аналитические инструменты управленческого учета» - описываются аналитические инструменты управленческого учета, в том числе для оценки эффективности деятельности экономического субъекта); раздел 4 «Инфраструктура управленческого учета» (описывается технологическое, автоматизированное обеспечение управленческого учета, применяемое в экономическом субъекте).

Структура регламентов управленческого учета экономического субъекта представлена следующими разделами: раздел 1 «Система планирования и контроля» (описываются методические положения по планированию и контролю в рамках осуществления управленческого учета в экономическом субъекте); раздел 2 «Система организации» (описываются инструктивные положения системы организации управленческого учета (счета управленческого учета и инструкция по их применению, должностные инструкции субъектов управленческого учета и т.п.)); раздел 3 «Учетно-аналитические инструменты управленческого учета» (описываются учетно-калькуляционные и аналитические средства управленческого учета, применяемые в экономическом субъекте) (подраздел 3.1. «Учет и калькулирование» - описываются инструктивные положения по учету и калькулированию в рамках выбранной концепции управленческого учета; подраздел 3.2. «Аналитические инструменты управленческого учета» - описываются инструктивные положения управленческого учета, в том числе по оценке эффективности



деятельности экономического субъекта); раздел 4 «Инфраструктура управленческого учета» (описываются инструктивные положения по сопровождению и автоматизации управленческого учета).

6. Дифференцированы процессы деятельности (основные, вспомогательные, управления), обуславливающие содержание стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта, в том числе по процессам деятельности.

Представленная структура процессов позволила их дифференцировать для отдельного экономического субъекта, исходя из особенностей его деятельности, в частности, оказание автоуслуг. Так, нами дифференцированы:

среди основных процессов: процесс «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»;

среди вспомогательных процессов: процесс «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»;

среди процессов управления (или процессов администрирования и хозяйственного обслуживания):

процесс «Общее администрирование»;

процесс «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;

процесс «Обеспечение безопасности»;

процесс «Юридическое обеспечение»;

процесс «IT обеспечение»;

процесс «Клининг».

7. Установлены критерии предпочтительности системы ключевых показателей (индикаторов) эффективности КРІ (дополняет систему сбалансированных показателей; ориентирована на оценку эффективности и результативности, в том числе по процессам деятельности).

## 2. РАЗРАБОТКА СТАНДАРТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА

### 2.1. Структура Стандартов управленческого учета в системе управления процессами деятельности экономического субъекта

Важным направлением исследования является рассмотрение порядка изложения содержания Стандартов управленческого учета экономического субъекта, то есть его структуры. Порядок изложения содержания отражает внутреннюю структуру (строение) Стандарта управленческого учета, определяет последовательность изложения их содержания. Разработанный автором порядок изложения содержания Стандартов управленческого учета экономического субъекта с общенаучных позиций обуславливается движением от общего к частному, с прикладных – отражает логику последовательного представления их частей.

Диспозитивный характер стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта для разработки содержания Стандарта управленческого учета экономического субъекта представляет целесообразным деление текста Стандарта управленческого учета на мотивировочную, описательную и резюмирующие части, используемые, в частности, в юридической практике и правоприменительной деятельности. Благодаря универсальности и емкости такого деления текст Стандарта управленческого учета экономического субъекта может быть структурирован по рубрикам, которые могут быть дополнены такими рубриками, как «Выходные реквизиты» и «Информационные источники» в качестве библиографического списка. «Выходные реквизиты» предваряют мотивировочную, описательную и резюмирующую части текста Стандарта управленческого учета экономического субъекта, а «Информационные источники» (библиографический список) его завершают (рис. 2.1.). Представленная структуризация обеспечивает дифференциацию Стандарта управленческого учета экономического субъекта среди прочих.



Рис. 2.1. Структура Стандарта управленческого учета экономического субъекта

К выходным реквизитам Стандарта управленческого учета экономического субъекта относятся:

наименование экономического субъекта;

товарный знак или знак отличия (логотип) экономического субъекта;

название и код Стандарта управленческого учета экономического субъекта;

та;

разработчики Стандарта управленческого учета экономического субъекта;

дата введения в действие Стандарта управленческого учета экономического субъекта;

редакции (изменения) Стандарта управленческого учета экономического субъекта.

Выходные реквизиты необходимы для отграничения какого-либо стандарта управленческого учета от иных стандартов и обозначения его принадлежности к группе положений, утвержденных и действующих в обороте отдельного экономического субъекта. Нам представляется целесообразным отражать такую информацию на титульном листе (обложке) Стандарта управленческого учета экономического субъекта.

Для формирования верного восприятия изложенной в Стандарте управленческого учета экономического субъекта информации ее нужно унифицировано систематизировать, представив в описательной части Стандарта управленческого учета (содержании) блоки вопросов, решение которых будет производиться в каждом Стандарте управленческого учета, действующем в экономическом субъекте, в определенной последовательности и по кругу обобщенных объектов описания.

Мотивировочная часть в Стандарте управленческого учета представлена одним пунктом «Назначение» Стандарта управленческого учета экономического субъекта. В нем обосновывается необходимость его утверждения и введения в действие посредством обозначения цели использования Стандарта управленческого учета, круга решаемых им вопросов.

Описательная часть Стандарта управленческого учета – наиболее объемный блок в структуре. В нее нами включены такие пункты, как:

1. «Оглавление»;
2. «Общие положения», в том числе подпункты:
  - 2.1. «Область применения»;
  - 2.2. «Пользователи и сфера их ответственности»;
  - 2.3. «Основные понятия, термины и сокращения».
  - 2.4. «Общий порядок документального оформления».

3. «Направления совершенствования»;
4. «Порядок внесения изменений»;
5. «Положения по разделам».

Резюмирующая часть в Стандарте управленческого учета отсутствует, поскольку он устанавливает общие положения, организующие управленческий учет по заданной стратегии развития, он не содержит методических положений и не предусматривает конечный результат своего применения, выраженный в конкретных сведениях или информации.

Таким образом, проведенное автором исследование позволяет установить, что структуру Стандарта управленческого учета экономического субъекта определяют следующие элементы:

«Титульный лист» – отражает выходные реквизиты Стандарта управленческого учета экономического субъекта (наименование экономического субъекта, фирменное обозначение, название и код настоящего Стандарта управленческого учета, собственник, дата введения в действие, редакции (вносимые изменения)).

«Назначение» - определяет цель настоящего Стандарта управленческого учета экономического субъекта и решаемые им задачи, устанавливает необходимость его введения и утверждения.

1. «Оглавление» – представляет содержание с перечнем разделов и их подпунктов с указанием порядковых номеров настоящего Стандарта управленческого учета экономического субъекта;

2. «Общие положения» – раскрывает назначение (цель использования) настоящего Стандарта управленческого учета экономического субъекта, круг решаемых им вопросов. Включает, в том числе:

2.1. «Область применения» - обозначает вопросы и сферы использования настоящего Стандарта управленческого учета с возможными ограничениями;

2.2. «Пользователи и сфера их ответственности» - содержит перечень лиц, которые в силу должностных обязанностей или возложенных на них полномочий в своей деятельности обязаны руководствоваться настоящим Стандартом управленческого учета с указанием сферы и границ их ответственности;

2.3. «Основные понятия, термины и сокращения» - включает термины и сокращения (перечень используемых терминов и дефиниций, а также список сокращений), используемых в настоящем Стандарте управленческого учета;

2.4. «Общий порядок документального оформления» - отражает перечень требований и описание процедуры документального оформления информации в соответствии с требованиями настоящего Стандарта управленческого учета;

3. «Направления совершенствования» - определяет пути совершенствования и развития настоящего Стандарта управленческого учета, в том числе исходя из стратегических задач экономического субъекта;

4. «Порядок внесения изменений» - включает описание процедуры внесения изменений в настоящий Стандарт управленческого учета с указанием ответственных за разработку изменений лиц, сроков внесения таких изменений;

5. «Положения по разделам» - описательная часть настоящего Стандарта управленческого учета. Представляет собой подробное описание его положений по разделам, при необходимости – с более глубокой детализацией; допускает систематизированное представление информации в форме таблиц;

«Библиографический список» - представляет перечень нормативной литературы, используемой при формировании настоящего Стандарта управленческого учета экономического субъекта;

«Приложение» - включает иллюстрирующий материал в форме схем, блок-схем процессов деятельности, карт процессов деятельности, форм управленческой отчетности.

Система управления процессами деятельности экономического субъекта получает закрепление и описание на базовом (фундаментальный) уровне системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта посредством разработки Стандарта экономического субъекта СТ 1.1 «Система управления деятельностью экономического субъекта», сформированного исходя из системы управления процессами деятельности экономического субъекта (табл. 1.7). Настоящий Стандарт в рамках системы управления процессами деятельности отражает состав процессов и предусматривает разработку карт процессов с

подробным описанием их содержания. Считаем целесообразным модификацию его наименования как «Система управления по процессам деятельности экономического субъекта» при реализации процессного управления в экономическом субъекте.

В рамках проводимого исследования нами применяется нотация IDEF0 (IDEF ноль) [8], предполагающая поэтапную декомпозицию (дальнейшую детализацию) процессов деятельности экономического субъекта. Нотация IDEF0 реализует положения ISO серии 9000 [5].

Нами выполнена декомпозиция процессов по текущей деятельности ООО «СтройТрансМонтаж» исходя их положений цикла PDCA (табл. 2.1.). Она является основанием для разработки Стандарта ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 1.1. «Система управления деятельностью экономического субъекта» (Приложение 2).

Отметим, что в структуре Стандартов этого экономического субъекта (табл. 1.7) Стандарт СТ 1.1 «Система управления деятельностью экономического субъекта» (или «Система управления по процессам деятельности экономического субъекта» - при системе управления процессами деятельности) является определяющим для формирования всей совокупности стандартов управленческого учета экономического субъекта. В частности, в Стандарте СТ 1.1 «Система управления процессами деятельности» исходя из процессного управления деятельностью ООО «СтройТрансМонтаж» нами дифференцированы:

в качестве основного процесса - процесс «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»;

в качестве вспомогательного процесса – процесс «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»;

в качестве процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) – процесс «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», процесс «Общее администрирования», процесс «Юридическое обеспечение», процесс «IT обеспечение», процесс «Обеспечение безопасности», процесс «Клининг».

Декомпозиция процессов по текущей деятельности ООО «СтройТрансМонтаж» в соответствии со  
Стандартом СТ 1.1. «Система управления деятельностью экономического субъекта»

Процессы верхнего уровня TOP (A-0)	Декомпозиция процессов и подпроцессов в соответствии с нотацией IDEF0			
	Процессов верхнего уровня TOP (A-0) на подпроцессы 1 уровня (A1-A5)	Подпроцессов 1 уровня (A1-A5) на подпроцессы 2 уровня	Подпроцессов 2 уровня на подпроцессы 3 уровня в соответствии с положениями цикла PDCA	Подпроцессов 3 уровня на подпроцессы 4 уровня
1	2	3	4	5
A-0 «Оказание автоуслуг/услуг машин и механизмов»	A 1 «Планирование выпуска в рейс машин и механизмов»			
	A 2 «Осуществление выпуска в рейс машин / механизмов для оказания услуг»			
	A 3 «Координация работы машин / механизмов»			
	A 4 «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов на объектах»			
	A 5 «Контроль за работой машин и механизмов на объектах»			
A-0 «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»	A 1 «Осуществление ремонта и обслуживания персоналом»	A 1.1 «Планирование ремонта и обслуживания»		
		A 1.2 «Размещение на ремонт и обслуживание на производственной площадке»		
		A 1.3 «Осуществление ремонта и обслуживания»		



1	2	3	4	5
		А 1.4 «Утилизация отходов»		
А-0 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»	А 1 «Осуществление бухгалтерского финансового учета»	А 1.1 «Организация и ведение бухгалтерского финансового учета»	А 1.1.1 «Планирование в бухгалтерском финансовом учете»	А 1.1.1.1 «Планирование организации бухгалтерского финансового учета»
			А 1.1.2 «Организация бухгалтерского финансового учета»	А 1.1.2.1 «Учет внеоборотных активов»
				А 1.1.2.2 «Учет материально-производственных запасов»
				А 1.1.2.3 «Учет товарно-материальных ценностей»
				А 1.1.2.4 «Учет услуг по ремонту основных средств»
				А 1.1.2.5 «Учет финансово-расчетных операций»
				А 1.1.2.6 «Учет автоуслуг / услуг машин и механизмов»
				А 1.1.2.7 «Учет налогов и сборов»
				А 1.1.2.8 «Учет расчетов с персоналом по оплате труда и прочим операциям»
				А 1.1.2.9 «Учет капитала и резервов»
		А 1.1.2.10 «Учет прочих доходов и расходов»		
		А 1.2 «Формирование бухгалтерской (финансовой) отчетности»	А 1.2.1 «Контроль по данным бухгалтерского финансового учета»	А 1.2.1.1 «Формирование бухгалтерского баланса» А 1.2.1.2 «Формирование отчета о финансовых результатах» А 1.2.1.3 «Формирование приложений к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах»
			А 1.2.2 «Анализ по данным бухгалтерского финансового учета»	А 1.2.2.1 «Анализ финансового состояния» А 1.2.2.2 «Анализ финансовых результатов» А 1.2.2.3 «Анализ платежеспособности» А 1.2.2.4 «Анализ финансовой устойчивости» А 1.2.2.5 «Анализ ликвидности» и т.д.

Продолжение табл. 2.1

1	2	3	4	5
	А 2 «Осуществление управленческого учета»	А 2.1 «Организация и ведение управленческого учета»	А 2.1.1 «Планирование в управленческом учете»	А 2.1.1.1 «Бюджетирование (бюджетный процесс в управленческом учете)»
			А 2.1.2 «Организация управленческого учета»	А 2.1.2.1 «Учет и распределение материальных затрат»
				А 2.1.2.2 «Учет и распределение трудовых затрат»
				А 2.1.2.3 «Учет и распределение общепроизводственных расходов»
				А 2.1.2.4 «Учет и распределение общехозяйственных и коммерческих расходов»
				А 2.1.2.5 «Учет затрат и калькулирование себестоимости по сегментам (в т.ч. по процессам)»
				А 2.1.2.6 «Учет выручки по сегментам (в т.ч. по процессам)»
				А 2.1.2.7 «Формирование финансового результата по сегментам (в т.ч. по процессам)»
		А 2.2 «Формирование управленческой отчетности»	А 2.2.1 «Контроль по данным управленческого учета»	А 2.2.1.1 «Формирование отчетов по затратам (в т.ч. по процессам)»
				А 2.2.1.2 «Формирование отчетов по себестоимости (в т.ч. по процессам)»
				А 2.2.1.3 «Формирование отчетов по выручке (в т.ч. по процессам)»
				А 2.2.1.4 «Формирование отчетов по финансовым результатам (в т.ч. по процессам)»
			А 2.2.2 «Анализ по данным управленческого учета»	А 2.2.2.1 «Формирование отчетов по оценке эффективности деятельности (в т.ч. по процессам)»
А 2.2.2.2 «Формирование отчетов по безубыточности (в т.ч. по процессам)»				
А 3 «Осуществление налогового учета»	А 3.1 «Организация и ведение налогового учета»	А 3.1.1 «Планирование в налоговом учете»	А 3.1.1.1 «Планирование организации налогового учета и осуществления налоговых платежей»	

1	2	3	4	5
			А 3.1.2 «Организация налогового учета»	А 3.1.2.1 «Расчет и учет налогов по видам»
		А 3.2 «Формирование налоговой отчетности»	А 3.2.1 «Контроль по данным налогового учета»	А 3.2.1.1 «Формирование налоговых деклараций по видам налогов»
			А 3.2.2 «Анализ по данным налогового учета»	А 3.2.2.1 «Анализ по данным налогового учета по видам налогов» А 3.2.2.2 «Анализ налоговой нагрузки»
А-0 «Общее администрирование»	А 1 «Планирование общего администрирования»			
	А 2 «Осуществление общего администрирования»			
	А 3 «Осуществление контроля за деятельностью»			
	А 4 «Анализ результатов деятельности»			
А-0 «Обеспечение безопасности»	А 1 «Планирование мероприятий по обеспечению безопасности»			
	А 2 «Осуществление мероприятий по обеспечению безопасности»			
	А 3 «Контроль за исполнением мероприятий по обеспечению безопасности»			
	А 4 «Анализ выполнения мероприятий по обеспечению безопасности»			
А-0 «Юридическое обеспечение»	Аналогично по другим процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью			
А-0 «IT обеспечение»				
А-0 «Клининг»				

Процессы «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» (основной), «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» (вспомогательный), а также процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания), прежде всего, процесс «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» в соответствии с нотацией IDEF0 являются процессами верхнего уровня А-0, то есть топ-процессами (TOP). Дальнейшая декомпозиция (детализация) этих процессов верхнего уровня А-0 позволила дифференцировать в процессе управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» подпроцессы первого уровня:

А 1 «Осуществление бухгалтерского финансового учета»;

А 2 «Осуществление управленческого учета»;

А 3 «Осуществление налогового учета».

В ходе дальнейшей декомпозиции процесса А 2 «Осуществление управленческого учета» нами дифференцированы следующие подпроцессы:

А 2.1 «Организация и ведение управленческого учета»;

А 2.2 «Формирование управленческой отчетности».

Следующий уровень декомпозиции процесса А 2 «Осуществление управленческого учета» осуществлен нами исходя из пунктов цикла PDCA

(P) Plan(ing) А 2.1.1 «Планирование в управленческом учете»;

(D) Do(ing) А 2.1.2 «Организация управленческого учета»;

(C) Check(ing) А 2.2.1 «Контроль по данным управленческого учета»;

(A) Act(ing) А 2.2.2 «Анализ по данным управленческого учета».

Завершающий этап декомпозиции позволил дифференцировать следующие подпроцессы четвертого уровня:

для подпроцесса А 2.1.1 «Планирование в управленческом учете»:

А 2.1.1.1 «Бюджетирование (бюджетный процесс в управленческом учете)»;

для подпроцесса А 2.1.2 «Организация управленческого учета»:

А 2.1.2.1 «Учет и распределение материальных затрат»,

А 2.1.2.2 «Учет и распределение трудовых затрат»,

А 2.1.2.3 «Учет и распределение общепроизводственных расходов»,

А 2.1.2.4 «Учет и распределение общехозяйственных и коммерческих расходов»,

А 2.1.2.5 «Учет затрат и калькулирование себестоимости по сегментам (в том числе по процессам)»,

А 2.1.2.6 «Учет выручки по сегментам (в том числе по процессам)»,

А 2.1.2.7 «Формирование финансового результата по сегментам (в том числе по процессам)»;

для подпроцесса А 2.2.1 «Контроль по данным управленческого учета»:

А 2.2.1.1 «Формирование отчетов о затратах (в том числе по процессам)»,

А 2.2.1.2 «Формирование отчетов по себестоимости (в том числе по процессам)»,

А 2.2.1.3 «Формирование отчетов о выручке (в том числе по процессам)»,

А 2.2.1.4 «Формирование отчетов о финансовых результатах (в том числе по процессам)»;

для подпроцесса А 2.2.2 «Анализ по данным управленческого учета»:

А 2.2.2.1 «Формирование отчетов по оценке эффективности деятельности (в том числе по процессам)»,

А 2.2.2.2 «Формирование отчетов по безубыточности (в том числе по процессам)».

Формирование отчетов в рамках контроля по данным управленческого учета осуществляется по экономическому субъекту, процессам его деятельности, видам продукции / работ / услуг и т.п.

Таким образом, Стандарт СТ 1.1 «Система управления деятельностью экономического субъекта» охватывает ключевые процессы по текущей деятельности ООО «СтройТрансМонтаж». Так, разработка Стандарта управленческого учета СТ 1.1 «Система управления деятельностью экономического субъекта» позволяет реализовать процессное управление, определяя направления построения системы управленческого учета в экономическом субъекте. Использование декомпозиции

в качестве способа дифференциации процессов деятельности в экономическом субъекте позволяет детализировать процессы по текущей деятельности, определить их иерархию в системе управления, в том числе для организации ведения управленческого учета в экономическом субъекте.

Среди других Стандартов управленческого учета экономического субъекта, определяющих содержание Раздела 1 «Система организации деятельности экономического субъекта и общие положения управленческого учета» структуры стандартов управленческого учета экономического субъекта (табл. 1.7), нами определены также Стандарты: СТ 1.2 «Термины и определения управленческого учета», СТ 1.3 «Организация и ведение управленческого учета», СТ 1.4 «Этический кодекс субъектов управленческого учета экономического субъекта». Их разработка требует отдельного внимания и находится за пределами проводимого исследования. Аналогично авторская позиция распространяется на Стандарт СТ 2.1 «Система бюджетирования экономического субъекта» (Раздел 2 «Система планирования и контроля») и Стандарты СТ 3.1.1 - 3.1.6 (по учету и распределению различных видов затрат) подраздела 3.1 «Учет и калькулирования», а также СТ 3.2.2 «Анализ безубыточности» подраздела 3.2 «Аналитические инструменты управленческого учета». Основное внимание при разработке Раздела 3 «Учетно-аналитические инструменты управленческого учета» системы стандартов управленческого учета экономического субъекта нами уделяется формированию Стандартов управленческого учета СТ 3.1.7 «Формирование себестоимости продукта / процесса» и СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» подраздела 3.1 «Учет и калькулирование», а также Стандарту управленческого учета СТ 3.2.1 «Оценка эффективности деятельности экономического субъекта». Стандартизация управленческого учета Раздела 4 «Инфраструктура управленческого учета» относительно его автоматизации и документооборота также оставлено за пределами предметной области проводимого исследования.

Проводимое автором исследование позволило получить следующее положение научной новизны, выносимые на защиту:

- разработана структура Стандарта управленческого учета экономического субъекта, обеспечивающая единообразие порядка изложения их содержания, которая включает: выходные реквизиты, мотивировочную часть, описательную часть (по разделам – Оглавление, Общие положения, в том числе: Область применения, Пользователи, Основные понятия, Общий порядок документального оформления Стандарта управленческого учета экономического субъекта, Направления его совершенствования, Порядок внесения изменений, Положения по разделам), информационные источники;

- декомпозированы процессы по текущей деятельности с дифференциацией: основного - процесс «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»; вспомогательного – процесс «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»; процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) – процесс «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», процесс «Общее администрирование», процесс «Обеспечение безопасности», процесс «Юридическое обеспечение», процесс «IT обеспечение», процесс «Клининг»;

- на основе единообразия структуры и декомпозированных процессов по текущей деятельности разработан Стандарт СТ 1.1 «Система управления процессами деятельности» в качестве основополагающего для формирования системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта.

Практическая реализация порядка изложения Стандарта управленческого учета в системе управления процессами деятельности экономического субъекта требует их исследования с точки зрения применения при разработке и описании Стандартов управленческого учета экономического субъекта, рассматривающих ключевые для управленческого учета инструменты: управленческую отчетность и оценку эффективности деятельности.

## 2.2. Формирование Стандарта управленческого учета по калькулированию себестоимости

В связи с применением процессного подхода к управлению требуется формирование учетной системы, позволяющей использовать процессную дифференциацию и выделение наиболее значимых показателей (затраты, себестоимость, финансовый результат) по процессам с необходимой степенью детализации. При процессном подходе к управлению процесс деятельности экономического субъекта является самостоятельным калькуляционным объектом, в связи с чем он нуждается в счетоводческом сопровождении, позволяющем осуществить калькулирование себестоимости по процессам деятельности. Отметим, что аккумулярование затрат и калькулирование себестоимости процессов деятельности экономического субъекта осуществляется наряду и наравне с прочими объектами калькулирования.

В соответствии с дифференциацией текущей деятельности экономического субъекта на основную, вспомогательную (обеспечивающую, обслуживающую, сервисную) и управленческую (администрирования и хозяйственного обеспечения) (то есть деятельность по управлению), выделяются процессы текущей деятельности, отражающие каждую из них. Это позволило нам дифференцировать основные процессы (процесс «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»), вспомогательные процессы (процесс «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию») процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) (процесс «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», процесс «Общее администрирования», процесс «Обеспечение безопасности», процесс «Юридическое обеспечение», процесс «IT обеспечение», процесс «Клининг»).

В рамках реализации процессного подхода к управлению ввиду множественности процессов может возникать объективная невозможность использования исключительно синтетических счетов в целях формирования себестоимости и определения финансового результата по процессам деятельности экономического субъекта ввиду ограниченности количества предусмотренных и свободных синтетических счетов в Плане счетов [19]. Автором предлагается два



варианта решения этой проблемы: 1) использовать свободные синтетические счета Раздела 3 «Затраты на производство», предусмотренные Планом счетов; 2) развить аналитические возможности синтетических счетов Раздела 3 «Затраты на производство», предусмотренные Планом счетов.

Вариант 1 предполагает, что основные процессы, вспомогательные процессы и процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) в качестве самостоятельных калькуляционных объектах могут быть отражены на отдельных синтетических счетах. Для этого в целях отражения затрат основных процессов деятельности нами предлагается использовать счет 20 «Основное производство», аналитические возможности которого позволяют выделять требуемое количество субсчетов, отражающих каждый из дифференцированных в экономическом субъекте основных процессов деятельности. Вспомогательные процессы деятельности возможно отражать в рамках синтетического счета 23 «Вспомогательное производство» и его субсчетов, выделяемых для каждого отдельного вспомогательного процесса деятельности.

В отношении процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) автором предлагается использовать свободные синтетические счета для отражения каждого процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) обособленно от других. Для этого процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью экономического субъекта дифференцированы нами, в частности, по местам возникновения затрат, в связи с чем целесообразным представляется их отражение в сопоставлении со структурными подразделениями, осуществляющими их (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью экономического субъекта по местам возникновения затрат

Процесс управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью	Место возникновения затрат (структурное подразделение)
1	2
«Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»	Бухгалтерия

1	2
«Общее администрирование»	Дирекция (топ-менеджеры)
«Обеспечение безопасности»	Служба безопасности
«Клининг»	Административно-хозяйственная служба (отдел)
«Юридическое обеспечение»	Юридическая служба (отдел)
«IT обеспечение»	IT служба (отдел)

Представленная в табл. 2.2 дифференциация может быть расширена или, наоборот, сужена, исходя из потребностей конкретного экономического субъекта вследствие дифференциации иных процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью.

Счетоводческое сопровождения с использованием отдельных синтетических счетов для каждого процесса деятельности экономического субъекта предусматривает следующую совокупность счетов (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Структура счетов для формирования себестоимости по процессам деятельности с использованием свободных синтетических счетов

Счет	Субсчет 1-го порядка (основные, вспомогательные, процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью)	Субсчет 2-го порядка
1	2	3
<b>Основные процессы деятельности</b>		
20 «Основное производство»	1 «Основной процесс 1» («Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов») (калькуляционный объект 1) 2 «Основной процесс 2» (калькуляционный объект 2) ...	1 «Продукция / работа / услуга» (калькуляционный объект 1) 2 «Продукция / работа / услуга» (калькуляционный объект 2) ...
<b>Вспомогательные процессы деятельности</b>		
23 «Вспомогательное производство»	1 «Вспомогательный процесс 1» («Осуществление ремонта и обслуживания основного производства») (калькуляционный объект 1) 2 «Вспомогательный процесс 2» (калькуляционный объект 2) ...	1 «Продукция / работа / услуга» (калькуляционный объект 1) 2 «Продукция / работа / услуга» (калькуляционный объект 2) ...
<b>Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью</b>		

1	2	3
22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» (калькуляционный объект 1)		
24 «Общее администрирование» (калькуляционный объект 2)		
27 «Обеспечение безопасности» (калькуляционный объект 3)		
30 «Клининг» (калькуляционный объект 3)		
31 «Юридическое обеспечение» (калькуляционный объект 4)		
32 «IT обеспечение» (калькуляционный объект 5)		
33-39 ... (калькуляционный объект n)		

Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью согласно данному варианту 1 отражаются на свободных синтетических счетах без выделения отдельных субсчетов. В соответствии с этой позицией свободные счета нами называются согласно наименованиям процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью. Так, например, свободный синтетический счет 22 используется с названием процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», счет 24 – «Общее администрирование». Счет 27 – «Обеспечение безопасности» и т.д. Число свободных синтетических счетов, возможных к использованию при организации калькулирования себестоимости по процессам, ограничено и составляет тринадцать (22, 24, 27, 30-39), в связи с чем этот вариант счетоводства процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью экономического субъекта является ограниченным в

силу структуры действующего Плана счетов. Поэтому в случае дифференциации значительного числа процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью в экономическом субъекте такого количества свободных синтетических счетов может оказаться недостаточно.

Вариант 2 позволяет решать эту проблему посредством определения направления счетоводческого сопровождения процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью с использованием аналитических возможностей отдельного синтетического счета, позволяющего дифференцировать субсчета для каждого процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью экономического субъекта. В качестве такого синтетического счета, отражающего процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью экономического субъекта, нами предлагается к использованию свободный счет 27, который в рамках данной счетоводческой конструкции автором именуется как «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью». Данный синтетический счет является калькуляционным. По его дебету отражаются затраты (материальные, трудовые, амортизация, прочие), которые списываются с кредита на результирующие счета, что обеспечивает формирование себестоимости процесса деятельности. Аналитическая структура данного счета представлена в табл. 2.4

Таблица 2.4

Аналитическая структура счета 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью»

Счет	Субсчет 1-го порядка (процесс деятельности)
1	2
Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью	
27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью»	1 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» (калькуляционный объект 1) 2 «Общее администрирование» (калькуляционный объект 2) 3 «Обеспечение безопасности» (калькуляционный объект 3)

1	2
	4 «Клининг» (калькуляционный объект 4) 5 «Юридическое обеспечение» (калькуляционный объект 5) 6 «IT обеспечение» (калькуляционный объект 6) ...

В обоих вариантах калькулирования себестоимости по процессам значительно сокращаются затраты счета 26 «Общехозяйственные расходы» ввиду отнесения значительной части этих затрат на процессы деятельности. По нашему мнению, освободить счет 26 «Общехозяйственные расходы» в полной мере не всегда представляется возможным ввиду наличия неотнесенных на отдельные процессы деятельности затрат (например, некоторые налоги и сборы, штрафы, пени и т.д.), но предлагаемые автором направления счетоводческого сопровождения учета затрат по процессам деятельности позволяют максимально освободить данный синтетический счет посредством калькуляции себестоимости каждого процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью экономического субъекта по-отдельности.

Отметим, что в целях не только формирования себестоимости, но и определения финансового результата по процессам деятельности экономического субъекта необходимо расширение аналитических возможностей результирующих счетов 90 и 99 (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Аналитические возможности счетов 90 «Продажи» и 99 «Прибыли и убытки» при их использовании по процессам деятельности

Счет	Субсчет 1-го порядка	Субсчет 2-го порядка (процесс деятельности)	Субсчет 3-го порядка
1	2	3	4

1	2	3	4
90 «Продажи»	1 «Выручка»	1 «Основной процесс 1» («Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов») (калькуляционный объект 1)	1 «Продукция / работа / услуга» (калькуляционный объект 1)
	2 «Себестоимость продаж»	2 «Основной процесс 2» (калькуляционный объект 2) ...	2 «Продукция / работа / услуга» (калькуляционный объект 2) ...
	8 «Расходы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью»	1 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» 2 «Общее администрирование» 3 «Обеспечение безопасности» 4 «Клининг» 5 «Юридическое обеспечение» 6 «IT обеспечение» ...	
	9 «Прибыль / убыток от продаж»		
99 «Прибыли и убытки»	1 «Прибыли и убытки по основным процессам»	1 «Основной процесс 1» («Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов») (калькуляционный объект 1) 2 «Основной процесс 2» (калькуляционный объект 2) ...	1 «Продукция / работа / услуга» (калькуляционный объект 1) 2 «Продукция / работа / услуга» (калькуляционный объект 2) ...
	2 «Прибыли и убытки по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью»	1 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» 2 «Общее администрирование» 3 «Обеспечение безопасности» 4 «Осуществление клининга» 5 «Юридическое обеспечение» 6 «IT обеспечение» ...	

В табл. 2.5 в качестве аналитического развития счетов 90 «Продажи» и 99 «Прибыли и убытки» нами предлагается использование субсчетов трех порядков: первый – группа доходов и расходов, второй – процессы деятельности, третий – калькуляционные объекты (например, продукция / работа / услуга). Субсчета второго порядка, открытые к соответствующим субсчетам первого порядка, отражают дифференцированные процессы деятельности по группам: основные (90/1/..., 90/2/...; 99/1/...) и процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью (90/8/...; 99/2/...).

Таким образом, аналитическое развитие синтетических счетов и использование свободных синтетических счетов в счетной совокупности с приданием им свойства отражения процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью позволит, по нашему мнению, осуществить калькулирование себестоимости по процессам деятельности экономического субъекта.

Корреспонденция счетов при калькулировании себестоимости по процессам деятельности с использованием предложенных автором счетоводческих совокупностей (табл. 2.3, 2.4, 2.5) представлена в табл. 2.6.

Таблица 2.6

**Корреспонденция счетов по калькулированию себестоимости и определению финансового результата процессов деятельности**

№ п/п	Содержание операции	Дебет счет / субсчет 1 / субсчет 2	Кредит счет / субсчет 1 / субсчет 2
1	2	3	4
Вспомогательный процесс деятельности			
процесс «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»			
1	Аккумуляция затрат по вспомогательному процессу деятельности	23/1	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76
Основной процесс деятельности			
процесс «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»			
1	Аккумуляция затрат по основному процессу деятельности	20/1	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76
2	Отнесение затрат по вспомогательному процессу деятельности по обслуживанию основного процесса деятельности	20/1	23/1
3	Отражение выручки по основному процессу деятельности	62/1	90/1/1
4	Отражение затрат по основному процессу деятельности	90/2/1	20/1
5	Отражение финансового результата по основному процессу деятельности	90/1/1	99/1/1
	Прибыль Убыток	99/1/1	90/2/1
Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью			
<i><b>Вариант 1:</b> с использованием отдельных свободных синтетических счетов Плана счетов</i>			
процесс «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»			

1	2	3	4
1	Аккумуляция затрат по процессу «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»:	22	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76
2	Списание затрат процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»:	90/8/1	22
3	Отражение финансового результата по процессу «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»: Убыток	99/3/1	90/8/1
процесс «Общее администрирование»			
1	Аккумуляция затрат по процессу «Общее администрирование»:	24	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76
2	Списание затрат процесса «Общее администрирование»:	90/8/2	24
3	Отражение финансового результата по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью: Убыток	99/3/2	90/8/2
процесс «Обеспечение безопасности»			
1	Аккумуляция затрат по процессу «Обеспечение безопасности»:	27	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76
2	Списание затрат процесса «Обеспечение безопасности»:	90/8/3	27
3	Отражение финансового результата по процессу «Обеспечение безопасности»: Убыток	99/3/3	90/8/3
<i>Аналогично по другим процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью</i>			
<b>Вариант 2:</b> аналитическое развитие синтетического счета 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью»			
процесс «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»			
1	Аккумуляция затрат по процессу «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»:	27/1	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76
2	Списание затрат процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»:	90/8/1	27/1



1	2	3	4
3	Отражение финансового результата по процессу «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»: Убыток	99/3/1	90/8/1
процесс «Общее администрирование»			
1	Аккумуляция затрат по процессу «Общее администрирование»:	27/2	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76
2	Списание затрат процесса «Общее администрирование»:	90/8/2	27/2
3	Отражение финансового результата по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью: Убыток	99/3/2	90/8/2
процесс «Обеспечение безопасности»			
1	Аккумуляция затрат по процессу «Обеспечение безопасности»:	27/3	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76
2	Списание затрат процесса «Обеспечение безопасности»:	90/8/3	27/3
3	Отражение финансового результата по процессу «Обеспечение безопасности»: Убыток	99/3/3	90/8/3
<i>Аналогично по другим процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью</i>			

Представленная в табл. 2.6 корреспонденция счетов позволяет осуществлять аккумуляцию затрат и формирование себестоимости по процессам деятельности экономического субъекта с использованием отдельных калькуляционных синтетических счетов для отражения процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью или посредством использования аналитических возможностей предлагаемого нами синтетического счета 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью». Также представленное счетоводческое сопровождение при процессном управлении позволяет определять финансовый результат процессов деятельности.

Разработанные автором варианты счетоводческого сопровождение учета по процессам деятельности имеют универсальный характер и применяются при

процессном управлении вне зависимости от особенностей деятельности экономического субъекта.

Применительно к экономическому субъекту ООО «СтройТрансМонтаж» на основе дифференциации процессов его деятельности и формирования вариантов счетоводства нами разработан Стандарт управленческого учета СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» (Приложение 3), который содержит методологическое описание учета затрат и формирования себестоимости не только услуг, но и процессов деятельности экономического субъекта.

На основании проведенного исследования получены следующие положения научной новизны, выносимые на защиту:

- разработаны два варианта счетоводства, предусматривающие: 1) использование свободных синтетических счетов раздела 3 «Затраты на производство» действующего Плана счетов (счета 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», 24 «Общее администрирование», 27 «Обеспечение безопасности», 30 «Клининг», 31 «Юридическое обеспечение», 32 «IT обеспечение» 33-39 и т.д.); 2) развитие аналитических возможностей синтетических счетов этого раздела (субсчета к счету 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельность», формируемые в соответствии с дифференцированными процессами управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью);

- разработана аналитическая структура счетов, позволяющая формировать себестоимость и финансовые результаты по процессам деятельности экономического субъекта;

- разработан Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса».

### 2.3. Формирование Стандарта управленческого учета по управленческой отчетности

Разработку и описание Стандарта управленческого учета экономического субъекта «Управленческая отчетность» представляется целесообразным начать с определения этого понятия. К настоящему времени в отношении понятия «управленческая отчетность экономического субъекта» среди специалистов не сложилось единого мнения. Наиболее известны определения, авторы которых называют данный вид отчетности либо сегментарной, либо внутривозвратной, либо управленческой. Представляется, что большинство упомянутых терминов не отражает в полной мере сущности и содержания этого вида отчетности. В связи с этим нами систематизированы признаки, положенные в основу понятия «управленческая отчетность» (табл. 2.7).

Таблица 2.7

#### Признаки, определяющие понятия «управленческая отчетность»

№ п/п	Автор (источник) / определение понятия	Признак, положенный в основу определения
1	2	3
1	Экономический словарь [285], А.С. Бакаев [31, с. 14], А.Ю. Соколов [273, с. 13]: Внутренняя отчетность – применяемая в целях управления организацией система сбора сведений в количественном и стоимостном измерении о фактах хозяйственной деятельности, влияющих на показатели финансового, технологического и производственного характера.	Ориентированность на определение внутренней отчетности как системы сбора информации (широкий подход к трактованию).
2	В .Ф. Палий [128, с. 211]: Внутренняя отчетность - совокупность систематизированных показателей и прочей информации.	Ориентация на системный признак категории - комплексность информации, показателей и форм.
3	К. Друри [67, с. 325] Управленческая отчетность (внутренняя отчетность) - комплекс взаимосвязанной информации и систематизированных по организации в целом и по дифференцированным в нем структурным подразделениям показателей, иллюстрирующих осуществление деятельности организацией в качестве субъекта хозяйственной деятельности.	
4	И .А. Слободняк [269]: Бухгалтерская управленческая отчетность - система информации, носящей учетно-аналитический характер, в формах отчетности, отражаемая как комплекс расчетных и учетных, формируемая с соблюдением внутренних регламентов	Ориентация на системный признак категории - комплексность информации, показателей и форм.

1	2	3
	организации, характеризующая не только внутреннюю для организации, но и внешнюю среду как в целом так и по выделенным в ней сегмента, предназначенная для оперативного удовлетворения потребности в информации внутренних пользователей организации.	
5	Е.Э. Гусева [223, с. 18]. Управленческая отчетность - система взаимосвязанных показателей, отражающих результаты и условия деятельности организации в целом или сегментарно за рассматриваемый период	
6	С. В . Духанин [224, с. 42]. Управленческая отчетность – внутрифирменная отчетность, подготавливаемая в среде контроллинга используемая в целях принятия управленческих решений.	Ориентированность на контроллинговую составляющую внутрифирменной отчетности.
7	Е.Р. Богатова [209]: Управленческая отчетность - инструмент внутренней оценки и контроля за функционированием организации.	Ориентированность на определение инструментального содержания управленческой отчетности (широкий подход к трактованию).
8	Л.Н. Юдина [286]: Управленческая отчетность - система детализированных конкретных сведений о капитале, имуществе, обязательствах, расходах и доходах организации, процессах деятельности, в том числе их результатах, о последствиях влияния внешних и внутренних факторов, требуемых менеджерам в целях формирования прогнозов, планов, осуществления организации, регулирования и контроля за деятельностью экономического субъекта.	Ориентированность на пообъектный подход (система объектов управления) в осуществлении управления (узкий подход к трактованию).
9	О.Н. Коренева [238, с. 37]: Управленческая отчетность – учетный (из процесса формирования информации) результат (продукт, итог, вывод), отражающий финансово-хозяйственную деятельности организации.	Ориентированность на результирующую составляющую при формировании.
10	Н.А. Бреславцева, О.Ф. Сверчкова [210, с. 11]: Управленческая отчетность - комплекс отчетов, соответствующих определенным требованиям, являющихся информационным базисом для принятия стратегических, тактических и оперативных управленческих решений, контроля и оценки влияния последствий принятых управленческих решений, имеющих своей целью благополучие организации.	Ориентированность на рассмотрение управленческой отчетности как совокупности отчетов (узкий подход к трактованию).
11	Е.М. Сорокина [157]: Управленческая отчетность – отчетность, содержащая различные данные о деятельности организации за непродолжительные временные промежутки.	Ориентированность на временную составляющую – краткосрочный временной интервал при формировании сведений.
12	М.А. Вахрушина [54]: Сегментарная отчетность - отчетность, созданная в разрезе отдельных сегментов, выделенных в организации.	Ориентированность на сегментарную составляющую (узкий подход к трактованию).

Исследовав дефиниции понятия «управленческая отчетность» (во множестве используемых терминов), можно сделать вывод, что несомненным достоинством ряда определений является выделение системного характера при определении рассматриваемой категории. Также систематизация понятий исследуемой категории также показала отсутствие терминологического единства, ввиду использования множества терминов, предназначенных для описания одного и того же явления. По нашему мнению, понятие «управленческая отчетность» в этимологическом смысле предусматривает конфиденциальность своего содержания, поскольку прилагательное «управленческая» в буквальном смысле означает «предназначенная для нужд управления», то есть присутствует указание на то, что такая отчетность может быть использована только внутренними пользователями и субъектами управленческого учета. Термин «внутренняя отчетность», по нашему мнению, не является подходящим для определения исследуемого явления ввиду того, что прилагательное «внутренняя» безотносительно к определяемому может рассматриваться в различных контекстах, поэтому применительно к управленческому учету, результатом осуществления которого выступает данный вид отчетности, не может быть употреблено в обобщенном виде без детализации в отношении какого критерия отчетность является внутренней. Мы полагаем нецелесообразным использование термина «бухгалтерская управленческая отчетность» ввиду смешения определяющих различных видов учета, самостоятельно осуществляемых экономическим субъектом. Смещение ключевых определяющих различных видов учета в одном понятии формирует необходимость уточнения категориального аппарата. Термин «сегментарная отчетность» отражает дифференциацию сегментов экономического субъекта (например, географических и т.п.) и подходит для описания отчетности экономического субъекта по комплексу выделенных в нем сегментов.

Таким образом, проанализировав ряд определений понятия «управленческая отчетность», мы пришли к выводу о целесообразности использования термина «управленческая отчетность экономического субъекта».

Обобщая результаты проведенного исследования и используя диспозитивный метод, нами разработано авторское определение понятия «управленческая отчетность экономического субъекта». Она представляет собой используемую для целей управления экономическим субъектом систему самостоятельно разработанных взаимосвязанных отчетов о затратах, выручке, финансовых результатах, безубыточности, эффективности деятельности экономического субъекта в целом и уровням управленческого деления (процессам / видам деятельности; центрам ответственности; видам продуктов производства (продукции / работ / услуг) и т.д.).

Дифференциация видов управленческой отчетности является еще одной проблемой наряду с разработкой определения этого понятия.

По нашему мнению, представляется целесообразным осуществление дифференциации видов управленческой отчетности экономического субъекта по таким классификационным признакам как: формат представления; уровень представления; виды процессов деятельности (рис.2.2).



Рис.2.2. Классификация управленческой отчетности экономического субъекта

Важно выделить следующие форматы представления управленческой отчетности:

- табличный. Это наиболее распространенная и удобная форма отчетности, которая обеспечивает быстрое восприятие информации при наличии у пользователя определенного уровня экономических знаний. Таблицы, как правило, содержат отдельные комментарии и справочные данные о ключевых показателях;

- графический. Он представляется в виде построенных графиков и диаграмм. Его отличительной чертой является наглядность представления данных при одновременной ограниченности количества показателей;

- презентация. Она обеспечивает наглядное представление данных в виде информационных слайдов, сопровождаемых разъяснениями и детализациями специалиста;

- текстовый. Он разрабатывается в виде письменного пояснения информации;

- база данных. Она представляет собой информационную базу (массив сведений), изменяемую посредством непрерывного внесения изменений без нарушения целостности структуры.

Отличительной особенностью системы управленческой отчетности является то, что она формируется в соответствии с организационной структурой и определяется уровнями и дифференцированными сегментами управления.

По видам процессов деятельности, применяя классификационный признак «перспектива деятельности» к процессам, нами дифференцируется управленческая отчетность по процессам развития и по процессам по текущей деятельности. Используя признак функциональной нагрузки, в системе управления процессами по текущей деятельности выделяется управленческая отчетность по основным, вспомогательным процессам и процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью экономического субъекта.

В соответствии с уровнями управления управленческая отчетность делится на представляемую для: руководства экономического субъекта; руководства

структурных подразделений или процессов и менеджеров по продукции / работам / услугам.

Классификация форм управленческой отчетности может производиться и по другим основаниям, которые каждый экономический субъект определяет с учетом специфики деятельности и задач менеджмента.

Еще одной важной проблемой является определение структуры и содержания форм управленческой отчетности. Концепция развития бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации на среднесрочную перспективу [7] определила в качестве основного направления развития системы бухгалтерского учета повышение качества учетной информации о деятельности экономических субъектов, полезной для принятия экономических решений заинтересованными внешними и внутренними пользователями.

Внутренние пользователи учетной информации используют данные отчетности для оценки выполнения бюджетных показателей, анализа имущественного и финансового положения экономического субъекта, планирования и прогнозирования ее деятельности, обоснования управленческих решений. Отсутствующие в бухгалтерской (финансовой), статистической и налоговой отчетности, но необходимые внутренним пользователям подробные и конкретные сведения о состоянии и результатах хозяйственной деятельности экономического субъекта, представляются в управленческой отчетности экономического субъекта. В отличие от бухгалтерской (финансовой), статистической и налоговой отчетности, предназначенной как для внешних, так и внутренних пользователей, управленческая отчетность содержит информацию только для субъектов управленческого учета, то есть внутренних пользователей.

Управленческая отчетность экономического субъекта отвечает всем признакам системности и является одним из объектов стандартизации и регламентации управленческого учета экономического субъекта, что позволяет сделать вывод о применимости в отношении нее диспозитивных принципов формирования системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта.



Управленческая отчетность как самостоятельная система должна соответствовать требованиям, предъявляемым к ее содержанию, формату и порядку представления, среди них:

- 1) достоверность и полнота представляемых в ней сведений;
- 2) своевременность представления заинтересованным пользователям;
- 3) конкретность и однозначность содержащейся информации;
- 4) объективность и сопоставимость данных;
- 5) экономическая целесообразность формирования.

Данные требования реализуются нами при формировании Стандарта управленческого учета СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» при разработке перечня и содержания форм управленческой отчетности с учетом профессионального суждения специалиста управленческого учета, основанного на изучении потребностей менеджмента в рамках управления экономическим субъектом.

В целях формирования указанного Стандарта управленческого учета необходимым представляется создание универсальной для применения любым экономическим субъектом состава и структуры управленческой отчетности экономического субъекта. Углубление пообъектной дифференциации позволит экономическому субъекту адаптировать и при необходимости дополнить систему управленческой отчетности, основываясь на ее структуре.

Авторский подход к пообъектной дифференциации состоит в разграничении объектов отражения в управленческой отчетности. Разработанная автором структура управленческой отчетности представлена по трем уровням: по экономическому субъекту в целом, по процессам деятельности, по продукции / работам / услугам (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Структура управленческой отчетности экономического субъекта  
по уровням управления

Уровни управленческой отчетности	Управленческая отчетность по уровням
1	2

1	2
Управленческая отчетность экономического субъекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отчет о финансовых результатах;</li> <li>- Отчет по движению денежных средств;</li> <li>- Отчет по налогам и сборам;</li> <li>- Отчет по общехозяйственным затратам;</li> <li>- Отчет по оценке эффективности деятельности экономического субъекта.</li> </ul>
Управленческая отчетность по процессам деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отчеты о выручке по основным процессам деятельности;</li> <li>- Отчеты по формированию себестоимости процессов деятельности (основные, вспомогательные, управления (администрирования и хозяйственного обслуживания));</li> <li>- Отчеты о материальных затратах по процессам деятельности (основным, вспомогательным, управления (администрирования и хозяйственного обслуживания));</li> <li>- Отчеты о трудовых затратах по процессам деятельности (основным, вспомогательным, управления (администрирования и хозяйственного обслуживания));</li> <li>- Отчеты об амортизационных отчислениях по процессам деятельности (основным, вспомогательным, управления (администрирования и хозяйственного обслуживания));</li> <li>- Отчеты по оценке безубыточности процессов деятельности (основным, вспомогательным, управления (администрирования и хозяйственного обслуживания));</li> <li>- Отчеты по оценке эффективности процессов деятельности (основным, вспомогательным, управления (администрирования и хозяйственного обслуживания)).</li> </ul>
Управленческая отчетность по продукции / работам / услугам	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отчеты по реализации продукции / работ / услуг;</li> <li>- Отчеты по формированию себестоимости продукции / работ / услуг;</li> <li>- Отчеты о материальных затратах по продукции / работам / услугам;</li> <li>- Отчеты о трудовых затратах по продукции / работам / услугам;</li> <li>- Отчеты об общепроизводственных расходах по продукции / работам / услугам;</li> <li>- Отчеты по оценке безубыточности продукции / работ / услуг;</li> <li>- Отчеты по оценке эффективности продукции / работ / услуг.</li> </ul>

Структура управленческой отчетности, представленная в табл. 2.8, положена нами в основу структурирования форм управленческой отчетности ООО «СтройТрансМонтаж» при реализации этим экономическим субъектом системы управления процессами деятельности (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Структура форм управленческой отчетности по уровням управления  
ООО «СтройТрансМонтаж»

Управленческая отчетность по уровням	Формы управленческой отчетности
1	2

1	2
<b>Управленческая отчетность экономического субъекта</b>	
Отчет о финансовых результатах	Справка о финансовых результатах
Отчет по движению денежных средств	Реестр платежей
Отчет по налогам и сборам	Расчет налоговой нагрузки
Отчет по оценке эффективности деятельности экономического субъекта	Аналитический отчет по КРІ экономического субъекта
<b>Управленческая отчетность по процессам деятельности</b>	
Отчеты о выручке по основным процессам деятельности	Отчет по выручке по объему выполненных работ по основным процессам
Отчеты по формированию себестоимости процессов деятельности (основные, вспомогательные, управления (администрирования и хозяйственного обслуживания)).	Отчет по затратам по процессам деятельности (основным, вспомогательным, управления (администрирования и хозяйственного обслуживания)) Прогнозная стоимость ремонта
Отчеты о материальных затратах по процессам деятельности (основным, вспомогательным, управления (администрирования и хозяйственного обслуживания))	Акт замера горюче-смазочных материалов Справка по простоям техники
Отчеты о трудовых затратах по процессам деятельности (основным, вспомогательным, управления (администрирования и хозяйственного обслуживания))	Выполнение по участкам Сменный рапорт на ремонт Расчет заработной платы по основному / вспомогательному / управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) процессам деятельности
Отчеты по оценке эффективности процессов деятельности (основным, вспомогательным, управления (администрирования и хозяйственного обслуживания))	Аналитический отчет по КРІ по процессам деятельности (основным, вспомогательным, управления (администрирования и хозяйственного обслуживания))
<b>Управленческая отчетность по работам / услугам</b>	
Отчеты по реализации продукции / работ / услуг	Реестр таксировок по работам / услугам
Отчеты по формированию себестоимости продукции / работ / услуг	Отчет по затратам по услугам Расчет прогнозной себестоимости услуг с учетом требуемой рентабельности
Отчеты о материальных затратах по продукции / работам / услугам	Использование горюче-смазочных материалов Отчет по пробегу

Система форм управленческой отчетности, представленная в табл. 2.9, нашла отражение в разработанном автором Станданте управленческого учета СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» (Приложение 4). Его содержание отражает принцип алгоритмизации, в соответствии с которым в Стандарте приводится описание каждой применяемой формы управленческой отчетности в следующем порядке:

- 1) производится представление формы управленческой отчетности;
- 2) представляется определение назначения и пользователей формы управленческой отчетности;
- 3) обозначаются субъекты управленческого учета, ответственные за составление формы управленческой отчетности;
- 4) приводятся описания показателей формы управленческой отчетности;
- 5) указываются источники информации для представления и расчета показателей формы управленческой отчетности;
- 6) определяется периодичность составления и представления формы управленческой отчетности.

На основе проведенного исследования получены следующие положения научной новизны:

- сформулировано авторское определение понятия «управленческая отчетность экономического субъекта», которая исходит из диспозитивного метода представляет собой используемую для целей управления экономическим субъектом систему самостоятельно разработанных взаимосвязанных отчетов о затратах, выручке, финансовых результатах, безубыточности, эффективности деятельности экономического субъекта в целом и уровнях управленческого деления (процессам / видам деятельности; центрам ответственности; видам продуктов производства (продукции / работ / услуг) и т.д.);

- разработаны структура управленческой отчетности экономического субъекта по уровням управленческого деления: по экономическому субъекту в целом, по процессам деятельности, по продукции / работам / услугам;

- разработан Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность», включающий формы управленческой отчетности по уровням управления. В частности, среди форм управленческой отчетности экономического субъекта он содержит: Справка о финансовых результатах, Реестр платежей, Расчет налоговой нагрузки и др.; по процессам деятельности: Отчет по выручке по объему выполненных работ основных процессов, Отчеты о затратах по процессам деятельности (основных, вспомогательным, управле-

ния (администрирования и хозяйственного обслуживания)) и др.; по работам / услугам: Отчет о затратах по работам / услугам, Расчет прогнозной себестоимости услуг с учетом требуемой рентабельности и др.

#### 2.4. Формирование Стандарта управленческого учета по оценке эффективности деятельности экономического субъекта

Система управленческого учета нацелена на оценку эффективности деятельности экономического субъекта как ключевой задачи, которая ставится перед ним. Обобщенно инструментарий и методы управленческого учета предназначены для повышения эффективности деятельности, оценка которой позволяет повысить качество управления, конкурентоспособность и рейтинг экономического субъекта на рынке.

Современные управленческие технологии предлагают множество инновационных методов оценки эффективности деятельности экономического субъекта. Одной из таких технологий является система оценки ключевых показателей (индикаторов) деятельности (Key Performance Indicators – KPI), оценку ее эффективности и результативности.

Под KPI понимается система финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели (ожидаемому результату деятельности) [33].

Показатель KPI – это показатель (индикатор) выполнения, достижения успеха в реализации поставленной задачи. В отличие от системы сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard - BSC) KPI представляет собой перечень целевых индикаторов, имеющих отношение, в том числе к процессам деятельности экономического субъекта.

KPI отвечает всем признакам системности и может быть использована в рамках осуществления стандартизации и регламентации управленческого учета экономического субъекта.

Система КРІ является инструментом управления, в связи с чем должна быть сформирована на основе единого подхода, то есть базироваться на принципах, которые позволят структурировать не только формальное представление, но и содержание показателей КРІ.

Так, при разработке КРІ необходимо учитывать следующие принципы.

1) Адресная принадлежность. Каждый ключевой показатель эффективности закреплен за конкретным ответственным лицом или группой лиц на уровне экономического субъекта, процессов деятельности, продукции / работ / услуг.

2) Корректная ориентация и разумность. Ключевые показатели эффективности находятся в непосредственной зависимости от стратегических задач экономического субъекта, а также процессов деятельности, производства продуктов / работ / услуг.

3) Функциональная группировка. Показатели эффективности должны быть сгруппированы (структурированы) по функциональным направлениям, в частности, процессам деятельности, вида продукции / работ / услуг.

4) Соответствие критериям оценки. Показатели эффективности должны быть выделены с точки зрения оценивания эффективности на различных уровнях управленческого деления.

5) Стандартизованность. Ключевые показатели эффективности базируются на стандартных определениях, правилах вычислений (стандарте управленческого учета экономического субъекта).

6) Регламентированность. Утвержденные экономическим субъектом показатели эффективности для разных уровней экономического деления и их нормативы должны быть достижимы с высокой степенью вероятности, базирующейся на регламентном обеспечении их расчетов (регламентов управленческого учета экономического субъекта).

7) Методика расчета. Для каждого показателя эффективности должна быть определена методика его расчета, представленные в регламенте управленческого учета экономического субъекта.

8) Мобильность значений. Значения ключевых показателей эффективности рассчитываются на основе актуальных данных с учетом их уточнений пользователями для того, чтобы улучшить результаты работы.

9) Обеспечение прогнозирования. Ключевые показатели эффективности количественно оценивают факторы и являются опережающими показателями, определяющими оптимальные результаты в перспективе.

10) Ограниченность. Ключевые показатели эффективности должны фокусировать внимание и усилия пользователей на нескольких высокоприоритетных задачах.

11) Легкость восприятия. Ключевые показатели эффективности должны быть легкими для понимания.

12) Сбалансированность и взаимосвязанность. Ключевые показатели эффективности должны быть логичным продолжением и уточнением друг друга.

13) Ориентация на срок выполнения. Необходимо четко определять срок выполнения ключевых показателей эффективности.

14) Оптимальность числа показателей. Оптимальное количество КРІ экономического субъекта — 5-10, в отношении КРІ всех остальных уровней – 3-5.

15) Простота измерения. Ключевые показатели эффективности должны измеряться доступными способами, что упростит возможность их расчета и пересмотра в случае необходимости.

16) Релевантность. Пересмотр взаимосвязанность. ключевых показателей эффективности необходим в целях оптимизации системы и повышения эффективности действия ключевых показателей эффективности.

17) Сопоставимость. Показатели эффективности должны быть сопоставимыми между собой.

Система КРІ предусматривает иерархичность в построении. Ориентация на декомпозиционный метод при дифференциации процессов деятельности экономического субъекта позволяет представить иерархию системы КРІ при процессном управлении в форме иерархии уровней, соответствующих критериям оценки согласно концепции международных стандартов ISO серии 9000 [5]: время

(срок), качество (соответствие требованиям потребителей), затраты (стоимость), соответствие цели (задачам). Сформированная автором иерархия системы КРІ при процессном управлении представлена на рис. 2.3.

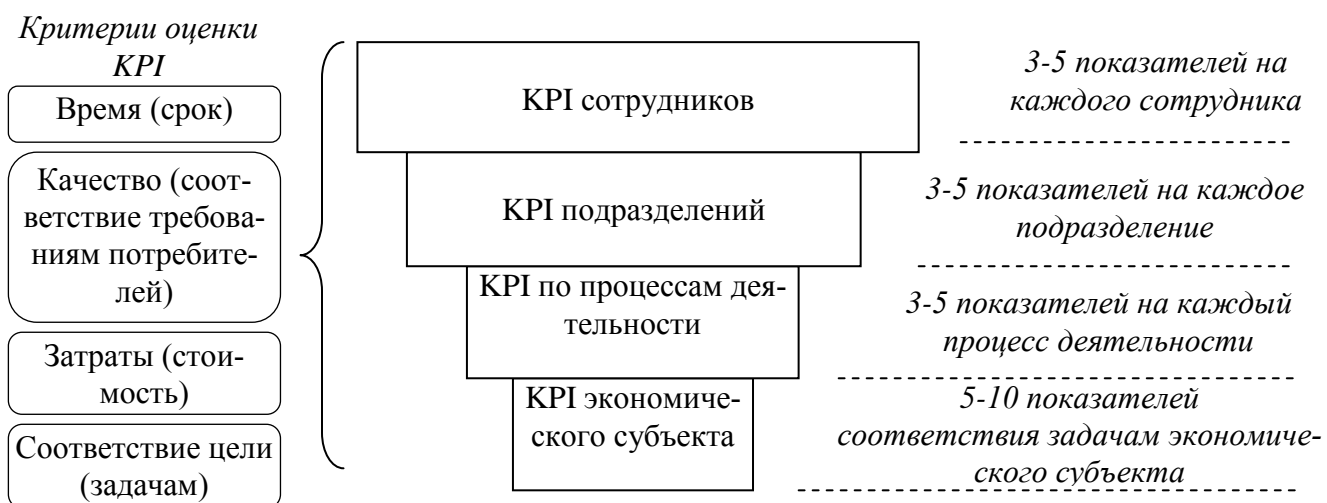


Рис. 2.3. Иерархия системы КРІ при процессном управлении

В результате декомпозиции КРІ по процессам деятельности на КРІ подразделений каждое подразделение получает свой набор КРІ, за достижение которых несет ответственность руководитель. Он должен распределить сферы ответственности за показатели между подчиненными сотрудниками (дополняется КРІ 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 КРІ разрабатываются системы мотивации сотрудников. Это способствует повышению уровня заинтересованности конкретных лиц, функционирующих в процессах деятельности, в достижении оптимальных значений КРІ и выполнения в реализации поставленных задач.

В рамках иерархичной системы КРІ первыми разрабатываются КРІ 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 (рис. 2.4). Для систематического представления объектов для оценки деятельности экономического субъекта нами проведена их дифференциация по ключевым направлениям деятельности эконо-



мического субъекта на технологические, административные, научно-технические, социальные, маркетинговые и имиджевые, производственные, экономические и потребительские объекты.

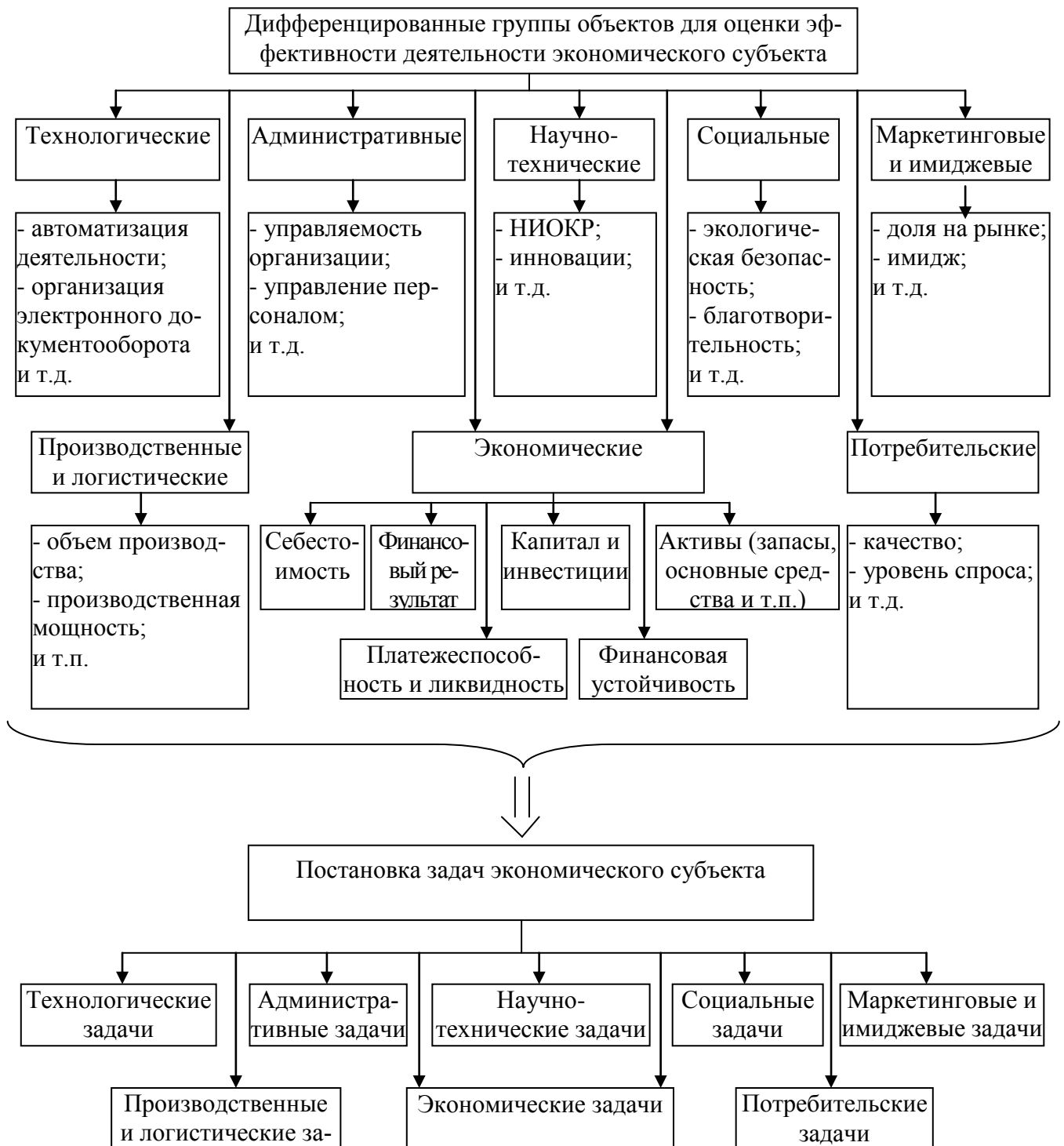


Рис. 2.4. Постановка задач экономического субъекта исходя из дифференцированных групп объектов для оценки эффективного его деятельности

В рамках каждого из направлений экономическим субъектом могут быть выбраны объекты для постановки конкретных задач, наиболее точно характеризующих ее тактическую и стратегическую цели. Необходимо отметить, что экономические объекты дифференцируются нами более подробно в связи с наибольшей значимостью для деятельности подавляющего большинства экономических субъектов, ставящих ключевой целью извлечение прибыли. Так среди экономических объектов для оценки эффективности деятельности нами выделяются: себестоимость, прибыль, капитал и инвестиции, активы (основные средства, нематериальные активы и т.п.), платежеспособность, ликвидность и финансовая устойчивость.

Представленная на рис. 2.4 классификация групп задач в зависимости от групп объектов для оценки деятельности экономического субъекта позволяет определить направления для постановки конкретных задач. В связи с этим экономический субъект осуществляет выбор наиболее подходящих для него ключевых задач, не ограничиваясь их структурностью. Например, в качестве ключевых задач экономического субъекта могут быть выбраны только экономические задачи или экономические, производственные и потребительские. Также необходимо отметить, что ключевые задачи экономического субъекта в зависимости от влияния внешних и внутренних факторов могут изменяться, дополняться или исключаться. Таким образом, перечень определенных ключевых задач экономического субъекта не может быть всегда одинаковым и неизменным. Однако он определяет дифференциацию показателей КРІ исходя из задач экономического субъекта (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Показатели КРІ по задачам экономического субъекта для оценки эффективности его деятельности

Группа задач	Задача	Показатель КРІ
1	2	3
Технологические	Автоматизация производственной / учетной / сбытовой / снабженческой / исследовательской и т.п. деятельности (процессов и т.п.)	Уровень автоматизации деятельности (процесса и т.п.)

1	2	3
	Повышение эффективности документооборота	Наличие разработанного графика документооборота
	...	...
Административные	Повышение качества управления	Качество управления
		Общее число утвержденных управленческих решений в период
	...	...
Научно-технические	Увеличения доли внедряемых НИОКР	Доля успешно внедренных НИОКР
	Стимулирование НИОКР	Общее количество проектов по НИОКР за период
		Количество полученных патентов
Социальные	Реализация социально-значимых проектов	Количество благотворительных проектов, в которых экономический субъект принимал участие
		Затраты на благотворительность
	Достижение высокого уровня экологической безопасности производства	Количество успешно реализованных проектов по защите окружающей среды
		Оценка участия экономического субъекта в программах по защите окружающей среды специалистами
Маркетинговые и имиджевые	Повышение рентабельности затрат коммерческого характера	Рентабельность коммерческих затрат
	Достижение требуемого значения доли на рынке	Доля на рынке
	Достижение лидирующей позиции товара на рынке	Процент присутствия товара на рынке
	Увеличение прибыли от нового продукта на рынке	Доля дохода от новых потребителей
	Приобретение статуса лидера на рынке	Уровень лидерства на рынке
	Повышение доверия к товару	Уровень доверия
	Расширение рынков сбыта	Расширение рынков сбыта
	Стимулирование спроса	Эффективность рекламы
Производственные и логистические	Повышение эффективности и качества использования производственных мощностей	Производительность
		Качество производства
		Количество часов сверхнормативного простоя
		Количество часов ремонта и обслуживания
		Процент ремонтируемого оборудования
	Размер убытка производства	

1	2	3
	Минимизация операционного цикла	Продолжительность операционного цикла
	Повышение рентабельности затрат на производство	Рентабельность затрат на производство
	Повышение рентабельности затрат на качество	Рентабельность затрат на качество
	Повышение рентабельности затрат на материально-техническое обеспечение	Рентабельность затрат на материально-техническое обеспечение
	Повышение рентабельности затрат на послепродажное обслуживание	Рентабельность затрат на послепродажное обслуживание
	Минимизация срока хранения запасов	Средний срок хранения запасов
	Ускорение оборачиваемости запасов	Оборачиваемость запасов
	Сокращение порога безубыточного объема производства	Безубыточный объем производства
	...	...
Экономические в отношении:		
себестоимости	Снижение затрат на администрирование и хозяйственное обслуживание	Затраты на администрирование и хозяйственное обслуживание
	Снижение затрат на управление персоналом	Затраты по управлению персоналом (рекрутинг, обучение и т.п.)
	Снижение затрат на производство	Затраты на производство
	Снижение затрат на качество	Затраты на качество
	Снижение затрат на материально-техническое обеспечение	Затраты на материально-техническое обеспечение
	Снижение затрат на ремонт и обслуживание	Затраты на ремонт и обслуживание
	Снижение затрат на ремонт и обслуживание единицы техники	Затраты на ремонт и обслуживание единицы техники
	Снижение затрат на устранение дефектов и отклонений от норматива	Затраты на устранение дефектов и отклонений от норматива
	Снижение затрат на утилизацию	Затраты по утилизации
	Снижение затрат по транспортировке	Затраты по транспортировке
	Снижение затрат на НИОКР	Затраты на НИОКР
	Снижение затрат на разработку технологических процессов	Затраты на разработку технологических процессов
	Снижение затрат коммерческого характера	Затраты коммерческого характера (на рекламу, упаковку, маркетинговые исследования и т.п.)

1	2	3
	Снижение затрат (себестоимости) продукта / услуги / работы / процесса и т.п.	Себестоимость продукта / услуги / работы / процесса и т.п.
		Полная себестоимость продукта / услуги / работы / процесса и т.п.
		Доля материальных затрат в себестоимости продукта / услуги / работы / процесса и т.п. (материалоемкость)
		Доля трудовых затрат в себестоимости продукта / услуги / работы / процесса и т.п. (трудоемкость)
		Доля затрат по использованию основных фондов в себестоимости продукта / услуги / работы / процесса и т.п. (амортизациоёмкость)
	Минимизация величины нераспределяемых затрат (в т.ч. по процессам)	Нераспределяемые затраты (в т.ч. по процессам)
финансового результата	Увеличение выручки от продаж	Выручка от продаж продукции / работы / услуги
	Увеличение валовой прибыли	Валовая прибыль
	Увеличение маржинальной прибыли	Маржинальная прибыль
	Увеличение прибыли от продаж	Прибыль от продаж
	Увеличение прибыли до налогообложения	Прибыль до налогообложения
	Увеличение чистой прибыли	Чистая прибыль
	Повышение рентабельности продаж	Рентабельность продаж
капитала и инвести- ций	Повышение доходности инвестированного капитала	Доходность инвестированного капитала
	Повышение рыночной стоимости предприятия по сравнению с балансовой стоимостью чистых активов	Экономическая добавленная стоимость
	Повышение рентабельности чистых активов	Рентабельность чистых активов
	Повышение рентабельности совокупных активов	Экономическая рентабельность
	Повышение доходности собственного капитала	Рентабельность собственного капитала
	Повышение доходности заемного капитала	Рентабельность заемного капитала
активов	Увеличение рентабельности внеоборотных активов (в том числе основных средств)	Рентабельность внеоборотных активов
		Рентабельность основных средств
	Увеличение рентабельности оборотных активов	Рентабельность оборотных активов

1	2	3
	Увеличение размера чистых активов	Чистые активы
платежеспособности и ликвидности	Повышение ликвидности	Коэффициент абсолютной ликвидности
		Коэффициент текущей ликвидности
		Коэффициент критической ликвидности
	Ускорение оборачиваемости оборотных активов	Период оборачиваемости оборотных активов в днях
	Ускорение оборачиваемости внеоборотных активов	Период оборачиваемости внеоборотных активов в днях
	Сокращение периода погашения дебиторской задолженности	Средний период погашения дебиторской задолженности
	Увеличение абсолютного значения чистого денежного потока	Чистый денежный поток
финансовой устойчивости	Увеличение размера капитала и источников финансирования	Собственный капитал
		Собственный оборотный капитал
		Собственный и приравненный к нему капитал
		Основные источники финансирования (ОИ)
		Коэффициент обеспеченности собственными средствами
	Увеличение размера чистого оборотного капитала	Чистый оборотный капитал
	Ускорение оборачиваемости капитала	Оборачиваемость капитала
	Повышение эффективности использования заемного капитала	Уровень финансового рычага Эффект финансового рычага
	...	...
Потребительские	Увеличение ассортимента ряда	Ассортимент
	Повышение уровня удовлетворенности потребителей	Уровень удовлетворенности потребителей
		Уровень ценовой удовлетворенности потребителей
		Качество и скорость (своевременность) обслуживания
	Повышение качества продукта / услуги / работы и т.п.	Оценка качества продукта / услуги / работы и т.п.
		Оценка качества продукта / услуги / работы и т.п.
		Численность потребителей
		Уровень спроса на группу продуктов / услуг / работ и т.п.
	Уровень спроса потребителей на конкретный продукт / услугу / работу и т.п.	
	...	...
Аналогичные показатели могут быть рассчитаны по конкурентам		

На основании задач экономического субъекта и соответствующих показателей КРІ нами для оценки эффективности деятельности ООО «СтройТрансМонтаж» выбраны следующие семь:

среди экономических:

в отношении себестоимости показатель - «Себестоимость продукции / работы / услуги» (показатель КРІ себестоимости продукции / работы / услуги);

в отношении финансового результата - «Выручка от продаж продукции / работы / услуги» (показатель КРІ объема выпускаемой продукции / работ / услуг); показатель «Рентабельность продаж» (показатель КРІ рентабельности экономического субъекта);

в отношении капитала и инвестиций - показатель «Доходность инвестированного капитала (ROI) (показатель КРІ доходности капитала);

в отношении активов – показатель «Рентабельность основных средств» (показатель КРІ эффективности использования основных средств);

в отношении платежеспособности и ликвидности – показатель «Коэффициент текущей ликвидности» (показатель КРІ ликвидности экономического субъекта).

среди потребительских:

показатель «Уровень удовлетворенности потребителей» (показатель КРІ качества продукции / работ / услуг).

Их расчет обеспечивает оценку реализации семи задач, определяемых экономическим субъектом (табл. 2.11).

Таблица 2.11

КРІ экономического субъекта ООО «СтройТрансМонтаж»

№ п/п	Группа задач	Задача экономического субъекта	Наименование показателя КРІ экономического субъекта
1	2	3	4
1	Экономические в отношении себестоимости	Снижение себестоимости услуг	Темп роста себестоимости услуг ( $t_s$ )
2	Экономические в отношении финансового результата	Увеличение выручки от продаж услуг	Темп роста выручки (объема оказанных услуг) ( $t_N$ )
		Повышение рентабельности услуг	Рентабельность продаж ( $\rho_P$ )

Окончание табл. 2.11

1	2	3	4
3	Экономические в отношении капитала и инвестиций	Повышение доходности инвестированного капитала	Доходность инвестированного капитала ( $ROI_H$ )
4	Экономические в отношении активов	Повышение эффективности использования основных средств	Рентабельность основных средств ( $\rho_A$ )
5	Экономические в отношении платежеспособности и ликвидности	Повышение ликвидности	Коэффициент текущей ликвидности ( $K_S$ )
6	Потребительские	Повышения качества услуг	Уровень удовлетворенности потребителей ( $L_K$ )
			Интегрированный показатель эффективности деятельности (i)

Кроме целеориентированных показателей представляется целесообразным выделить интегрированный показатель эффективности деятельности экономического субъекта, являющегося индикатором общего состояния экономического субъекта - уровня эффективности его деятельности, 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.

В рамках следующего уровня дифференциации – процессов деятельности экономического субъекта нами дифференцированы следующие показатели КРІ, соответствующие поставленным задачам в рамках процессов деятельности (табл. 2.12).

Таблица 2.12

## КРІ по процессам деятельности ООО «СтройТрансМонтаж»

№ п/п	Группа задач	Задача, реализуемая в рамках процесса деятельности	Наименование показателя КРІ по процессам деятельности
1	2	3	4



1	2	3	4
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)
2	Экономические в отношении себестоимости	Снижение затрат на оказание услуг Снижение себестоимости услуг	4) Зарплатоемкость (затраты на оплату труда на один рубль продаж) (z) 5) Затраты на один рубль продаж (s)
Вспомогательные процессы			
процесс «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»			
1	Производственные	Повышение эффективности использования производственных мощностей	1) Количество часов ремонта (обслуживания) ( $t_r$ ) 2) Процент ремонтируемой техники ( $\%_R$ ) 3) Процент невыхода техники ( $\%_A$ )
2	Экономические в отношении себестоимости	Снижение затрат на ремонт и обслуживание Снижение себестоимости ремонта и обслуживания единицы техники	4) Материалоемкость (m) 5) Стоимость ремонта единицы техники ( $R_a$ )
Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания)			
процесс «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»			
1	Экономические в отношении себестоимости	Снижение затрат на осуществление учета (себестоимость процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»)	1) Доля затрат на осуществление учета в составе общих затрат ( $\%_{aS}$ ) 2) Доля затрат на осуществление учета в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) ( $\%_{aSM}$ ) 3) Себестоимость процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» ( $S_A$ )
процесс «Общее администрирование»			
1	Экономические в отношении себестоимости	Снижение затрат на общее администрирование (себестоимость процесса «Общее администрирование»)	1) Доля затрат на общее администрирование в составе общих затрат ( $\%_{mS}$ ) 2) Доля затрат на общее администрирование в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) ( $\%_{mSM}$ ) 3) Себестоимость процесса «Общее администрирование» ( $S_m$ )
процесс «Обеспечение безопасности»			

1	2	3	4
1	Экономические в отношении себестоимости	Снижение затрат на обеспечение безопасности (себестоимость процесса «Обеспечение безопасности»)	1) Доля затрат на обеспечение безопасности в составе общих затрат (% <sub>SS</sub> ) 2) Доля затрат на обеспечение безопасности в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания)(% <sub>sSM</sub> ) 3) Себестоимость процесса «Обеспечение безопасности» ( $S_s$ )

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.

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.

В соответствии с разработанной иерархией системы КРІ при процессном управлении сформированная система КРІ представлена в Стандарте управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 3.2.1 «Оценка эффективности деятельности» (Приложение 5). В его рамках автором сформирован алгоритм построения системы КРІ экономического субъекта при процессном управлении, представленный на рис. 2.5, который представляет собой последовательное осуществление следующих операций:

1) Определение задач экономического субъекта (постановка задач экономического субъекта осуществляется им самостоятельно в соответствии с целью деятельности).

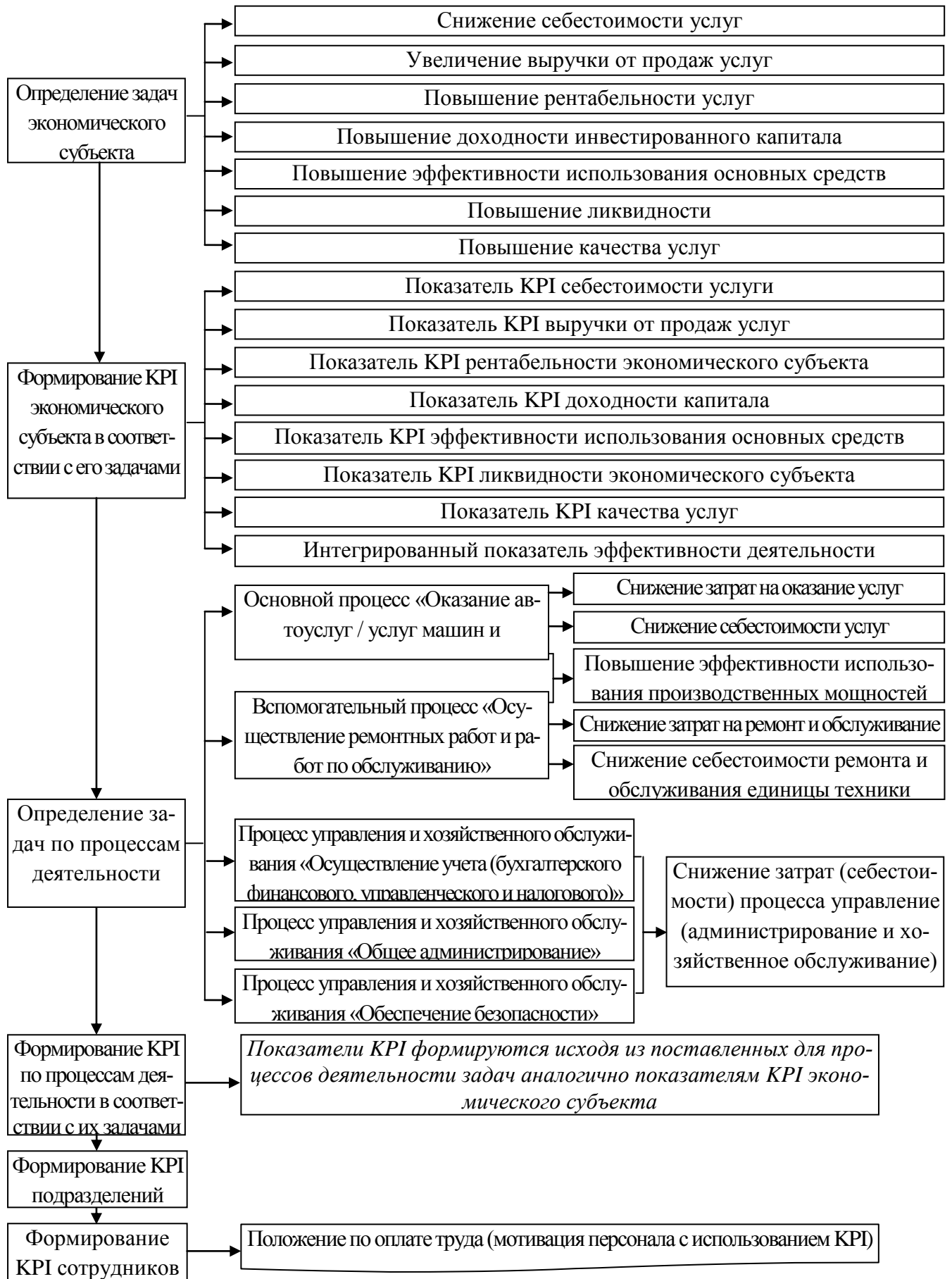


Рис.2.5. Алгоритм построения системы KPI экономического субъекта при процессном управлении

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).

На основе проведенного исследования получены следующие положения научной новизны, определенные к защите:

- разработана иерархия системы показателей (индикаторов) КРІ при процессном управлении, включающая следующие уровни: КРІ экономического субъекта, КРІ по процессам деятельности, КРІ подразделений, КРІ сотрудников;

- разработан алгоритм формирования системы показателей (индикаторов) КРІ при процессном управлении, включающий такие операции как: определение задач экономического субъекта; формирование показателей (индикаторов) КРІ экономического субъекта в соответствии с его задачами; определение задач по процессам деятельности экономического субъекта; формирование показателей (индикаторов) КРІ по процессам деятельности в соответствии с их задачами; формирование КРІ подразделений; формирование перечня КРІ сотрудников;

- разработан Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 3.2.1 «Оценка эффективности деятельности», раскрывающий систему показателей (индикаторов) КРІ экономического субъекта, дифференцированную по уровням управления исходя из соответствующих задач. Так, на уровне экономического субъекта выделяются следующие показатели КРІ: экономические (в отношении себестоимости - показатель «Темп роста себестоимости услуг»; финансового результата - показатели «Темп роста выручки (объема оказанных услуг)» и «Рентабельность продаж»; капитала и инвестиций – показатель «Доходность инвестированного капитала»; активов – показатель «Рентабельность основных средств»; платежеспособности и ликвидности – показатель «Коэффициент текущей ликвидности»); потребительские (показатель «Уровень удовлетворенности потребителей») и «Интегрированный показатель эффективности деятельности экономического субъекта». На уровне процессов деятельности показатели (индикаторы) КРІ определены нами в соответствии с задачами каждого из дифференцированных процессов. Так, для основного процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» такими показателями (индикаторами) КРІ выступают, в частности, «Объем оказанных услуг в натуральном измерении», «Затраты на один рубль продаж» и др.; для вспомогательного процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» - «Процент ремонтируемой техники», «Стоимость ремонта единицы техники» и др.; для процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью – «Доля затрат процесса в составе общих затрат», «Себестоимость процесса» и др., рассчитываемые по каждому из дифференцированных в экономическом субъекте процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью.

Таким образом, во второй главе диссертационного исследования автором:

1. Разработана унифицированная структура Стандарта управленческого учета экономического субъекта, дифференцированная автором на части (выходные реквизиты, мотивировочную часть, описательную часть, информационные источники); описательная часть, в свою очередь, представлена следующими разделами: Оглавление, Общие положения, в том числе: Область

применения, Пользователи, Основные понятия, Общий порядок документального оформления Стандарта управленческого учета экономического субъекта, Направления его совершенствования, Порядок внесения изменений, Положения по разделам.

2. Сформирован Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 1.1 «Система управления процессами деятельности» на основе дифференцированных процессов его деятельности.

3. Предложены два варианта счетоводческого сопровождения кулькулирования затрат и определения финансового результата по процессам деятельности:

1) В отношении процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) нами предлагается использовать свободные синтетические счета в границах 20-39 (их всего тринадцать) раздела 3 «Затраты на производство» действующего Плана счетов для отражения каждого процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) обособленно от других. Так счета называются нами:

- счет 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;

- счет 24 «Общее администрирование»;

- счет 27 «Обеспечение безопасности»;

- счет 30 «Клининг»;

- счет 31 «Юридическое обеспечение»;

- счет 32 «IT обеспечение» и т.д.

Недостатком данного варианта выступает ограниченность числа свободных синтетических счетов - всего тринадцать (22, 24, 27, 30-39) позиций. В связи с этим в случае дифференциации значительного числа процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью в экономическом субъекте такого количества свободных синтетических счетов может оказаться недостаточно.

2) Предлагается аналитическое развитие свободного синтетического счета 27 с названием «Процессы управления (администрирования и хозяйственного об-

служивания) деятельностью», выражающееся в открытии следующих субсчетов к нему:

- счет 27/1 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;
- счет 27/2 «Общее администрирование»;
- счет 27/3 «Обеспечение безопасности»;
- счет 27/4 «Клининг»;
- счет 27/5 «Юридическое обеспечение»;
- счет 27/6 «IT обеспечение» и т.д.

Вариант 2 обеспечивает необходимую для экономического субъекта степень расширения аналитических возможностей счета 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью».

В обоих вариантах предлагаемые счета являются калькуляционным. По их дебету - отражаются аккумулированные за период затраты по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью, по кредиту – их списание на результирующие счета, что обеспечивает формирование себестоимости по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) в отдельности.

Представленные варианты счетоводческого сопровождения калькулирования себестоимости и формирования финансовых результатов по процессам деятельности имеют универсальный характер и могут применяться при процессном управлении экономическими субъектами вне зависимости от характера их деятельности. Они обеспечивают возможности оценки эффективности процессов деятельности экономических субъектов. В значительной степени корректируют содержание счета 26 «Общехозяйственные расходы» в сторону их уменьшения на этом счете. Повышают качество управления и учетной системы – управленческого учета – в отношении процессов деятельности экономических субъектов.

На основе разработанных вариантов счетоводческого сопровождения формирования себестоимости и определения финансовых результатов по процессам деятельности автором разработан Стандарт управленческого учета ООО «Строй-

ТрансМонтаж» СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса», содержащий методологическое описание учета затрат и формирования себестоимости не только услуг, но и процессов деятельности экономического субъекта.

4. Уточнена дефиниция понятия «управленческая отчетность», проведена ее структуризация по уровням управления.

Так сформулировано авторское определение понятия «управленческая отчетность экономического субъекта», которая исходит из диспозитивного подхода представляет собой используемую для целей управления экономическим субъектом систему самостоятельно разработанных взаимосвязанных отчетов о затратах, выручке, финансовых результатах, безубыточности, эффективности деятельности экономического субъекта в целом и уровнях управленческого деления (процессам / видам деятельности; центрам ответственности; видам продуктов производства (продукции / работ / услуг) и т.д.).

Структура управленческой отчетности экономического субъекта сформирована по уровням управленческого деления: по экономическому субъекту в целом, по процессам деятельности, по продукции / работам / услугам. Так управленческая отчетность экономического субъекта представлена отчетами по финансовым результатам, движению денежных средств, налогам и сборам, общехозяйственным затратам, эффективности его деятельности. Управленческая отчетность по процессам деятельности включает отчеты: по выручке по основным процессам деятельности; по формированию себестоимости, материальным, трудовым, амортизационным затратам процессов деятельности; по оценке безубыточности и эффективности процессов деятельности. Управленческая отчетность по продукции / работам / услугам представлена следующими отчетами: по реализации продукции / работ / услуг; формированию себестоимости, материальным, трудовым, общепроизводственным затратам по продукции / работам / услугам; по оценке безубыточности и эффективности продукции / работ / услуг.

С учетом разработанной структуры управленческой отчетности по уровням управленческого деления автором разработан Стандарт управленческого уче-



та ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность», включающий формы управленческой отчетности по уровням управления. В частности, среди форм управленческой отчетности экономического субъекта он содержит: Справка о финансовых результатах, Реестр платежей, Расчет налоговой нагрузки и др.; по процессам деятельности: Отчет по выручке по объему выполненных работ основных процессов, Отчеты о затратах по процессам деятельности (основных, вспомогательным, управления (администрирования и хозяйственного обслуживания)) и др.; по работам / услугам: Отчет о затратах по работам / услугам, Расчет прогнозной себестоимости услуг с учетом требуемой рентабельности и др.

5. Разработана иерархия и алгоритм формирования системы показателей (индикаторов) КРІ при процессном управлении.

Ее иерархия представлена уровнями: КРІ экономического субъекта, КРІ по процессам деятельности, КРІ подразделений, КРІ сотрудников.

Алгоритм отражает последовательное осуществление операций:

- определение задач экономического субъекта;
- формирование показателей (индикаторов) КРІ экономического субъекта в соответствии с его задачами;
- определение задач по процессам деятельности экономического субъекта;
- формирование показателей (индикаторов) КРІ по процессам деятельности в соответствии с их задачами;
- формирование КРІ подразделений;
- формирование перечня КРІ сотрудников.

6. Сформирован Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 3.2.1 «Оценка эффективности деятельности», раскрывающий систему показателей (индикаторов) КРІ экономического субъекта и по процессам деятельности и разработанную в соответствии с алгоритмом.

На уровне экономического субъекта в рамках поставленных им задач выделяются следующие показатели КРІ:

- экономические (в отношении себестоимости - показатель «Темп роста себестоимости услуг»; финансового результата - показатели «Темп роста выручки

(объема оказанных услуг)» и «Рентабельность продаж»; капитала и инвестиций – показатель «Доходность инвестированного капитала»; активов – показатель «Рентабельность основных средств»; платежеспособности и ликвидности – показатель «Коэффициент текущей ликвидности»);

- потребительские (показатель «Уровень удовлетворенности потребителей»);

- «Интегрированный показатель эффективности деятельности экономического субъекта».

На уровне процессов деятельности показатели (индикаторы) КРІ определены нами в соответствии с задачами каждого из дифференцированных процессов:

- для основного процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» такими показателями (индикаторами) КРІ выступают, в частности, «Объем оказанных услуг в натуральном измерении», «Затраты на один рубль продаж» и др.;

- для вспомогательного процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» - «Процент ремонтируемой техники», «Стоимость ремонта единицы техники» и др.;

- для процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью – «Доля затрат процесса в составе общих затрат», «Себестоимость процесса» и др., рассчитываемые по каждому из дифференцированных в экономическом субъекте процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью.

### 3. ФОРМИРОВАНИЕ РЕГЛАМЕНТНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА

#### 3.1. Структура Регламента управленческого учета. Формирование Регламента управленческого учета «Счета управленческого учета и инструкция по их применению»

Рассмотрение порядка изложения Регламента управленческого учета экономического субъекта, отражающего его внутреннюю структуру (строение) и последовательность представления его содержания, является важным направлением исследования.

Обоснование структуры Регламента управленческого учета экономического субъекта аналогично представленному обоснованию структуры Стандарта управленческого учета (глава 2 параграф 2.1). Таким образом, в основу авторской разработки структуры Регламента управленческого учета экономического субъекта с общенаучных позиций нами положено движение от общего к частному, а с прикладных – логика последовательного представления частей Регламента управленческого учета экономического субъекта.

Аналогично структуре Стандарта управленческого учета экономического субъекта нами осуществляется дифференциация тела текста Регламента управленческого учета экономического субъекта на мотивировочную, описательную и резюмирующую части (рис. 3.1). Структурирование на рубрики и дополнение их «Выходными реквизитами», предваряющими мотивировочную, описательную и резюмирующую части, и «Информационными источниками» в качестве библиографического списка, следующими за их представлением, вследствие универсальности и емкости авторского деления позволяет в полной мере применить данную дифференциацию к Регламенту управленческого учета экономического субъекта.

Представленная структуризация обеспечивает дифференциацию Регламента управленческого учета экономического субъекта среди прочих.

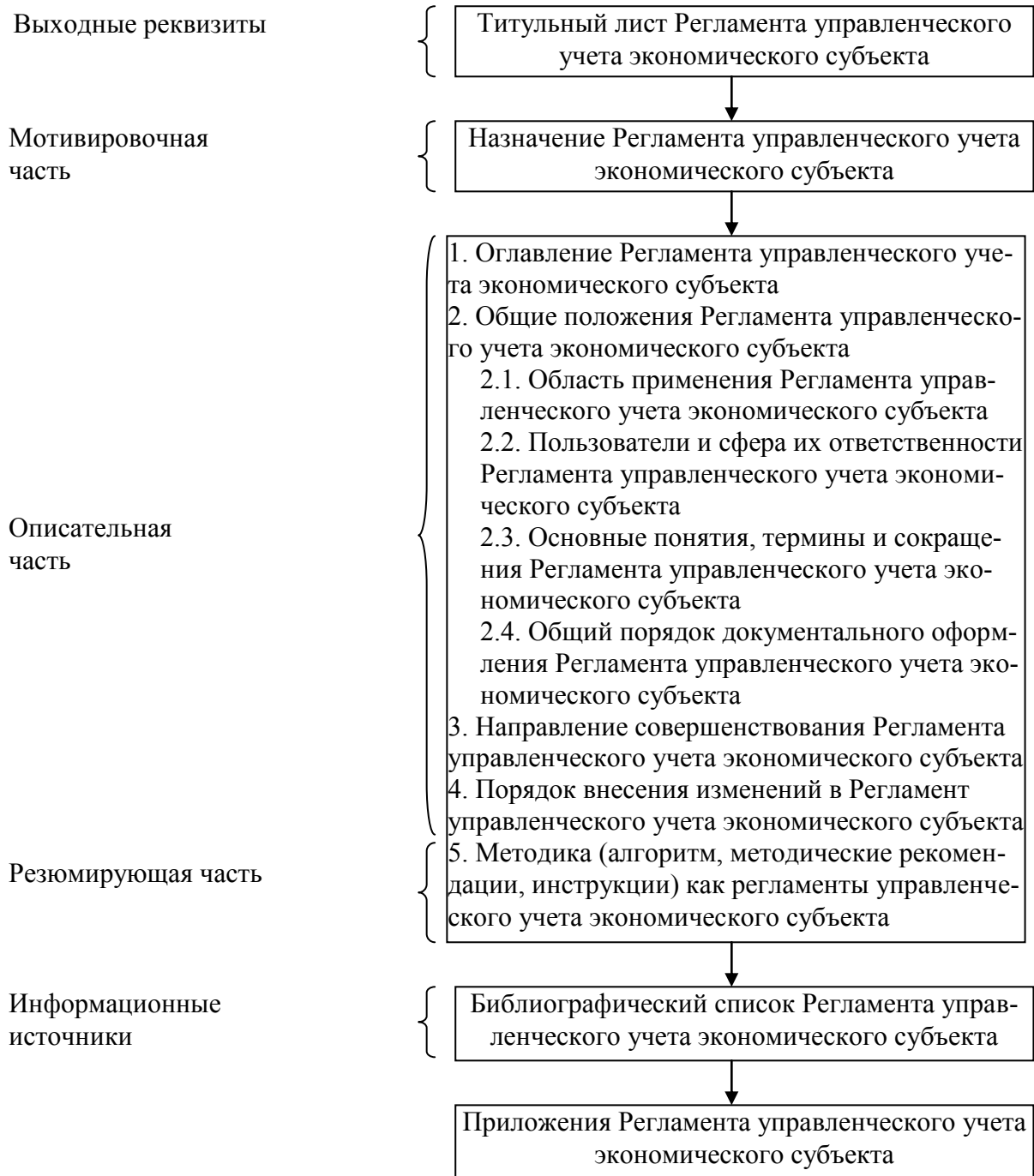


Рис. 3.1. Структура Регламента управленческого учета экономического субъекта

Выходные реквизиты Регламента управленческого учета экономического субъекта представляют собой идентифицирующие его среди всей совокупности положений, утвержденных и действующих в экономическом субъекте, сведений. К их числу относятся следующие: наименование, товарный знак или знак отличия (логотип) экономического субъекта; название и код Регламента управленческого учета экономического субъекта; его разработчики и редакции; дата его введения в действие). Целесообразным представляется отражение этой информации на ти-

тульном листе (обложке) Регламента управленческого учета экономического субъекта.

В описательной части Регламента управленческого учета экономического субъекта представлены блоки вопросов в определенной последовательности и по кругу обобщенных объектов описания, решение которых производится содержащимися в нем положениями.

Пункт «Назначение» представляет собой мотивировочную часть Регламента управленческого учета экономического субъекта, отражающий необходимость его утверждения и введения в действие посредством обозначается цели использования Регламента управленческого учета, круга решаемых им вопросов.

Описательная часть Регламента управленческого учета экономического субъекта структурируется по разделам и подпунктам аналогично описательной части Стандарта управленческого учета экономического субъекта. Таким образом, она включает следующие разделы и подпункты: «Оглавление»; «Общие положения» (подпункты: «Область применения»; «Пользователи и сфера их ответственности»; «Основные понятия, термины и сокращения»; «Общий порядок документального оформления»); «Направления совершенствования»; «Порядок внесения изменений»; «Положения Регламента управленческого учета по разделам».

Резюмирующая часть присутствует в теле текста Регламента управленческого учета, поскольку он содержит методические положения и предусматривает конечный результат своего применения, выраженный в конкретных сведениях или информации. Она выражается в определении конечного результата по утвержденной в описательной части методике (подпункт «Методика»).

Таким образом, проведенное автором исследование позволяет установить, что структуру Регламента управленческого учета экономического субъекта определяют следующие элементы:

«Титульный лист» – отражает выходные реквизиты Регламента управленческого учета экономического субъекта (наименование экономического субъекта,

фирменное обозначение, название и код настоящего Регламента управленческого учета, собственник, дата введения в действие, редакции (вносимые изменения)).

«Назначение» - определяет цель настоящего Регламента управленческого учета экономического субъекта и решаемые им задачи, обозначает необходимость его введения и утверждения.

1. «Оглавление» – представляет содержание с перечнем разделов и их подпунктов с указанием порядковых номеров настоящего Регламента управленческого учета экономического субъекта;

2. «Общие положения» – раскрывает раскрытие назначения (цель использования) настоящего Регламента управленческого учета экономического субъекта, круг решаемых им вопросов. Включает в том числе:

2.1. «Область применения» - обозначает вопросы и сферы использования настоящего Регламента управленческого учета с возможными ограничениями и исключениями;

2.2. «Пользователи и сфера их ответственности» - содержит перечень лиц, которые в силу должностных обязанностей или возложенных на них полномочий в своей деятельности обязаны руководствоваться настоящим Регламентом управленческого учета с указанием сферы и границ их ответственности;

2.3. «Основные понятия, термины и сокращения» - включает термины и сокращения (перечень используемых терминов и дефиниций, а также список сокращений), используемых в настоящем Регламенте управленческого учета;

2.4. «Общий порядок документального оформления» - отражает перечень требований и описание процедуры документального оформления информации в соответствии с требованиями настоящего Регламента управленческого учета;

3. «Направления совершенствования» - определяет пути совершенствования и развития настоящего Регламента управленческого учета, в том числе исходя из стратегических целей экономического субъекта;

4. «Порядок внесения изменений» - включает описание процедуры внесения изменений в настоящий Регламент управленческого учета с указанием ответственных за разработку изменений лиц, сроков внесения таких изменений;

5. «Методика (алгоритм, методические рекомендации, инструкция)» - резюмирующая часть настоящего Регламента управленческого учета. Представляет собой содержание методики (алгоритма, методических рекомендаций, инструкций) по разделам, при необходимости – с более глубокой детализацией; допускает систематизированное представление информации в форме таблиц;

«Библиографический список» - представляет перечень нормативной литературы, используемой при формировании настоящего Регламента управленческого учета экономического субъекта;

«Приложение» - включает иллюстрирующий материал в форме схем, блок-схем процессов деятельности форм внутриорганизационной управленческой отчетности.

Таким образом, структурирование тела текста Регламента управленческого учета позволяет унифицировать порядок изложения содержания его положений, в связи с чем представляется необходимым разработка и описание Регламента управленческого учета экономического субъекта в соответствии с разработанной автором структурой.

Информационное сопровождение является одним из неотъемлемых элементов управленческого учета, как системы. Источником информации для осуществления управленческого учета является учетная система, выступающая в качестве счетоводческого сопровождения отражаемых в ней сведений.

В соответствии с реализуемыми экономическим субъектом задачами формируется счетная совокупность, предусматривающая перечень используемых синтетических и аналитических счетов и дополнений к ним. Счета в целях ведения управленческого учета могут представлять как обособленную от бухгалтерской счетоводческую систему, так и совмещенную с ней. В целях реализации задач управленческого учета могут быть использованы как свободные счета [42], предусмотренные разработанным и утвержденным Минфином РФ Планом счетов [19] (тринадцать свободных синтетических счетов: 22, 24, 27, 30-39), так и аналитические возможности счетов бухгалтерского учета (субсчета, субконто). Наиболее удобной с точки зрения практического

применения представляется интегрированная система счетов бухгалтерского и управленческого учета, в рамках которой может быть дано развитие возможностям счетов учета в целях формирования информации о деятельности экономического субъекта в требуемом разрезе в рамках сформированной в нем системы управления. Счета управленческого учета в рамках разработанной автором и представленной в параграфе 1.2 главы 1 системы регламентов управленческого учета представлены Регламентом управленческого учета РТ 2.1 «Счета управленческого учета и инструкция по их применению», который в контексте применения процессного управления в ООО «СтройТрансМонтаж» представляет собой развитие синтетических и аналитических возможностей счетов бухгалтерского учета в целях формирования информации о процессах деятельности экономического субъекта. (Приложение 6).

В рамках Регламента управленческого учета РТ 2.1 «Счета управленческого учета и инструкция по их применению» раскрывается счетная совокупность, используемая для формирования себестоимости и определение финансового результата по процессам деятельности и услугам ООО «СтройТрансМонтаж» по двум вариантам, предложенным и описанном автором в главе 2 параграфе 2.2: 1) использовать свободные синтетические счета Раздела 3 «Затраты на производство», предусмотренные Планом счетов (вариант 1); 2) развить аналитические возможности синтетических счетов Раздела 3 «Затраты на производство», предусмотренные Планом счетов (вариант 2).

Помимо определения счетной совокупности, обеспечивающей формирования себестоимости и определение финансового результата по процессам деятельности и услугам, РТ 2.1 «Счета управленческого учета и инструкция по их применению» устанавливается инструкция по применению счетов управленческого учета в целях формирования себестоимости и финансового результата по объектам калькулирования, установленным СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирования себестоимости услуги / процесса». В инструкции приводится краткая характеристика синтетических счетов управленческого учета, открываемых к ним субсчетов (1-го, 2-го, 3-го



порядков) и субконто (1-го и 2-го порядка), раскрывается их назначение и структура, приводится типовая для экономического субъекта корреспонденция со счетами учета. Для сохранения структуры дифференциации счетов управленческого учета по отражаемой на них информации по процессам деятельности (основные процессы, вспомогательные процессы, процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью) счета описываются в следующем порядке:

Вариант 1:

20/1 «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

23/1 «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»

22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

24 «Общее администрирование»

27 «Обеспечение безопасности»

90 «Продажи»

99 «Прибыли и убытки»

Вариант 2:

27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью»

90 «Продажи».

По субконто 1-го порядка к затратным калькуляционным счетам (20 «Основное производство»; 23 «Вспомогательное производство»; 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», 24 «Общее администрирование», 27 «Обеспечение безопасности» или 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью») отражаются места возникновения затрат, а именно подразделения, дифференцированные в ООО «СтройТрансМонтаж». Их перечень может быть дополнен в случае выделения новых подразделений.

По субконто 2-го порядка к указанным выше затратным калькуляционным счетам отражаются статьи затрат по основному («Оказание автоуслуг / услуг ма-

шин и механизмов»), вспомогательному («Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию») процессу и процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью («Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», «Общее администрирование», «Обеспечение безопасности»), перечень которых является открытым и в случае возникновения необходимости подлежит дополнению посредством создания новых статей затрат.

Также по затратным калькуляционным счетам (20 «Основное производство»; 23 «Вспомогательное производство»; 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», 24 «Общее администрирование», 27 «Обеспечение безопасности» или 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью») на конец периода отсутствуют остатки.

При обоих вариантах счет 20 «Основное производство» является калькуляционным и предназначен для аккумуляции затрат по следующим калькуляционным объектам ООО «СтройТрансМонтаж»:

- основному процессу деятельности «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»;

- услугам.

К счету 20 «Основное производство» открывается субсчет 1-го порядка:

20/1 «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов».

По субсчету 1-го порядка к счету 20 «Основное производство» отражаются затраты по основному процессу деятельности.

К счету 20 «Основное производство» открываются субсчета 2-го порядка:

20/1/1 «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 1»;

20/1/2 «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 2»;

...

20/1/n «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером n».

По субсчетам 2-го порядка к счету 20 «Основное производство» отражаются затраты по услугам.

По дебету счета 20/1/... «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» отражаются прямые затраты, связанные с осуществлением основного процесса деятельности «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и оказанием автоуслуг / услуг машин и механизмов, а также затраты вспомогательного процесса деятельности «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию».

Прямые затраты, связанные с осуществлением основного процесса деятельности «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и оказанием автоуслуг / услуг машин и механизмов, списываются на дебет счета 20/1/... «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» с кредита счетов учета производственных запасов, расчетов с работниками по оплате труда и т.п. Затраты вспомогательного процесса деятельности «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» списываются в дебет счета 20/1/... «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» с кредита счета 23/1/... «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию».

По кредиту счета 20/1/... «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» отражаются суммы сокращенной себестоимости по основному процессу деятельности «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» на субсчете 1-го порядка и автоуслуг / услуг машин и механизмов на субсчетах 2-го порядка. Сформированная сокращенная себестоимость по основному процессу деятельности «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и автоуслуг / услуг машин и механизмов списывается с кредита счета 20/1/... «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» в дебет счета 90/2/1/... Себестоимость продаж «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов».

При обоих вариантах счет 23 «Вспомогательное производство» является калькуляционным и предназначен для аккумуляции затрат по следующим калькуляционным объектам:

- вспомогательному процессу деятельности «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»;

- услугам.

К счету 23 «Вспомогательное производство» открывается субсчет 1-го порядка:

23/1 «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию».

По субсчету 1-го порядка к счету 23 «Вспомогательное производство» отражаются затраты по вспомогательному процессу деятельности.

К счету 23 «Вспомогательное производство» открываются субсчета 2-го порядка:

23/1/1 «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 1»;

23/1/2 «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 2»;

...

23/1/n «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером n».

По субсчетам 2-го порядка к счету 23 «Вспомогательное производство» отражаются затраты на осуществление ремонта и обслуживания по услугам.

По дебету счета 23/1/... «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» отражаются прямые затраты, связанные с осуществлением вспомогательного процесса деятельности «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» с отнесением на автоуслуги / услуги машин и механизмов.

Прямые затраты, связанные с осуществлением вспомогательного процесса деятельности «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» с отнесением на автоуслуги / услуги машин и механизмов, списываются на дебет счета 23/1/... «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» с кредита счетов учета производственных запасов, расчетов с работниками по оплате труда и т.п.

По кредиту счета 23/1/... «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» отражаются суммы сокращенной себестоимости по вспомогательному процессу деятельности «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» на субсчете 1-го порядка и с отнесением на автоуслуги / услуги машин и механизмов на субсчетах 2-го порядка. Сформированная сокращенная себестоимость по вспомогательному процессу деятельности «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» с отнесением на автоуслуги / услуги машин и механизмов списывается с кредита счета 23/1/... «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» в дебет счета 20/1/... «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов».

При варианте 1 счета 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», 24 «Общее администрирование», 27 «Обеспечение безопасности» и другие синтетические счета из перечня свободных счетов (30-39) Плана счетов, определяемым в соответствии с дифференцированием других процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью (например, 30 «Клининг», 31 «Юридическое обеспечение», 32 «IT обеспечение») являются калькуляционным и предназначены для аккумуляции затрат по следующим калькуляционным объектам:

- процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью:

процесс «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» на одноименном счете 22;

процесс «Общее администрирование» на одноименном счете 24;

процесс «Обеспечение безопасности» на одноименном счете 27;

аналогично по другим дифференцированным процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью:

процесс «Клининг» на одноименном счете 30;

процесс «Юридическое обеспечение» на одноименном счете 31;

процесс «IT обеспечение» на одноименном счете 32 и др.

К указанным выше синтетическим счетам 22, 24, 27 и другим синтетическим счетам из перечня свободных счетов (30-39) Плана счетов, определяемым в соответствии с дифференцированием других процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью (например, 30 «Клининг», 31 «Юридическое обеспечение», 32 «ИТ обеспечение»), не предусмотрено открытие субсчетов 1-го и 2-го порядка ввиду дифференциации процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью на совокупности синтетических счетов учета и отсутствии необходимости отнесения затрат по таким процессам на себестоимость услуг (формирование сокращенной себестоимости услуг).

По дебету счетов 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», 24 «Общее администрирование», 27 «Обеспечение безопасности» и другим синтетическим счетам из перечня свободных счетов (30-39) Плана счетов, определяемым в соответствии с дифференцированием других процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью (например, 30 «Клининг», 31 «Юридическое обеспечение», 32 «ИТ обеспечение») отражаются прямые затраты, связанные с осуществлением каждого процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью соответственно.

Прямые затраты, связанные с осуществлением каждого из дифференцированных процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью, списываются на дебет представленных выше соответствующих синтетических счетов 22, 24, 27 и других синтетических счетов из перечня свободных счетов (30-39) Плана счетов, определяемых в соответствии с дифференцированием других процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью (например, 30 «Клининг», 31 «Юридическое обеспечение», 32 «ИТ обеспечение») с кредита счетов учета производственных запасов, расчетов с работниками по оплате труда и т.п. Сформированная сокращенная себестоимость по каждому из дифференцированных процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью по кредиту

указанных выше синтетических счетов (22, 24, 27, 30, 31, 32 и др.) списывается в дебет счетов 90/8/1 «Расходы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого, налогового)», 90/8/2 «Расходы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование», 90/8/3 «Расходы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности», 90/8/4 «Расходы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Клининг», 90/8/5 «Расходы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Юридическое обеспечение», 90/8/6 «Расходы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «IT обеспечение» и др., соответственно.

При варианте 2 счет 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью» является калькуляционным и предназначен для аккумуляции затрат по следующим калькуляционным объектам:

- процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью:

процесс «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» на одноименном субсчете 27/1;

процесс «Общее администрирование» на одноименном субсчете 27/2;

процесс «Обеспечение безопасности» на одноименном субсчете 27/3;

аналогично по другим дифференцированным процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью:

процесс «Клининг» на одноименном субсчете 27/4;

процесс «Юридическое обеспечение» на одноименном субсчете 27/5;

процесс «IT обеспечение» на одноименном субсчете 27/6 и др.

К указанному выше синтетическому счету 27 не предусмотрено открытие субсчетов 2-го порядка ввиду отсутствия необходимости отнесения затрат по та-

ким процессам на себестоимость услуг (формирование сокращенной себестоимости услуг).

Взаимодействие счета 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью» с другими счетами при формировании себестоимости и определении финансового результата по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью осуществляется аналогично порядку, представленному для варианта 1 с определением свободных синтетических счетов Плана счетов для калькуляции затрат по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью. Формирование себестоимости и определение финансового результата по каждому процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью осуществляется с использованием выделенных к счету 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью» субсчетов 1-го порядка.

Результирующими счетами управленческого учета нами рассматриваются счета 90 «Продажи» и 99 «Прибыли и убытки» в соответствующей аналитике субсчетов. 1-го, 2-го и 3-го порядка. Калькуляционными объектами на данных счетах являются:

- процессы деятельности:

основные процессы деятельности:

процесс «Оказание автослужб / услуг машин и механизмов»

процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью:

процесс «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;

процесс «Общее администрирование»;

процесс «Обеспечение безопасности»;

аналогично по другим дифференцированным процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью:

процесс «Клининг»;



процесс «Юридическое обеспечение»;

процесс «IT обеспечение» и др.

- услуги.

К некоторым субсчетам 2-го порядка результирующих счетов 90 «Продажи» и 99 «Прибыли и убытки» открываются субсчета 3-го порядка, отражающие выручку и себестоимость продаж (на счете 90) и финансовый результат по оказываемым услугам.

По субконто 1-го порядка к некоторым субсчетам 2-го порядка результирующего счета 90 «Продажи» (90/1/1 «Выручка «Оказание автослужб / услуг машин и механизмов» 90/2/1 «Себестоимость продаж «Оказание автослужб / услуг машин и механизмов») и всем субсчетам 2-го порядка результирующего счета 99 «Прибыли и убытки» отражаются места возникновения затрат, а именно подразделения, дифференцированные в ООО «СтройТрансМонтаж». Их перечень может быть дополнен в случае выделения новых подразделений.

Счет 90 «Продажи» является результирующим и предназначен для обобщения информации о доходах и расходах по калькуляционным объектам.

К счету 90 «Продажи» открываются субсчета 1-го порядка:

90/1 «Выручка» - отражается выручка по основным процессам деятельности и по автоуслугам / услугами машин и механизмов;

90/2 «Себестоимость продаж» - отражается себестоимость продаж по основным процессам деятельности и по автоуслугам / услугами машин и механизмов;

90/8 «Расходы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью» - отражается себестоимость по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью;

90/9 «Прибыль / убыток от продаж» - отражается общий финансовый результат деятельности за период.

К некоторым субсчетам 1-го порядка к счету 90 «Продажи» открываются субсчета 2-го порядка, отражающие процессы деятельности:

90/1/1 «Выручка по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» - отражается выручка по основному процессу деятельности «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и по автоуслугам / услугам машин и механизмов»;

90/2/1 «Себестоимость продаж по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» - отражается себестоимость продаж по основному процессу деятельности «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и по автоуслугам / услугам машин и механизмов»;

90/8/1 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

90/8/2 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование»

90/8/3 «Расходы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности»

аналогично по другим дифференцированным процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью:

90/8/4 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Клининг»;

90/8/5 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Юридическое обеспечение»;

90/8/6 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «IT обеспечение» и др.

Отражается сформированная сокращенная себестоимость по каждому дифференцированному процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью.

По кредиту счета 90/1/1/... «Выручка по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» отражается выручка по основному процессу деятельности «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и автоуслугам / услугам машин и механизмов в корреспонденции с дебетом счета 62 «Расчеты с покупате-

лями и заказчиками». Сформированный результат с дебета счета 90/1/1/... «Выручка по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» списывается в кредит счета 99/1/1/... «Прибыли и убытки по основному процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов», формируя прибыльную составляющую результативного счета 99 «Прибыли и убытки»

По дебету счета 90/2/1/... «Себестоимость продаж по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» отражается сокращенная себестоимость по основному процессу деятельности «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и автоуслугам / услугам машин и механизмов в корреспонденции с кредитом счета 20/1/... «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов». Сформированный результат с кредита счета 90/2/1/... «Себестоимость продаж по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» списывается в дебет счета 99/1/1/... «Прибыли и убытки по основному процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов», формируя убыточную составляющую результативного счета 99 «Прибыли и убытки»

По дебету счетов 90/8/1 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» , 90/8/2 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование»; 90/8/3 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности»; аналогично по другим дифференцированным процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью: 90/8/4 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Клининг»; 90/8/5 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Юридическое обеспечение»; 90/8/6 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «IT обеспечение» и др. отражается сокращенная себестоимость по каждому дифференциро-

ванному процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью в корреспонденции с кредитом счетов:

вариант 1: 22, 24, 27, 30, 31, 32 и др., соответственно;

вариант 2: 27/1, 27/2, 27/3, 27/4, 27/5, 27/6 и др., соответственно;

Сформированные результаты с кредита счетов 90/8/1, 90/8/2, 90/8/3, 90/8/4, 90/8/5, 90/8/6 и др. списываются в дебет счетов 99/2/1 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», 99/2/2 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование», 99/2/3 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности», 99/2/4 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Клининг», 99/2/5 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Юридическое обеспечение», 99/2/6 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «ИТ обеспечение» и др., соответственно, формируя убыточную составляющую результирующего счета 99 «Прибыли и убытки».

Счет 99 «Прибыли и убытки» является результирующим и предназначен для формирования и представления финансового результата по калькуляционным объектам.

К счету 99 «Прибыли и убытки» открываются субсчета 1-го порядка, отражающие формирование и представление финансового результата по процессам деятельности:

99/1 «Прибыли и убытки по основным процессам» - отражается финансовый результат по основному процессу деятельности и по автоуслугам / услугами машин и механизмов;

99/2 «Прибыли и убытки по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью» - отражается финансовый резуль-

тат по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью.

К субсчетам 1-го порядка счета 99 «Прибыли и убытки» открываются субсчета 2-го порядка, отражающие дифференциацию основных процессов и процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью:

99/1/1 «Прибыли и убытки по основному процессу «Оказание автослужб / услуг машин и механизмов» - отражается финансовый результат по основному процессу «Оказание автослужб / услуг машин и механизмов»;

99/2/1 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» - отражается финансовый результат по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;

99/2/2 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» - отражается финансовый результат по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование»;

99/2/3 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» - отражается финансовый результат по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности»;

аналогично по другим дифференцированным процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью:

99/2/4 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Клининг» - отражается финансовый результат по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Клининг»;

99/2/5 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Юридическое обеспечение» - отражается финансовый результат по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Юридическое обеспечение»;

99/2/6 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «ИТ обеспечение» - отражается финансовый результат по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «ИТ обеспечение» и др.

По кредиту счета 99/1/1/... «Прибыли и убытки по основному процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» отражается финансовый результат по основному процессу деятельности «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и автоуслугам / услугам машин и механизмов в корреспонденции с дебетом счета 90/1/1/... «Выручка по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов».

По дебету счетов 99/2/1, 99/2/2, 99/2/3, 99/2/4, 99/2/5, 99/2/6 и др. отражается финансовый результат (убыток) по каждому из дифференцированных процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью в корреспонденции с кредитом счетов 90/8/1 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», 90/8/2 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование», 90/8/3 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности», аналогично по другим дифференцированным процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью: 90/8/4 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Клининг», 90/8/5 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Юридическое обеспечение», 90/8/6 «Расходы по

процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «IT обеспечение» и др., соответственно.

Проводимое автором исследование позволило получить следующие положения научной новизны, выносимые на защиту:

- разработана структура Регламента управленческого учета экономического субъекта, обеспечивающая единообразие порядка изложения их содержания, которая включает: выходные реквизиты, мотивировочную часть, описательную часть (по разделам – Оглавление, Общие положения, в том числе: Область применения, Пользователи, Основные понятия, Общий порядок документального оформления Стандарта управленческого учета экономического субъекта, Направления его совершенствования, Содержание по разделам, Порядок внесения изменений), резюмирующая часть (Методика (алгоритм, методические рекомендации, инструкция)), информационные источники;

- разработан Регламент управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» «Счета управленческого учета и инструкция по их применению», который описывает структуру действующих в экономическом субъекте счетов управленческого учета по принятым объектам калькулирования и инструкцию по их применению.

Разработка счетоводческого сопровождения учета по процессам деятельности обеспечивает возможность его практической реализации в целях осуществления оценки эффективности деятельности в соответствии с разработанной методикой в рамках Регламента управленческого учета «Расчет показателей эффективности деятельности».

### 3.2. Формирование Регламента управленческого учета «Методика расчета показателей эффективности деятельности» с использованием технологии КРІ

В системе стандартов и регламентов управленческого учета методика расчета показателей (индикаторов) эффективности деятельности экономического субъекта (КРІ) представлена Регламентом управленческого учета РТ 3.2.1 «Методика расчета показателей эффективности».

Методика расчета показателей (индикаторов) (KPI) для ООО «Строй-ТрансМонаж» в рамках Регламента управленческого учета РТ 3.2.1 «Методика расчета показателей эффективности» (Приложение 7) формируется нами по следующим разделам и подразделам:

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

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

Цель системы оценки ключевых показателей эффективности (KPI) 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 (KPI).

Задачами системы оценки ключевых показателей эффективности (KPI) являются:

- оценка эффективности деятельности экономического субъекта в 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. 3.1.

Таблица 3.1

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 (мото-часы, тонно-километры, общее время сверхнормативного простоя); - значения физических показателей по вспомогательному процессу деятельности (количество часов ремонта (обслуживания)).

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

Субъектами системы оценки ключевых показателей эффективности (KPI) 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 KPI.

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

«А» - достигнуто эффективное значение.

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

«В» - достигнуто удовлетворительное значение.

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

«С» - достигнуто пограничное значение.

Значение показателя KPI, 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 KPI, 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 и шкала оценки ключевых показателей эффективности КРІ экономического субъекта.

Расчет показателей КРІ экономического субъекта:

1) Показатель «Темп роста себестоимости услуг» ( $t_s$ ), соответствующий задаче экономического субъекта «Снижение себестоимости услуг», измеряется в процентах и определяется по формуле (1):

$$t_s = \frac{S_1}{S_0} \times 100, \quad (1)$$

где:  $S_1$  – себестоимость за текущий период, руб.;

$S_0$  – себестоимость за предшествующий период, руб.

Информационная база для расчета показателя «Темп роста себестоимости услуг» ( $t_s$ ) - СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма управленческой отчет-

ности «Калькуляция полной фактической себестоимости» строка «Всего» за предшествующий (для  $S_0$ ) и текущий (для  $S_1$ ) периоды.

2) Показатель «Темп роста выручки (объема оказанных услуг)» ( $t_N$ ), соответствующий задаче экономического субъекта «Увеличение выручки от продаж», измеряется в процентах и определяется по формуле (2):

$$t_N = \frac{N_1}{N_0} \times 100, \quad (2)$$

где:  $N_1$  – выручка за текущий период, руб.;

$N_0$  – выручка за предшествующий период, руб.

Информационная база для расчета показателя «Темп роста выручки (объема оказанных услуг)» ( $t_N$ ) - СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма управленческой отчетности «Справка о финансовых результатах» строка «Выручка» за предшествующий (для  $N_0$ ) и текущий (для  $N_1$ ) периоды.

3) Показатель «Рентабельность» ( $\rho_P$ ), соответствующий задаче экономического субъекта «Повышение рентабельности услуг», измеряется в процентах и определяется по формуле (3):

$$\rho_P = \frac{P}{C} \times 100, \quad (3)$$

где:  $P$  – прибыль до налогообложения за текущий период, руб.;

$C$  – расходы за текущий период, руб.

Информационная база для расчета показателя «Рентабельность» ( $\rho_P$ ) - СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма управленческой отчетности «Справка о финансовых результатах» строка «Прибыль» (для  $P$ ) и «Расходы» (для  $C$ ).

4) Показатель «Доходность инвестированного капитала» ( $ROI_H$ ), соответствующий задаче экономического субъекта «Повышение доходности инвестированного капитала», измеряется в процентах и определяется по формуле (4):

$$ROI_H = \frac{I + (N - Pn)}{Pn} \times 100, \quad (4)$$

где:  $I$  – 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.

Информационная база для расчета показателя «Доходность инвестированного капитала» ( $ROI_H$ ) - учетные регистры по счетам 01 «Основные средства», 08 «Вложения во внеоборотные активы», 55 «Специальные счета в банках», 58 «Финансовые вложения» сальдо (для  $I$ ) и обороты по дебету (для  $P_n$ ) по счетам; СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Справка о финансовых результатах» строка «Выручка» накопительным итогом за период после осуществления инвестиции (для  $N$ ).

5) Показатель «Рентабельность основных средств» ( $\rho_A$ ), соответствующий задаче экономического субъекта «Повышение эффективности использования основных средств», измеряется в процентах и определяется по формуле (5):

$$\rho_A = \frac{P}{\bar{F}} \times 100, \quad (5)$$

где:  $P$  – прибыль до налогообложения за текущий период, руб.;

$\bar{F}$  – среднее арифметическое значение стоимости основных средств за текущий период, руб.

Информационная база для расчета показателя «Рентабельность основных средств» ( $\rho_A$ ) - СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» отчетность» форма управленческой отчетности «Справка о финансовых результатах» строка «Прибыль» за текущий период (для  $P$ ); учетные регистры по счетам 01 «Основные средства» (сальдо), 02 «Амортизация основных средств» (оборот по кредиту) (для  $\bar{F}$ ).

б) Показатель «Коэффициент текущей ликвидности» ( $K_S$ ), соответствующий задаче экономического субъекта «Повышение ликвидности», измеряется в коэффициентах и определяется по формуле (6):

$$K_S = \frac{\bar{A} - \bar{D}_f}{\bar{O}_s}, \quad (6)$$

где:  $\bar{A}$  – среднее арифметическое значение стоимости оборотных активов за текущий период, руб.;

$\overline{Df}$  – среднее арифметическое значение размера задолженности учредителей по взносам в уставный капитал за текущий период, руб.;

$\overline{Os}$  – среднее арифметическое значение стоимости краткосрочных обязательств за текущий период, руб.

Информационная база для расчета показателя «Коэффициент текущей ликвидности» ( $K_s$ ) - учетные регистры по счетам 10 «Материалы», 19 «Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям», 50 «Касса», 51 «Расчетные счета», 52 «Валютные счета», 55 «Специальные счета в банках», 58 «Финансовые вложения» сальдо (для  $\overline{A}$ ); четные регистры по счету 75 «Расчеты с учредителями» сальдо (для  $\overline{Df}$ ); учетные регистры по счетам 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» субсчет 01 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками», 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками» субсчет 02 «Расчеты по авансам полученным», 66 «Расчеты по краткосрочным кредитам и займам», 67 «Расчеты по долгосрочным кредитам и займам», 68 «Расчеты по налогам и сборам», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда», 71 «Расчеты с подотчетными лицами», 73 «Расчеты с персоналом по прочим операциям», 76 «Расчеты с разными дебиторами кредиторами» сальдо по кредиту (для  $\overline{Os}$ ).

7) Показатель «Уровень удовлетворенности потребителей» ( $L_K$ ), соответствующий задаче экономического субъекта «Повышения качества услуг», измеряется в процентах и определяется по формуле (7):

$$L_K = V_{Lk1} + V_{Lk2} + V_{Lk3} + V_{Lk4} + V_{Lk5} + V_{Lk6} + V_{Lk7}, \quad (7)$$

где:  $V_{Lk1}$  – вес показателя «Удовлетворенность потребителя ценами ( $Sat_1$ )», %;

$V_{Lk2}$  – вес показателя «Уровень цен по сравнению с рыночными ( $Sat_2$ )»;

$V_{Lk3}$  – вес показателя «Удовлетворенность потребителя ассортиментом ( $Sat_3$ )», %;

$V_{Lk4}$  – вес показателя «Широта ассортимента ( $Sat_4$ )», %;

$V_{Lk5}$  – вес показателя «Удовлетворенность клиента порядком расчета ( $Sat_5$ )», %;

$V_{Lk6}$  – вес показателя «Удовлетворенность клиента порядком документооборота ( $Sat_6$ )», %;

$V_{Lk7}$  – вес показателя «Удовлетворенность клиента оперативностью предоставления услуг ( $Sat_7$ )», %.

Расчет показателя КРІ «Уровень удовлетворенности потребителей» ( $L_K$ ) осуществляется определяется с использованием метода интеграции на основе заполненных Анкет участника опроса потребителей (Приложение А РТ 3.2.1). 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 факторы и соответствующие им показатели для расчета уровня удовлетворенности потребителей представлены в табл. 3.2.

Оцениваемые ООО «СтройТрансМонтаж» 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 <sub>1</sub> )
		Уровень цен по сравнению с рыночными (Sat <sub>2</sub> )
2	Широта ассортимента	Удовлетворенность потребителя ассортиментом (Sat <sub>3</sub> )
		Широта ассортимента (Sat <sub>4</sub> )
3	Благоприятные условия сотрудничества	Удовлетворенность клиента порядком расчета (Sat <sub>5</sub> )
		Удовлетворенность клиента порядком документооборота (Sat <sub>6</sub> )
4	Оперативность предоставления услуг	Удовлетворенность клиента оперативностью предоставления услуг (Sat <sub>7</sub> )

8) Показатель «Интегрированный показатель эффективности деятельности» (i), являющийся индикатором общего состояния экономического субъекта - уровня эффективности его деятельности, измеряется в процентах и определяется по формуле (8):

$$i = V_1 + V_2 + V_3 + V_4 + V_5 + V_6 + V_7, \quad (8)$$

где:  $V_1$  - вес показателя  $t_s$  в интегрированном показателе эффективности, %;

$V_2$  - вес показателя  $t_N$  в интегрированном показателе эффективности, %;

$V_3$  - вес показателя  $\rho_P$  в интегрированном показателе эффективности, %;

$V_4$  - вес показателя  $ROI_H$  в интегрированном показателе эффективности, %;

$V_5$  - вес показателя  $\rho_A$  в интегрированном показателе эффективности, %;

$V_6$  - вес показателя  $K_S$  в интегрированном показателе эффективности, %;

$V_7$  - вес показателя  $L_K$  в интегрированном показателе эффективности, %.

Анализ и дифференциация показателей КРІ экономического субъекта по их степени значимости для него позволяет определить вес каждого из них в расчете интегрированного показателя эффективности деятельности исходя из ста процентов по максимальной шкале оценки («А»).



4.2. Порядок расчета и шкала оценки ключевых показателей эффективности КРІ процессов деятельности экономического субъекта.

Основной процесс деятельности «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»:

1) Показатель «Объем оказанных услуг в натуральном измерении» (V), соответствующий задаче основного процесса деятельности «Повышение эффективности использования производственных мощностей», измеряется в мото-часах и тонно-километрах.

Информационная база для расчета показателя «Объем оказанных услуг в натуральном измерении» (V) - СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма управленческой отчетности «Использование ГСМ» итоговая строка граф 10 «Машинное (мото/часы, подъемы)» (в отношении часов) и 11 «Выполненный объем работ (тонно/километры)» (в отношении тонно/километров).

2) Показатель «Объем оказанных услуг в день» ( $\bar{Np}$ ), соответствующий задаче основного процесса деятельности «Повышение эффективности использования производственных мощностей», измеряется в рублях и определяется по формуле (9):

$$\bar{Np} = \frac{N}{r}, \quad (9)$$

где: N – выручка за текущий период, руб.;

r – количество рабочих дней в текущем периоде, дни.

Информационная база для расчета показателя «Объем оказанных услуг в день» ( $\bar{Np}$ ) - СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма управленческой отчетности «Справка о финансовых результатах» строка «Выручка» за текущий период.

3) Показатель «Количество часов сверхнормативного простоя» (t), соответствующий задаче основного процесса деятельности «Повышение эффективности использования производственных мощностей», измеряется в часах.

Информационная база для расчета показателя «Количество часов сверхнормативного простоя» (t) - СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма

управленческой отчетности «Справка по простоям техники» строка «Общее время сверхнормативного простоя техники».

4) Показатель «Зарплатоемкость (затраты на оплату труда на один рубль продаж)» (z), соответствующий задаче основного процесса деятельности «Снижение затрат на оказание услуг», измеряется в копейках и определяется по формуле (10):

$$z = \frac{Z}{N} \times 100, \quad (10)$$

где: Z – начисленная оплата труда рабочего персонала процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов», руб.;

N – выручка за текущий период, руб.

Информационная база для расчета показателя «Зарплатоемкость (затраты на оплату труда на один рубль продаж)» (z) - СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма управленческой отчетности «Расчет заработной платы водителей / машинистов» графа «Итого» итоговая строка за текущий период (для Z); строка «Выручка» за текущий период (для N).

5) Показатель «Затраты на один рубль продаж» (s), соответствующий задаче основного процесса деятельности «Снижение себестоимости оказания услуг», измеряется в рублях и определяется по формуле (11):

$$s = \frac{S}{N}, \quad (11)$$

где: S – себестоимость за текущий период, руб.;

N – выручка за текущий период, руб.

Информационная база для расчета показателя «Затраты на один рубль реализации» (s) - СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма управленческой отчетности «Калькуляция полной фактической себестоимости» строка «Всего» за текущий период (для S); форма управленческой отчетности «Справка о финансовых результатах» строка «Выручка» за текущий период (для N).

Вспомогательный процесс деятельности «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»:

1) Показатель «Количество часов ремонта (обслуживания)» ( $t_r$ ), соответствующий задаче вспомогательного процесса деятельности «Повышение эффективности использования производственных мощностей», измеряется в часах.

Информационная база для расчета показателя «Количество часов ремонта (обслуживания)» ( $t_r$ ) - СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Выполнение по участкам» итоговая строка графы «Час» («Оплата ремонта»).

2) Показатель «Процент ремонтируемой техники» ( $\%_R$ ), соответствующий задаче вспомогательного процесса деятельности «Повышение эффективности использования производственных мощностей», измеряется в процентах и определяется по формуле (12):

$$\%_R = \frac{T_p}{T} \times 100, \quad (12)$$

где:  $T_p$  – количество техники, отремонтированной (прошедшей обслуживание) в текущем периоде, единица;

$T$  – общее количество техники в экономическом субъекте на конец периода, единица.

Информационная база для расчета показателя «Процент ремонтируемой техники» ( $\%_R$ ) - учетные регистры по счету 23/1 «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» субконто 2-го порядка (статьи затрат) «Материальные затраты на ремонт и тех. обслуживание техники» – количество использованных за текущий период подразделений на субконто 1-го порядка (подразделения) (для  $T_p$ ); количество позиций основных средств по счету 01 «Основные средства» (для  $T$ ).

3) Показатель «Процент невыхода техники» ( $\%_A$ ), соответствующий задаче вспомогательного процесса деятельности «Повышение эффективности использования производственных мощностей», измеряется в процентах и определяется по формуле (13):

$$\%_A = \frac{t_r}{t} \times 100, \quad (13)$$

где:  $t_r$  – количество часов ремонта (обслуживания), час;

$t$  – суммарное количество отработанного времени всей техникой, час.

Информационная база для расчета показателя «Процент невыхода техники» ( $\%_A$ ) - СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма управленческой отчетности «Выполнение по участкам» - итоговая строка графы «Час» («Оплата ремонта») (для  $t_r$ ); форма управленческой отчетности «Выполнение по участкам» итоговая строка графы «Отработано часов». (для  $t$ ).

4) Показатель «Материалоемкость» ( $m$ ), соответствующий задаче вспомогательного процесса деятельности «Снижение затрат на ремонт и обслуживание», измеряется в коэффициентах и определяется по формуле (14):

$$m = \frac{M}{S}, \quad (14)$$

где:  $M$  – стоимость материалов, затраченных на ремонт (обслуживание) техники в текущем периоде, руб.;

$S$  – себестоимость за текущий период, руб.

Информационная база для расчета показателя «Материалоемкость» ( $m$ ) - СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» форма управленческой отчетности «Отчет по затратам вспомогательного процесса деятельности «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» - итог по строке 1 «Материальные затраты на ремонт и тех. обслуживание техники» за текущий период (для  $M$ ); СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма управленческой отчетности «Калькуляция полной фактической себестоимости» строка «Всего» за текущий период (для  $S$ ).

5) Показатель «Стоимость ремонта единицы техники» ( $R_a$ ), соответствующий задаче вспомогательного процесса деятельности «Снижение себестоимости ремонта и обслуживания единицы техники», измеряется в процентах и определяется по формуле (15):

$$R_a = R / T_p \quad (15)$$

где:  $R$  – затраты на ремонт за текущий период, руб.;

$T_p$  – количество техники, отремонтированной (прошедшей обслуживание) в текущем периоде, единица.

Информационная база для расчета показателя «Стоимость ремонта единицы техники» ( $R_a$ ) - СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования

себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» форма управленческой отчетности «Отчет по затратам вспомогательного процесса деятельности «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» - итог по строке «Всего» за текущий период (для R); учетные регистры по счету 23/1 «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» субконто 2-го порядка (статьи затрат) «Материальные затраты на ремонт и тех. обслуживание техники» – количество использованных за текущий период подразделений на субконто 1-го порядка (подразделения) (для T<sub>p</sub>)

Процесс управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»:

1) Показатель «Доля затрат на осуществление учета в составе общих затрат» (%<sub>ас</sub>), соответствующий задаче процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Снижение затрат на осуществление учета (себестоимость процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»)), измеряется в процентах и определяется по формуле (16):

$$\%_{ас} = (S_A / S) \times 100, \quad (16)$$

где: S<sub>A</sub> – себестоимость процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», руб.;

S – себестоимость за текущий период, руб.

Информационная база для расчета показателя «Доля затрат на осуществление учета в составе общих затрат» (%<sub>ас</sub>) - СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» форма управленческой отчетности «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого, налогового)» итог по строке «Всего» за текущий период (для S<sub>A</sub>); форма управленческого учета «Калькуляция полной фактической себестоимости» строка «Всего» за текущий период (для S).

2) Показатель «Доля затрат на осуществление учета в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания)» ( $\%_{aSM}$ ), соответствующий задаче процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Снижение затрат на осуществление учета (себестоимость процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»», измеряется в процентах и определяется по формуле (17):

$$\%_{aSM} = (S_A / S_M) \times 100, \quad (17)$$

где:  $S_A$  – себестоимость процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», руб.;

$S_M$  – себестоимость процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) за текущий период, руб.

Информационная база для расчета показателя «Доля затрат на осуществление учета в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания)» ( $\%_{aSM}$ ) - СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» форма управленческой отчетности «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого, налогового)» итог по строке «Всего» за текущий период (для  $S_A$ ); формы управленческой отчетности «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого, налогового)», «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование», «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» сумма итогов по строкам «Всего» за текущий период (для  $S_M$ ).

3) Показатель «Себестоимость процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» ( $S_A$ ), соответству-

ющий задаче процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Снижение затрат на осуществление учета (себестоимость процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»)), измеряется в рублях.

Информационная база для расчета показателя «Себестоимость процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» ( $S_A$ ) - СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» форма управленческой отчетности «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого, налогового)» итог по строке «Всего» за текущий период.

Процесс управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Общее администрирование»:

1) Показатель «Доля затрат на общее администрирование в составе общих затрат» ( $\%_{mS}$ ), соответствующий задаче процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Снижение затрат на общее администрирование (себестоимость процесса «Общее администрирование»)), измеряется в процентах и определяется по формуле (18):

$$\%_{mS} = (S_m / S) \times 100, \quad (18)$$

где:  $S_m$  – себестоимость процесса «Общее администрирование», руб.;

$S$  – себестоимость за текущий период, руб.

Информационная база для расчета показателя «Доля затрат на общее администрирование в составе общих затрат» ( $\%_{mS}$ ) - СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» форма управленческой отчетности «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» итог по строке «Всего» за текущий период (для  $S_m$ ); форма управленческого учета «Калькуляция полной фактической себестоимости» строка «Всего» за текущий период (для  $S$ ).

2) Показатель «Доля затрат на общее администрирование в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания)» ( $\%_{mSM}$ ), соответствующий задаче процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Снижение затрат на общее администрирование (себестоимость процесса «Общее администрирование»)», измеряется в процентах и определяется по формуле (19):

$$\%_{mSM} = (S_m / S_M) \times 100, \quad (19)$$

где:  $S_m$  – себестоимость процесса «Общее администрирование», руб.;

$S_M$  – себестоимость процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) за текущий период, руб.

Информационная база для расчета показателя «Доля затрат на общее администрирование в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания)» ( $\%_{mSM}$ ) - СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» форма управленческой отчетности «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» итог по строке «Всего» за текущий период (для  $S_m$ ); формы управленческой отчетности «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого, налогового)», «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование», «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» сумма итогов по строкам «Всего» за текущий период (для  $S_M$ ).

3) Показатель «Себестоимость процесса «Общее администрирование» ( $S_m$ ), соответствующий задаче процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Снижение затрат на общее администрирование (себестоимость процесса «Общее администрирование»)», измеряется в рублях.



Информационная база для расчета показателя «Себестоимость процесса «Общее администрирование» ( $S_m$ ) - СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» форма управленческой отчетности «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» итог по строке «Всего» за текущий период.

Процесс управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Обеспечение безопасности»:

1) Показатель «Доля затрат на обеспечение безопасности в составе общих затрат» ( $\%_{ss}$ ), соответствующий задаче процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Снижение затрат на обеспечение безопасности (себестоимость процесса «Обеспечение безопасности»)», измеряется в процентах и определяется по формуле (20):

$$\%_{ss} = (S_s / S) \times 100, \quad (20)$$

где:  $S_s$  – себестоимость процесса «Обеспечение безопасности», руб.;

$S$  – себестоимость за текущий период, руб.

Информационная база для расчета показателя «Доля затрат на обеспечение безопасности в составе общих затрат» ( $\%_{ss}$ ) - СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» форма управленческой отчетности «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» итог по строке «Всего» за текущий период (для  $S_s$ ); форма управленческого учета «Калькуляция полной фактической себестоимости» строка «Всего» за текущий период (для  $S$ ).

2) Показатель «Доля затрат на обеспечение безопасности в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания)» ( $\%_{sSM}$ ), соответствующий задаче процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Снижение затрат на обеспечение безопасности (себестоимость процесса «Обеспечение безопасности»)», измеряется в процентах и определяется по формуле (21):

$$\%_{sSM} = (S_s / S_M) \times 100, \quad (21)$$

где:  $S_s$  – себестоимость процесса «Обеспечение безопасности», руб.;

$S_M$  – себестоимость процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) за текущий период, руб.

Информационная база для расчета показателя «Доля затрат на обеспечение безопасности в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания)» ( $\%_{sSM}$ ) - СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» форма управленческой отчетности «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» итог по строке «Всего» за текущий период (для  $S_s$ ); формы управленческой отчетности «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого, налогового)», «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование», «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» сумма итогов по строкам «Всего» за текущий период (для  $S_M$ ).

3) Показатель «Себестоимость процесса «Обеспечение безопасности» ( $S_s$ ), соответствующий задаче процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Снижение затрат на обеспечение безопасности (себестоимость процесса «Обеспечение безопасности»)», измеряется в рублях.

Информационная база для расчета показателя «Себестоимость процесса «Обеспечение безопасности» ( $S_s$ ) - СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» форма управленческой отчетности «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» итог по строке «Всего» за текущий период.

Формирование КРІ подразделений в ООО «СтройТрансМонтаж» в соответствии с СТ 3.2.1 «Оценка эффективности деятельности» предусмотрено в случае выделения подразделений в рамках хотя бы одного из процессов деятельности подразделений с различным функциональным набором.

КРІ сотрудников в ООО «СтройТрансМонтаж» могут быть разработаны в случае использования системы мотивации персонала с применением КРІ, устанавливаемой Положением по оплате труда.

Так расчет показателей эффективности деятельности КРІ экономического субъекта и по процессам деятельности осуществлен нами в соответствии с методикой, описанной в РТ 3.2.1 «Методика расчета показателей эффективности» и представлен Аналитическим отчетом по КРІ экономического субъекта и Аналитических отчетов по КРІ по процессам деятельности ООО «СтройТрансМонтаж» за 1 квартал 2014 года в табл. 3.3-3.7.

Таблица 3.3

Аналитический отчет по КРІ Компании  
ООО «СтройТрансМонтаж»  
за 1 квартал 2014 года

№ п/п	Наименование показателя КРІ	Ед. изм.	Значение показателя	Оценка показателя КРІ по шкале	Вес показателя в интегрированном показателе эффективности деятельности (i), %
1	2	3	4	5	6
1	Темп роста себестоимости услуг ( $t_s$ )	%	82,30	А достигнуто эффективное значение	20
2	Темп роста выручки (объема оказанных услуг) ( $t_N$ )	%	72,47	Д достигнуто неудовлетворительное значение	8
3	Рентабельность ( $\rho_p$ )	%	77,74	А достигнуто эффективное значение	20
4	Доходность инвестированного капитала ( $ROI_H$ )	%	110,76	А достигнуто эффективное значение	20
5	Рентабельность основных средств ( $\rho_A$ )	%	26,78	А достигнуто эффективное значение	5

1	2	3	4	5	6
6	Коэффициент текущей ликвидности ( $K_S$ )	Коэффициент	2,05	А достигнуто эффективное значение	10
7	Уровень удовлетворенности потребителей ( $L_K$ )	%	95	А достигнуто эффективное значение	5
8	Интегрированный показатель эффективности деятельности Компании (i)	%	88	В достигнуто удовлетворительное значение	Х

Интегрированный показатель эффективности деятельности Компании (i) - «В» - достигнуто удовлетворительное значение.

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

Таблица 3.4

Аналитический отчет по КРІ по основному процессу  
«Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

ООО «СтройТрансМонтаж»

за 1 квартал 2014 года

№ п/п	Наименование показателя КРІ	Ед. изм.	Значение показателя	Оценка показателя КРІ по шкале и ее расшифровка
1	Объем оказанных услуг в натуральном измерении (V)	М/ч, тн/км	5 381 3 105 019	В достигнуто удовлетворительное значение
2	Объем оказанных услуг в день ( $\bar{N}_p$ )	Рубль	462 350,54	А достигнуто эффективное значение
3	Количество часов сверхнормативного простоя (t)	Часы	0	А достигнуто эффективное значение
4	Зарплатоемкость (затраты на оплату труда на один рубль продаж)(z)	Копейка	9,82	А достигнуто эффективное значение
5	Затраты производства на один рубль продаж (s)	Копейка	54,27	А достигнуто эффективное значение

Аналитический отчет по КРІ по вспомогательному процессу  
«Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»

ООО «СтройТрансМонтаж»

за 1 квартал 2014 года

№ п/п	Наименование показателя КРІ	Ед. изм.	Значение показателя	Оценка показателя КРІ по шкале и ее расшифровка
1	Количество часов ремонта (обслуживания) ( $t_r$ )	Час	690	В достигнуто удовлетворительное значение
2	Процент ремонтируемой техники ( $\%_R$ )	%	40	С достигнуто пограничное значение
3	Процент невыхода техники ( $\%_A$ )	%	8	В достигнуто удовлетворительное значение
4	Материалоемкость (m)	Коэффициент	0,39	В достигнуто удовлетворительное значение
5	Стоимость ремонта единицы техники ( $R_a$ )	Рубль	50 000	В достигнуто удовлетворительное значение

Аналитический отчет по КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания)

«Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

ООО «СтройТрансМонтаж»

за 1 квартал 2014 года

№ п/п	Наименование показателя КРІ	Ед. изм.	Значение показателя	Оценка показателя КРІ по шкале и ее расшифровка
1	Доля затрат на осуществление ведения учета ( $\%_{aS}$ )	Коэффициент	6	А достигнуто эффективное значение
2	Доля затрат на осуществление учета в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) ( $\%_{aSM}$ )	%	44,86	А достигнуто эффективное значение
3	Себестоимость процесса ( $S_A$ )	Рубль	365 840	А достигнуто эффективное значение

Аналитический отчет по КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания)

«Общее администрирование»

ООО «СтройТрансМонтаж»

за 1 квартал 2014 года

№ п/п	Наименование показателя КРІ	Ед. изм.	Значение показателя	Оценка показателя КРІ по шкале и ее расшифровка
1	Доля затрат на общее администрирование в составе общих затрат (% <sub>mS</sub> )	%	2,31	А достигнуто эффективное значение
2	Доля затрат на общее администрирование в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) (% <sub>mSM</sub> )	%	17,25	А достигнуто эффективное значение
3	Себестоимость процесса (S <sub>m</sub> )	Рубль	140 630	А достигнуто эффективное значение

Аналитический отчет по КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания)

«Обеспечение безопасности»

ООО «СтройТрансМонтаж»

за 1 квартал 2014 года

№ п/п	Наименование показателя КРІ	Ед. изм.	Значение показателя	Оценка показателя КРІ по шкале и ее расшифровка
1	Доля затрат на обеспечение безопасности в составе общих затрат (% <sub>sS</sub> )	%	5,07	А достигнуто эффективное значение
2	Доля затрат на обеспечение безопасности в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) (% <sub>sSM</sub> )	%	37,89	А достигнуто эффективное значение
3	Себестоимость процесса (S <sub>s</sub> )	Рубль	308 985	А достигнуто эффективное значение

На основе проведенного исследования получены следующие положения научной новизны:

- разработана методика расчета показателей эффективности деятельности (KPI) экономического субъекта и дифференцированных в нем процессов деятельности, описанная в сформированном Регламенте управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» РТ 3.2.1 «Методика расчета показателей эффективности деятельности».

Таким образом, исследование формирования регламентного обеспечения управленческого учета экономического субъекта в третьей главе диссертации позволило автору сформулировать следующие выводы:

1. Сформирована структура Регламента управленческого учета экономического субъекта, обеспечивающая единообразие порядка изложения их содержания, которая включает: выходные реквизиты, мотивировочную часть, описательную часть (по разделам – Оглавление, Общие положения, в том числе: Область применения, Пользователи, Основные понятия, Общий порядок документального оформления Стандарта управленческого учета экономического субъекта, Направления его совершенствования, Содержание по разделам, Порядок внесения изменений), резюмирующая часть (Методика (алгоритм, методические рекомендации, инструкция)), информационные источники.

2. Разработана система счетов управленческого учета в рамках рабочего плана счетов экономического субъекта, предусматривающая развитие их аналитических возможностей для использования по процессам деятельности и инструкция по их применению, содержащаяся в авторском Регламенте управленческого учета РТ 2.1 «Счета управленческого учета и инструкция по их применению», на основе приемов нормотворческой техники.

Проводимое исследование обусловило необходимость разработки системы счетов управленческого учета экономического субъекта, обеспечивающей, в том числе, учет затрат и финансовых результатов по процессам деятельности.

Для этого автором было разработано инструктивное обеспечение по предлагаемым счетам 22 «Осуществление учета (бухгалтерского, финансового, управ-

ленческого и налогового)», 24 «Общее администрирование», 27 «Обеспечение безопасности» и счетов других процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания), а также счета 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью», если указанные процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) отражаются на его субсчетах. Кроме того разработано инструктивное сопровождение результирующих счетов 90 «Продажи» и 99 «Прибыли и убытки», которые в своем аналитическом развитии на субсчетах первого, второго, третьего порядков используются для выявления финансовых результатов по процессам деятельности экономического субъекта, в частности, отражаются предложенные нами субсчета первого порядка: 90/8 «Расходы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью»; 99/1 «Прибыли и убытки по основным процессам», 99/2 «Прибыли и убытки по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью»; субсчета второго порядка: 90/1/1 «Выручка по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов», 90/2/1 «Себестоимость продаж процесса процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов», 90/8/1 «Расходы по процессу «Осуществление учета (бухгалтерского, финансового, управленческого и налогового)», 90/8/2 «Расходы по процессу «Общее администрирование», 90/8/3 «Расходы по процессу «Обеспечение безопасности», 90/8/4 – 90/8/6 - Расходы по процессам «Клининг», «обеспечение», «ИТ обеспечение», соответственно; 99/1/1 «Прибыли и убытки по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов», 99/2/1 «Прибыли и убытки по процессу «Осуществление учета (бухгалтерского, финансового, управленческого и налогового)», 99/2/2 «Прибыли и убытки по процессу «Общее администрирование», 99/2/3 «Прибыли и убытки по процессу обеспечение безопасности», 99/2/4 – 99/2/6 – Прибыли и убытки по процессам «Клининг», «Юридическое обеспечение», «ИТ обеспечение» соответственно. Инструктивное обеспечение представлено в Регламенте управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» РТ 2.1 «Счета управленческого учета и инструкция по их применению».

3. Разработана методика расчета ключевых показателей (индикаторов) эф-



эффективности КРІ экономического субъекта и дифференцированных в нем процессов деятельности.

Она включает:

- цель системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ);
- задачи системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ);
- информационную базу в форме информационного обеспечения системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ);
- объекты системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ);
- субъекты системы ключевых показателей эффективности (КРІ);
- формулы расчета показателей и их индикативные значения в форме описания порядка их расчета и шкала для оценки.

Отличительные особенности разработанной автором методики расчета ключевых показателей (индикаторов) эффективности КРІ экономического субъекта и дифференцированных в нем процессов деятельности заключаются:

- в формировании перечня ключевых показателей (индикаторов) эффективности (КРІ) различных уровней управления исходя из задач, формулируемых для экономического субъекта, процессов его деятельности, подразделений и сотрудников соответственно;
- в особенностях информационной базы, которая формируется посредством стандартизации управленческого учета экономического субъекта, что обеспечивает точность, информативность и оперативность получения сведений, необходимых для осуществления оценки эффективности деятельности экономического субъекта;
- в способе оценки эффективности деятельности экономического субъекта – индикативность ключевых показателей эффективности (КРІ) по шкале оценки (от «А» до «Е») позволяет повысить уровень восприятия конечными пользователями данной информации и обеспечить понятный и доступный уровень оценки эффективности деятельности экономического субъекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка теоретических и организационно-методических проблем формирования системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта позволяет сформулировать положения, характеризующие научную новизну проведенного исследования.

Исследование теоретических основ системы стандартов и регламентов управленческого учета в первой главе диссертации позволило автору сформулировать следующие выводы:

Выявлены диспозитивные свойства стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта, определяющие возможность их регулирования профессиональной организацией или экономическим субъектом. Так в качестве диспозитивных свойств стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта выделяются:

- локальный уровень их санкционирования (соответствие четвертому уровню стандартизации ФЗ №402 «О бухгалтерском учете»), определяющей их отражение в качестве элементов учетной политики экономического субъекта;
- индивидуальность, обособленность от стандартов и регламентов управленческого учета другого(их) экономического(их) субъекта(ов);
- равенство, самостоятельность, инициативность, добровольность экономического субъекта в их разработке и использовании;
- дозволенность, допустимость, свобода (возможность) выбора экономическим субъектом вариантов действий в формировании и использовании стандартов и регламентов управленческого учета вплоть до отказа от них.

2. Введены в научный оборот и разработаны авторские определения понятий «стандарт регламент управленческого учета экономического субъекта» и «регламент управленческого учета экономического субъекта», сформулированные на основе диспозитивного подхода. В соответствии с указанным подходом считаем, что стандарт управленческого учета экономического субъекта представляет собой описание методологических положений управленческого учета, отраженных до-

кументально, разработанных и утвержденных экономическим субъектом по своему усмотрению для индивидуального использования в деятельности, обуславливающей достижение цели экономического субъекта; а регламент управленческого учета экономического субъекта - документальное описание методических положений управленческого учета (инструкций, методических рекомендаций, методик, процедур, алгоритмов расчета показателей), разработанных, утвержденных и используемых экономическим субъектом по своему усмотрению для отражения действий субъектов управленческого учета по применению ими стандартов управленческого учета экономического субъекта.

3. Определены свойства системности стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта, среди которых дифференциация элементов, структурирование их состава, установление связей, цели, функций, принципов, объектов.

Исследование свойства системности стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта позволило дифференцировать ее элементы - стандарты и регламенты управленческого учета экономического субъекта. Структурированность системы стандартов и регламентов управленческого учета обеспечивается наличием ее трехуровневой иерархии (международные стандарты серии ISO и профессиональные стандарты управленческого учета; стандарты управленческого учета экономического субъекта; регламенты управленческого учета экономического субъекта). Коммуникационность (связи) системы определяют ее взаимодействие с внутренней (совокупность стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта) и внешней (международные стандарты серии ISO и международные (профессиональные) стандарты управленческого учета) средами системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта составляют. В качестве цели системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта рассматриваем создание стандартизированного и регламентного обеспечения системы управленческого учета экономического субъекта для повышения качества и эффективности управления его деятельностью. Функциональность этой системы определяет-

ся следующими функциями: методологического обеспечения, методического сопровождения, организации и коммуникации. Дифференцированы следующие принципы системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта: принцип размерности системы; принцип иерархичности; принцип вертикальной целостности, представленный уровнями иерархии (базовый (фундаментальный) уровень – «Система управления экономическим субъектом»; первый уровень (нижний) - «Термины (понятия) системы стандартов и регламентов управленческого учета»; второй уровень (средний) – «Требования и организация системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта»; третий уровень (высший) – «Этический кодекс субъектов управленческого учета»); принцип горизонтальной целостности системы; принцип автономности (индивидуальности) системы. Объектность системы стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта представлена дифференциацией объектов этой системы в соответствии с объектами управленческого учета по функциям управления исходя из положений цикла PDCA.

4. Введено в научный оборот и разработано авторское определение понятия «система стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта», сформулированное на основе диспозитивного подхода. Так система стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта представляет собой совокупность методологических (стандартизированных) и методических (регламентированных) положений в виде документарных описаний диспозитивно разрабатываемых стандартов и регламентов управленческого учета по его организации и ведению в экономическом субъекте. Учитывая, что стандарты и регламенты управленческого учета являются элементами системы управленческого учета экономического субъекта, отметим, что представленное определение подтверждает (поддерживает) подсистемные свойства стандартов и регламентов управленческого учета относительно всей системы управленческого учета экономического субъекта.

5. Разработана структура разделов и состав стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта.

В рамках разработки структуры стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта нами предложен к использованию подход, основанный на разграничении этой структуры по разделам. Структура стандартов управленческого учета экономического субъекта представлена следующими разделами: раздел 1 «Система организации деятельности экономического субъекта и общие положения управленческого учета» (описываются руководящие начала деятельности экономического субъекта и управленческого учета); раздел 2 «Система планирования и контроля» (описываются применяемые экономическим субъектом стандарты бюджетирования и контроля бюджетных показателей); раздел 3 «Учетно-аналитические инструменты управленческого учета» (описываются применяемые экономическим субъектом учетно-калькуляционные и аналитические инструменты управленческого учета) (подраздел 3.1. «Учет и калькулирование» - описывается порядок учета и калькулирования в рамках выбранной концепции управленческого учета; подраздел 3.2. «Аналитические инструменты управленческого учета» - описываются аналитические инструменты управленческого учета, в том числе для оценки эффективности деятельности экономического субъекта); раздел 4 «Инфраструктура управленческого учета» (описывается технологическое, автоматизированное обеспечение управленческого учета, применяемое в экономическом субъекте).

Структура регламентов управленческого учета экономического субъекта представлена следующими разделами: раздел 1 «Система планирования и контроля» (описываются методические положения по планированию и контролю в рамках осуществления управленческого учета в экономическом субъекте); раздел 2 «Система организации» (описываются инструктивные положения системы организации управленческого учета (счета управленческого учета, должностные инструкции субъектов управленческого учета и т.п.)); раздел 3 «Учетно-аналитические инструменты управленческого учета» (описываются учетно-калькуляционные и аналитические средства управленческого учета, применяемые в экономическом субъекте) (подраздел 3.1. «Учет и калькулирование» - описываются инструктивные положения по учету и калькулированию в рамках выбранной

концепции управленческого учета; подраздел 3.2. «Аналитические инструменты управленческого учета» - описываются инструктивные положения управленческого учета, в том числе по оценке эффективности деятельности экономического субъекта); раздел 4 «Инфраструктура управленческого учета» (описываются инструктивные положения по сопровождению и автоматизации управленческого учета).

6. Дифференцированы процессы деятельности (основные, вспомогательные, управления), обуславливающие содержание стандартов и регламентов управленческого учета экономического субъекта, в том числе по процессам деятельности.

Представленная структура процессов позволила их дифференцировать для отдельного экономического субъекта, исходя из особенностей его деятельности, в частности, оказание автоуслуг. Так, нами дифференцированы:

среди основных процессов: процесс «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»;

среди вспомогательных процессов: процесс «Осуществление ремонта и обслуживания машин и механизмов»;

среди процессов управления (или процессов администрирования и хозяйственного обслуживания):

процесс «Общее администрирование»;

процесс «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;

процесс «Юридическое обеспечение»;

процесс «IT обеспечение»;

процесс «Обеспечение безопасности»;

процесс «Клининг».

7. Установлены критерии предпочтительности системы ключевых показателей (индикаторов) эффективности КРІ (дополняет систему сбалансированных показателей; ориентирована на оценку эффективности и результативности, в том числе по процессам деятельности).

Таким образом, во второй главе диссертационного исследования автором:

1. Разработана унифицированная структура Стандарта управленческого учета экономического субъекта, дифференцированная автором на части (выходные реквизиты, мотивировочную часть, описательную часть, информационные источники); описательная часть, в свою очередь, представлена следующими разделами: Оглавление, Общие положения, в том числе: Область применения, Пользователи, Основные понятия, Общий порядок документального оформления Стандарта управленческого учета экономического субъекта, Направления его совершенствования, Порядок внесения изменений, Положения по разделам.

2. Сформирован Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 1.1 «Система управления процессами деятельности» на основе дифференцированных процессов его деятельности.

3. Предложены два варианта счетоводческого сопровождения кулькулирования затрат и определения финансового результата по процессам деятельности:

1) В отношении процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) нами предлагается использовать свободные синтетические счета в границах 20-39 (их всего тринадцать) раздела 3 «Затраты на производство» действующего Плана счетов для отражения каждого процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) обособленно от других. Так счета называются нами:

- счет 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;

- счет 24 «Общее администрирование»;

- счет 27 «Обеспечение безопасности»;

- счет 30 «Клининг»;

- счет 31 «Юридическое обеспечение»;

- счет 32 «IT обеспечение» и т.д.

Недостатком данного варианта выступает ограниченность числа свободных синтетических счетов - всего тринадцать (22, 24, 27, 30-39) позиций. В связи

с этим в случае дифференциации значительного числа процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью в экономическом субъекте такого количества свободных синтетических счетов может оказаться недостаточно.

2) Предлагается аналитическое развитие свободного синтетического счета 27 с названием «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью», выражающееся в открытии следующих субсчетов к нему:

- счет 27/1 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;

- счет 27/2 «Общее администрирование»;

- счет 27/3 «Обеспечение безопасности»;

- счет 27/4 «Клининг»;

- счет 27/5 «Юридическое обеспечение»;

- счет 27/6 «IT обеспечение» и т.д.

Вариант 2 обеспечивает необходимую для экономического субъекта степень расширения аналитических возможностей счета 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью».

В обоих вариантах предлагаемые счета являются калькуляционным. По их дебету - отражаются аккумулированные за период затраты по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью, по кредиту – их списание на результирующие счета, что обеспечивает формирование себестоимости по процессам управления(администрирования и хозяйственного обслуживания) в отдельности.

Представленные варианты счетоводческого сопровождения калькулирования себестоимости и формирования финансовых результатов по процессам деятельности имеют универсальный характер и могут применяться при процессном управлении экономическими субъектами вне зависимости от характера их деятельности. Они обеспечивают возможности оценки эффективности процессов деятельности экономических субъектов. В значительной степени корректируют со-



держание счета 26 «Общехозяйственные расходы» в сторону их уменьшения на этом счете. Повышают качество управления и учетной системы – управленческого учета – в отношении процессов деятельности экономических субъектов.

На основе разработанных вариантов счетоводческого сопровождения формирования себестоимости и определения финансовых результатов по процессам деятельности автором разработан Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса», содержащий методологическое описание учета затрат и формирования себестоимости не только услуг, но и процессов деятельности экономического субъекта.

4. Уточнена дефиниция понятия «управленческая отчетность», проведена ее структуризация по уровням управления.

Так, сформулировано авторское определение понятия «управленческая отчетность экономического субъекта», которая исходя из диспозитивного подхода представляет собой используемую для целей управления экономическим субъектом систему самостоятельно разработанных взаимосвязанных отчетов о затратах, выручке, финансовых результатах, безубыточности, эффективности деятельности экономического субъекта в целом и уровнях управленческого деления (процессам / видам деятельности; центрам ответственности; видам продуктов производства (продукции / работ / услуг) и т.д.).

Структура управленческой отчетности экономического субъекта сформирована по уровням управленческого деления: по экономическому субъекту в целом, по процессам деятельности, по продукции / работам / услугам. Так, управленческая отчетность экономического субъекта представлена отчетами по финансовым результатам, движению денежных средств, налогам и сборам, общехозяйственным затратам, эффективности его деятельности. Управленческая отчетность по процессам деятельности включает отчеты: по выручке по основным процессам деятельности; по формированию себестоимости, материальным, трудовым, амортизационным затратам процессов деятельности; по оценке безубыточности и эффективности процессов деятельности. Управленческая отчетность по продукции /

работам / услугам представлена следующими отчетами: по реализации продукции / работ / услуг; формированию себестоимости, материальным, трудовым, общепроизводственным затратам по продукции / работам / услугам; по оценке безубыточности и эффективности продукции / работ / услуг.

С учетом разработанной структуры управленческой отчетности по уровням управленческого деления автором разработан Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность», включающий формы управленческой отчетности по уровням управления. В частности, среди форм управленческой отчетности экономического субъекта он содержит: Справка о финансовых результатах, Реестр платежей, Расчет налоговой нагрузки и др.; по процессам деятельности: Отчет по выручке по объему выполненных работ основных процессов, Отчеты о затратах по процессам деятельности (основных, вспомогательным, управления (администрирования и хозяйственного обслуживания)) и др.; по работам / услугам: Отчет о затратах по работам / услугам, Расчет прогнозной себестоимости услуг с учетом требуемой рентабельности и др.

5. Разработана иерархия и алгоритм формирования системы показателей (индикаторов) КРІ при процессном управлении.

Ее иерархия представлена уровнями: КРІ экономического субъекта, КРІ по процессам деятельности, КРІ подразделений, КРІ сотрудников.

Алгоритм отражает последовательное осуществление операций:

- определение задач экономического субъекта;
- формирование показателей (индикаторов) КРІ экономического субъекта в соответствии с его задачами;
- определение задач по процессам деятельности экономического субъекта;
- формирование показателей (индикаторов) КРІ по процессам деятельности в соответствии с их задачами;
- формирование КРІ подразделений;
- формирование перечня КРІ сотрудников.

6. Сформирован Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 3.2.1 «Оценка эффективности деятельности», раскрывающий систему

показателей (индикаторов) КРІ экономического субъекта и по процессам деятельности и разработанную в соответствии с алгоритмом.

На уровне экономического субъекта в рамках поставленных им задач выделяются следующие показатели КРІ:

- экономические (в отношении себестоимости - показатель «Темп роста себестоимости услуг»; финансового результата - показатели «Темп роста выручки (объема оказанных услуг)» и «Рентабельность продаж»; капитала и инвестиций – показатель «Доходность инвестированного капитала»; активов – показатель «Рентабельность основных средств»; платежеспособности и ликвидности – показатель «Коэффициент текущей ликвидности»);

- потребительские (показатель «Уровень удовлетворенности потребителей»);

- «Интегрированный показатель эффективности деятельности экономического субъекта».

На уровне процессов деятельности показатели (индикаторы) КРІ определены нами в соответствии с задачами каждого из дифференцированных процессов:

- для основного процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» такими показателями (индикаторами) КРІ выступают, в частности, «Объем оказанных услуг в натуральном измерении», «Затраты на один рубль реализации» и др.;

- для вспомогательного процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» - «Процент ремонтируемой техники», «Стоимость ремонта единицы техники» и др.;

- для процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью – «Доля затрат процесса в составе общих затрат», «Себестоимость процесса» и др., рассчитываемые по каждому из дифференцированных в экономическом субъекте процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью.

Таким образом, исследование формирования регламентного обеспечения управленческого учета экономического субъекта в третьей главе диссертации позволило автору сформулировать следующие выводы:

1. Сформирована структура Регламента управленческого учета экономического субъекта, обеспечивающая единообразие порядка изложения их содержания, которая включает: выходные реквизиты, мотивировочную часть, описательную часть (по разделам – Оглавление, Общие положения, в том числе: Область применения, Пользователи, Основные понятия, Общий порядок документального оформления Стандарта управленческого учета экономического субъекта, Направления его совершенствования, Содержание по разделам, Порядок внесения изменений), резюмирующая часть (Методика (алгоритм, методические рекомендации, инструкция)), информационные источники.

2. Разработана система счетов управленческого учета в рамках рабочего плана счетов экономического субъекта, предусматривающая развитие их аналитических возможностей для использования по процессам деятельности и инструкция по их применению, содержащаяся в авторском Регламенте управленческого учета РТ 2.1 «Счета управленческого учета и инструкция по их применению», на основе приемов нормотворческой техники.

Проводимое исследование обусловило необходимость разработки системы счетов управленческого учета экономического субъекта, обеспечивающей, в том числе, учет затрат и финансовых результатов по процессам деятельности.

Для этого автором было разработано инструктивное обеспечение по предлагаемым счетам 22 «Осуществление учета (бухгалтерского, финансового, управленческого и налогового)», 24 «Общее администрирование», 27 «Обеспечение безопасности» и счетов других процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания), а также счета 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью», если указанные процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) отражаются на его субсчетах. Кроме того разработано инструктивное сопровождение результирующих счетов 90 «Продажи» и 99 «Прибыли и убытки», которые в

своим аналитическим развитием на субсчетах первого, второго, третьего порядков используются для выявления финансовых результатов по процессам деятельности экономического субъекта, в частности, отражаются предложенные нами субсчета первого порядка: 90/8 «Расходы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью»; 99/1 «Прибыли и убытки по основным процессам», 99/2 «Прибыли и убытки по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью»; субсчета второго порядка: 90/1/1 «Выручка по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов», 90/2/1 «Себестоимость продаж процесса процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов», 90/8/1 «Расходы по процессу «Осуществление учета (бухгалтерского, финансового, управленческого и налогового)», 90/8/2 «Расходы по процессу «Общее администрирование», 90/8/3 «Расходы по процессу «Обеспечение безопасности», 90/8/4 – 90/8/6 - Расходы по процессам «Клининг», «Юридическое обеспечение», «IT обеспечение», соответственно; 99/1/1 «Прибыли и убытки по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов», 99/2/1 «Прибыли и убытки по процессу «Осуществление учета (бухгалтерского, финансового, управленческого и налогового)», 99/2/2 «Прибыли и убытки по процессу «Общее администрирование», 99/2/3 «Прибыли и убытки по процессу обеспечение безопасности», 99/2/4 – 99/2/6 – Прибыли и убытки по процессам «Клининг», «Юридическое обеспечение, IT обеспечение, соответственно. Инструктивное обеспечение представлено в Регламенте управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» РТ 2.1 «Счета управленческого учета и инструкция по их применению».

3. Разработана методика расчета ключевых показателей (индикаторов) эффективности КРІ экономического субъекта и дифференцированных в нем процессов деятельности.

Она включает:

- цель системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ);
- задачи системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ);
- информационную базу в форме информационного обеспечения системы

оценки ключевых показателей эффективности (KPI);

- объекты системы оценки ключевых показателей эффективности (KPI);
- субъекты системы ключевых показателей эффективности (KPI);
- формулы расчета показателей и их индикативные значения в форме описания порядка их расчета и шкала для оценки.

Отличительные особенности разработанной автором методики расчета ключевых показателей (индикаторов) эффективности KPI экономического субъекта и дифференцированных в нем процессов деятельности заключаются:

- в формировании перечня ключевых показателей (индикаторов) эффективности (KPI) различных уровней управления исходя из задач, формулируемых для экономического субъекта, процессов его деятельности, подразделений и сотрудников, соответственно;

- в особенностях информационной базы, которая формируется посредством стандартизации управленческого учета экономического субъекта, что обеспечивает точность, информативность и оперативность получения сведений, необходимых для осуществления оценки эффективности деятельности экономического субъекта;

- в способе оценки эффективности деятельности экономического субъекта – индикативность ключевых показателей эффективности (KPI) по шкале оценки (от «А» до «Е») позволяет повысить уровень восприятия конечными пользователями данной информации и обеспечить понятный и доступный уровень оценки эффективности деятельности экономического субъекта.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Законы, нормативно-правовые акты, инструкции, стандарты:

1. ГОСТ ISO 9000-2001. Система менеджмента качества. Требования : пост. Госстандарта РФ от 15 авг.2001 г. № 332-ст. – М. : ИПК Издательство стандартов, 2003.
2. ГОСТ ISO 9000-2011. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь : приказ Росстандарта от 22 дек. 2011 № 1574-ст.
3. ГОСТ Р ISO 9004-2010. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества (ISO 9004:2009) : приказ Росстандарта от 23 нояб. 2010 г. № 501-ст. – М. : Стандартинформ, 2011.
4. ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007. Менеджмент организации. Руководство по документированию системы менеджмента качества : приказ Ростехрегулирования от 31 окт. 2007 г. №282-ст. – М. : Стандартинформ, 2007.
5. 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. – М. : Стандартинформ, 2012.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 02.11.2013). – (<http://www.base.consultant.ru>).
7. Концепция бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации на среднесрочную перспективу : приказ Минфина РФ от 1 июля 2004 г. № 180 // Фин. газ. – 2004. – № 29.
8. Методология функционального моделирования IDEF0 : приказ Росстандарта. – М. : ИПК Издательство стандартов, 2000.
9. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Требования (ГОСТ ISO 9001-2011) : приказ Росстандарта от 22 дек. 2011 г. № 1575-ст. – (<http://www.base.consultant.ru>).

10. О бухгалтерском учете : федер. закон РФ от 06 дек. 2011 г. № 402-ФЗ // Рос. газ. – 2011. – № 278.

11. О бухгалтерском учете : федер. закон РФ от 21 нояб. 1996 г. № 129-ФЗ (в ред. изм. и доп. от 23 нояб. 2009 № 261-ФЗ) // Рос. газ. – 1996. – № 228.

12. О коммерческой тайне : федер. закон РФ от 29 июл. 2004 г. № 98-ФЗ (в ред. им. и доп. от 24 июл. 2007 г. № 214-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. – 2004. – № 32. – Ст. 3283.

13. О составе межведомственного координационного комитета по реализации проектов ТАСИС : приказ Гос. Комитета Рос. Федерации по стандарт. и метрологии от 16 апр. 1999 г. № 155: принят Гос. Комитетом Рос. Федерации по стандарт. и метрологии // Вестник Госстандарта России. – 1999. – № 6.

14. О техническом регулировании : федер. закон РФ от 27 дек. 2002 г. № 184-ФЗ (в ред. изм. и доп. от 1 сент. 2013 г.) // Рос. газ. – 2002. – № 245.

15. О формах бухгалтерской отчетности : приказ Министерства Финансов Рос. Федерации от 02 июля 2010 г. № 66н: принят Министерством финансов Рос. Федерации в ред. Приказа Минфина РФ от 04 дек. 2012 г. № 154н // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. – 2010. – № 35.

16. Об информации, информационных технологиях и о защите информации : федер. закон РФ от 27 июл. 2006 г. № 149-ФЗ (в ред. изм. и доп. от 01 февр. 2014 г.) // Рос. газ. – 2006. – № 165.

17. Об акционерных обществах : федер. закон РФ от 26 дек. 1995 г. № 208-ФЗ (в ред. изм. и доп. от 27 дек. 2009 г. № 352-ФЗ) // Рос. газ. – 1995. – № 248.

18. Об обществах с ограниченной ответственностью : федер. закон РФ от 08 фев. 1998 г. № 14-ФЗ (в ред. изм. и доп. от 11 июл. 2011 г. № 200-ФЗ) // Рос. газ. – 1998. – № 30.

19. Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению : приказ Минфина РФ от 31 окт. 2000 г. № 94н. // Фин. газ. – 2000. - №46, 47.



20. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99) : приказ Минфина РФ от 06 июл. 1999 г. № 43н (в ред. изм. и доп. от 8 нояб. 2010 г. № 144н) // Фин. газ. – 1999. – № 34.

21. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» ПБУ 1/2008 : приказ Минфина РФ от 6 окт. 2008 г. № 106н (в ред. изм. и доп. от 8 нояб. 2010 г. № 144н) // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. – 2008. – № 44.

22. Перечень стандартов ISO. – (<http://www.wikipedia.org>).

23. Проект Федерального закон «О стандартизации в Российской Федерации» в ред. от 14 март 2013 г. – (<http://www.consultant.ru/law/review/fed/nw2013-03-14.html>).

24. Стандартизация в Российской Федерации. Термины и определения : ГОСТ Р 1.12-2004 от 30 дек. 2004 г. № 159-ст // М. : ИПК Издательство стандартов, 2005.

25. Руководство ИСО/МЭК 2:2004. Стандартизация и смежные виды деятельности. Общий словарь. – ([http://www.iso.org/iso/iec\\_guide\\_2\\_2004.pdf](http://www.iso.org/iso/iec_guide_2_2004.pdf)).

Монографии, учебники, методические пособия и сборники научных трудов:

26. Аверчев И.В. Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение / И.В. Аверчев. – М. : Рид Групп, 2011. – 416 с.

27. Акчурина Е.В. Управленческий учет : учеб.-практ. пособие / Е.В. Акчурина, Л.П. Солодко, А.В. Казин. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 480 с.

28. Андерсен Б. Бизнес- процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен; пер. с англ. С.В. Ариничев; науч. ред. Ю.П. Адлер. – М. : Стандарты и качество. 2003. – 271 с.

29. Апчерч А. Управленческий учёт: принципы и практика / А. Апчерч ; [пер. с англ. ; под. ред. Я.В. Соколова, И.А. Смирновой]. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 952 с.

30. Бабаев Ю.А. Бухгалтерский финансовый учет : учебник / Ю.А. Бабаев, А.М. Петров, Л.Г. Макарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2011 – 587 с.
31. Бакаев А.С. Толковый бухгалтерский словарь / А.С. Бакаев. – М., 2006.
32. Берталанфи Л. Общая теория систем / Л. Берталанфи. – М. : Наука, 1969.
33. Библиотека КРП. – М. : First Training group Moscow, 2007. – 51с.
34. Богатая И.Н. Бухгалтерский финансовый учет / И.Н. Богатая. – М. : КноРус, 2011. – 592 с.
35. Большая Советская энциклопедия : В 30 т. : [гл. ред. А.М. Прохоров]. – 3-е изд. – М. : Советская энциклопедия, 1976-1977.
36. Большой энциклопедический словарь – т. 2. – М. : Советская энциклопедия, 1991.
37. Борисов А.Н. Первичные документы: оформление, использование, хранение, выбытие / А.Н. Борисов. – М. : Юстицинформ, 2007. – 336 с.
38. Бороненкова С.А. Управленческий анализ : учеб. пособие / С.А. Бороненкова. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 384 с.
39. Бреславцева Н.А. Бухгалтерское дело / Н.А. Бреславцева, О.В. Медведева, Г.Г. Нор-Аревян. – М. : А-Приор, 2007. – 158 с.
40. Бригхэм Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент = Financial management. Theory and Practice / Ю. Бригхэм, М. Эрхардт [пер. с англ. под ред. к.э.н. Е. А. Дорофеева]. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 960 с.
41. Булгакова С.В. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / С.В. Булгакова. – Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2007. – 328 с.
42. Булгакова С.В. Современные концепции управленческого учета : монография / С.В. Булгакова. – Воронеж. Гос. Ун-т. – Воронеж : Из-во ВГПУ, 2012. – 153 с.
43. Булгакова С.В. Управленческий учет: методология и организация : монография / С.В. Булгакова. – Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2008. – 200 с.

44. Булгакова С. В. Управленческий учёт: проблемы теории : монография / С. В. Булгакова. – Воронеж : Изд-во Воронеж, гос. ун-та, 2006. – 160 с.
45. Булгакова С.В. Управленческий учет / С.В. Булгакова; [под ред. Л.Т. Гиляровской]. – Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2001. – 176 с.
46. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / [под ред. Е.И. Костюковой]. – М. : КНОРУС, 2014. - 272 с.
47. Бухгалтерский учет / [под ред. П.С. Безруких]. –4-е изд., перераб. и доп., – М. : Бухгалтерский учет, 2011. - 719 с.
48. Бухгалтерский учет на предприятиях сферы услуг : учеб. пособие / [под ред. Н.А. Бреславцевой], –М. : Феникс, 2006. – 448 с.
49. Бухгалтерский учет: финансовый и управленческий : учебник / под ред. Н.Т. Лабынцева. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 808 с.
50. Вахрушева О.Б. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / О.Б. Вахрушева. – М. : Дашков и К, 2011. – 252 с.
51. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учёт : учебник / М.А. Вахрушина. – 5-е изд., стереотип. – М. : ИКФ Омега-Л, 2006. – 576с.
52. Вахрушина М.А. Внутрипроизводственный учет и отчетность. Сегментарный учет и отчетность. Российская практика: проблемы и перспективы / М.А. Вахрушина. – М. : «АКДИ Экономика и жизнь», 2000. – 192 с.
53. Вахрушина М.А. Стратегический управленческий учет: Полный курс МВА / М.А. Вахрушина, М.И. Сидорова, Л.И. Борисова. – М. : Рид Групп, 2001. – 192 с.
54. Вахрушина М.А. Управленческий анализ : учеб.-практ. курс / М.А. Вахрушина. – 3-е изд., испр. – М. : Омега-Л, 2006. – 432 с.
55. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; Пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес-Букс, 2008. – 478 с.
56. Волкова О.Н. Управленческий учет : учебник / О.Н. Волкова. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 472 с.

57. Врублевский Н.Д. Управленческий учет издержек производства и себестоимости продукции в отраслях экономики : учеб. пособие / Н.Д. Врублевский. – М. : Изд-во «Бухгалтерский учет», 2006. – 376 с.
58. Врублевский Н.Д. Управленческий учет издержек производства: Теория и практика / Н.Д. Врублевский. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 352 с.
59. Гетьман В.Г. Бухгалтерский финансовый учет / В.Г. Гетьман, В.А. Терехова. – М. : Дашков и Ко, 2013. – 504 с.
60. Гетьман В.Г. Бухгалтерский учет / В.Г. Гетьман, В.Э. Керимов, З.Д. Бабаева, Т.М. Неселовская; под ред. В.Г. Гетьмана. – М. : Инфра-М, 2012. – 720 с.
61. Гиляровская Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л.Т. Гиляровская, Д. В. Лысенко, Д. А. Ендовицкий. – М. : ТК Велби, 2008. – 360 с.
62. Гиляровская Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия / Л.Т. Гиляровская, А. А. Вехорева.- СПб: Питер, 2003. – 256 с.
63. Головизнина А.Т. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / А.Т. Головизнина, О.И. Архипова. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003. – 184 с.
64. Глушков И.Е. Бухгалтерский (налоговый, финансовый, управленческий) учет на современном предприятии. Эффективная настольная книга бухгалтера: в 2 т. / И.Е. Глушков, Т.В. Киселева. – М. : КноРус, 2004. – т. 1. – 1000 с.
65. Друри К. Управленческий и производственный учёт : учебник / К. Друри ; [пер. с англ.], – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 1071 с.
66. Друри К. Управленческий и производственный учёт : учебник / К. Друри ; [пер. с англ.], – 6-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 1423 с.
67. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений: пер. с англ. / К. Друри. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 655 с.
68. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии / Э. Дюркгейм. – М. : Союз, 1998.

69. Елиферов В.Г. Бизнес – процессы / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 319 с.
70. Ендовицкий Д.А. Бухгалтерский и налоговый учет на малом предприятии : учеб. пособие / Д.А. Ендовицкий, Р.Р. Рахматулина. – М. : КНОРУС, 2007. – 256 с.
71. Ендовицкий Д.А. Инвестиционный анализ в реальном секторе экономики : учеб. пособие / под ред. Л.Т. Гиляровской. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 352 с.
72. Ендовицкий Д.А. Комплексный анализ и контроль инвестиционной деятельности: методология и практика / под ред. проф. Л.Т. Гиляровской. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 400 с.
73. Ендовицкий Д.А. Диагностический анализ финансовой несостоятельности организаций : учеб пособие / Д.А. Ендовицкий, М.В. Щербаков. – М. : Экономистъ, 2007. – 287 с.
74. Ендовицкий Д.А. Финансовые резервы организации; анализ и контроль: научное издание / Д.А. Ендовицкий, А.Н. Исаенко. – М. : Кнорус, 2007. – 304 с.
75. Имаи М. Гемба кайдзен: Пусть к снижению затрат и повышению качества; Пер. с англ. – М. : «Альпина Бизнес Букс», 2005. – 346 с.
76. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет : учебник – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 576 с.
77. 54. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерское дело / В.Б. Ивашкевич, Л. И. Куликова. – М. : Экономистъ, 2007. – 528 с.
78. Ивлев В.А. Реорганизация деятельности предприятий: от структурной к процессной организации / В.А. Ивлев, Т.В. Попова. – М. : Научтехлитиздат, 2000. – 282 с.
79. Истомин Е.П. Теория организации: системный подход / Е.П. Истомин, А.Г. Соколов. – СПб. : ООО Андреевский издательский дом, 2009. – 314 с.
80. Каверина О.Д. Управленческий учёт: системы, методы, процедуры / О.Д. Каверина. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 352 с.

81. Каплан Роберт. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* / Роберт Каплан, Дейвид Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2009. - 416 с.

82. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.

83. Каплан Роберт. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* / Роберт Каплан, Дейвид Нортон. – Серия: Книжная полка МАГ КОНСАЛТИНГ. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 394 с.

84. Каплан Роберт. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей: *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies* / Роберт Каплан, Дейвид Нортон. – Серия: Книжная полка МАГ КОНСАЛТИНГ. – Издательство: Вильямс, 2006. – 384 с.

85. Карпова Т.П. Управленческий учет : учебник / Т.П. Карпова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 350 с.

86. Керимов В.Э. Бухгалтерский управленческий учет : учебник / В.Э. Керимов. – М. : Дашков и К, 2012. – 484 с.

87. Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы / В.Э. Керимов. – М. : Дашков и Ко, 2011. – 476 с.

88. Керимов В.Э. Бухгалтерский учет / В.Э. Керимов. – М. : Дашков и Ко, 2012. – 776 с.

89. Керимов В.Э. Современные системы и методы учета и анализа затрат / В.Э. Керимов. – М. : Эксмо, 2005. – 144 с.

90. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М. : ТК Велби, Из-во Проспект, 2004. – 424 с.
91. Ковалев В.В. Основы управленческого учета : учеб. пособие / В.В. Ковалев, Я.В. Соколов. – СПб. : ЛИСТ, 1991. – 32 с.
92. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры : учебник / В.В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 560 с.
93. Ковалев С.В. Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов / С.В. Ковалев. – ([http://www.componenta.ru/info\\_kons\\_7\\_3\\_10php](http://www.componenta.ru/info_kons_7_3_10php)).
94. Козлов А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов : учеб. пособие по специальности «Маркетинг» / А.С. Козлов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Флинта ; Моск. Психол.-соц. Ин-т, 2006. – 266 с.
95. Комиссарова И.П. Трансформация учета расходов организации: методология и практика / И. П. Комиссарова. – М. : Бухгалтерский учет, 2002. – 224 с.
96. Кондраков Н.П. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / Н.П. Кондраков, М.А. Иванова. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 368 с.
97. Кондраков Н.П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет : учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, 2012. – 514 с.
98. Кондраков Н.П. Учетная политика организаций на 2009 год: в целях бухгалтерского финансового, управленческого и налогового учета / Н.П. Кондраков. – М. : ЭКСМО, 2009. – 224 с.
99. Контроллинг как инструмент управления предприятием : учеб. пособие / [под ред. Н.Г. Данилочкиной]. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 297 с.
100. Костюкова Е.И. Управленческий учет в различных отраслях: теория и практика : монография / Е.И. Костюкова, А.Н. Бобрышев, В.С. Яковенко. – Ставрополь : СевКавГТУ, 2009. – 328 с.
101. Котляров С.А. Управление затратами. Планирование. Калькулирование. Контроль / С.А. Котляров. – СПб. : Питер, 2007. - 160 с.

102. Крохичева Г.Е. Виртуальная бухгалтерия: концепция, теория и практика / Г.Е. Крохичева. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
103. Крохичева Г.Е. Виртуальный учет: концепция, моделирование и организация / Г.Е. Крохичева. – Ростов н/Д : РГСУ, 2004 – 311 с.
104. Крохичева Г.Е. Корпоративный сетевой учет и отчетность: концепция, методология и организация : автореф. дис. на соиск. учен. степ. д-ра экон. наук / Г.Е. Крохичева. – М. : МГУ, 2004. – 48 с.
105. Крысин Л.П. Толковый словарь иноязычных слов. –2-е изд., перераб. и доп. – М. : Эксмо, 2008. – 944 с.
106. Кукукина И.Г. Управленческий учет / И.Г. Кукукина. – М. : Финансы и статистика, 2010. – 400 с.
107. Кукукина И.Г. Управленческий учет / И.Г. Кукукина. – М. : Высшее образование, 2008. – 432 с.
108. Липунцов Ю.П. Управление процессами. Методы управления предприятием с использованием информационных технологий / Ю.П. Липунцов. – М. : ДМК Пресс; М. : Компания АйТи, 2003. – 224 с.
109. Любушин Н. П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Н. П. Любушин. – М. : Юнити-Дана, 2006. – 448 с.
110. Любушин Н. П. Экономический анализ / Н. П. Любушин. – М. : Юнити-Дана, 2008. – 424 с.
111. Масленников В.В. Процессно-стоимостное управление бизнесом / В.В. Масленников, В.Г. Крылов. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 285 с.
112. Международные стандарты финансовой отчетности : учеб. пособие / Я.Н. Куницина, Т.А. Лаврухина, Н.Г. Сапожникова и др. ; под ред. Н.Г. Сапожниковой. – М. : КНОРУС, 2012. – 368 с.
113. Мельнер Б. З. Теория организации / Б.З. Мельнер. – М. : Индра, 2005. – 720 с.
114. Мельник М.В. Анализ и контроль в коммерческой организации / Мельник М.В., Бердников В.В. – М. : Эксмо, 2011. – 560 с.



115. Мельник М.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова. – М. : Инфра-М, 2007. – 192 с.
116. Мизиковский Е.А. Производственный учет / Е.А. Мизиковский, И.Е. Мизиковский. – М. : Инфра-М, 2010. – 272 с.
117. Мильчин А.Э. Издательский словарь-справочник: [электронное издание] / А.Э. Мильчин. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : ОЛМА-Пресс, 2006.
118. Научно-практический комментарий к Федеральному закону «О бухгалтерском учете» с обзором судебно-арбитражной практики (постатейный) / А.Н. Лысенко, А.А. Хорошев, З.Г. Амерханова и др. – М. : Деловой двор, 2011. – 280 с.
119. Николаева О.Е. Стратегический управленческий учет / О.Е. Николаева, О.В. Алексеева. – М. : Едиториал УРСС, 2008. – 304 с.
120. Николаева С.А. Корпоративные стандарты: От концепции до инструкции; практика разработки / С.А. Николаева, С.В. Шебек. – М. : Книжный мир, 2002. – 333 с.
121. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ-костинг» : Теория и практика / С.А. Николаева. – М. : Финансы и статистика, 1993. – 128 с.
122. Николаева С.А. Управленческий учет / С.А. Николаева. – М. : ИПБ-БИНФА, 2002. – 176 с.
123. Нестеров А.В. Регламентация / А.В. Нестеров. – М., 2009. – 152 с.
124. Новый словарь иностранных слов – EdwART, 2009.
125. Ольве Н.-Г. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию: Performance Drivers. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard / Нильс-Горан Ольве, Ж. Рой, М. Ветер. – Издательство : Вильямс, 2006. - 304 с.
126. Оптнер С. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем / С. Оптнер. – М. : Сов. Радио, 1969.
127. Палий В.Ф. Организация управленческого учета / В.Ф. Палий. – М. : Изд-во Бератор-Пресс, 2003. – 224 с.

128. Палий В.Ф. Управленческий учет издержек и доходов с элементами финансового учета / В.Ф. Палий. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 279 с.

129. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / М.М. Панов. – М. : Инфра-М, 2013. – 255 с.

130. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности / Д. Парментер. – М. : Олимп-Бизнес, 2009. – 264 с.

131. Пачоли Л. Трактат о счетах и записях / Под ред. Я.В. Соколова. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 368 с: ил.

132. Пашигорева Г.И. Система управленческого учета и анализа : учеб. пособие / Г.И. Пашигорева, О.С. Савченко. – СПб. : Питер, 2002. – 176 с.

133. Пожидаева Т.А. Анализ финансовой отчетности : учеб. пособие / Т.А. Пожидаева. – М. : КРОКУС, 2007. – 320 с.

134. Попова Л.В. Бюджетирование на микро- и макроуровне / Л.В. Попова, В.А. Константинов. – М. : Дело и Сервис, 2009. – 288 с.

135. Попова Л.В. Формирование бухгалтерского (управленческого) учета на отечественных предприятиях малого бизнеса. Практические аспекты. Малые предприятия розничной торговли и общественного питания / Л.В. Попова, М.А. Богатырев, В.А. Константинов. – М. : Мини Тайп, 2011. – 160 с.

136. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калининой. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005 (2-е изд. — 2008). — 715 с.

137. Портер М. Конкуренция: пер. с англ./ М. Портер.— М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

138. Производственный и операционный менеджмент / Р.Б. Чейз [и др.]. – изд. 8-е, пер. с англ. – М. : Вильямс, 2004. – 704 с.

139. Пошерстник Н.В. Бухгалтерский учет в строительстве / Н.В. Пошерстник, М.С. Мейксин. – СПб. : Издательский дом Герда, 2001. – 592 с.

140. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. – М. : Изд-во Эксмо, 2005. – 592 с.

141. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В.В. Репин. – М. : Стандарты и качество, 2007. – 239 с.

142. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – 7-е изд. – М. : Стандарты и качество, 2009. – 408 с.

143. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах ; [пер. с англ. ; под ред. Н.Д. Эриашвили]. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.

144. Робсон М. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство / М. Робсон, Ф. Уллах ; [пер. с англ. ; под ред. Н.Д. Эриашвили]. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 2003 – 222 с.

145. Рогуленко Т.М. Бухгалтерский учет / Т.М. Рогуленко, В.П. Харьков. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 463 с.

146. Рогуленко Т.М. Теория бухгалтерского учета / Т.М. Рогуленко, С.В. Пономарева. – М. : Кнорус, 2013. – 176 с.

147. Родина Л.А. Регламентация труда как новый подход к формированию информационного управленческого пространства / Л.А. Родина. – Омск : ОГТУ, 2001. – 92 с.

148. Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении / под ред. В.М. Гальперина. – СПб. : Экономическая школа, 1995.

149. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Г.В. Савицкая. 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. - 512с.

150. Сапожникова Н.Г. Корпоративный учет и отчетность: методология и практика : монография / Н.Г. Сапожникова. – Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2008.

151. Сергиенко Л. А. Правовая регламентация управленческого труда / Л.А. Сергиенко. – М. : Наука, 1984. – 141 с.

152. Сапожникова Н.Г. Принципы бухгалтерского учета : учеб. пособие / Н.Г. Сапожникова.- Воронеж : Изд-во ВГУ, 2001. – 144 с.

153. Слабинская И.А. Бухгалтерская (финансовая) отчетность / И.А. Слабинская, В.А. Ровенских. – М. : ТНТ, 2010. – 360 с.

154. Смагина М.Н. Процессы системы менеджмента качества / М.Н. Смагина, Б.И. Герасимов, Л.В. Пархоменко. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 100 с.

155. Соколов А.А. Учет по сегментам деятельности коммерческой организации / А.А. Соколов. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 288 с.

156. Соколов А.Ю. Управленческий учет накладных расходов / А.Ю. Соколов. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 448 с.

157. Сорокина Е.М. Бухгалтерская и финансовая отчетность организаций: учеб. пособие / Е.М. Сорокина. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 192 с.

158. Стандартизация и управление качеством продукции : учебник / Е.А. Щвандар, В.П. Панов, Е.М. Купряков. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 487 с.

159. Счета бухгалтерского учета: содержание и применение / Я.В.Соколов, В.В. Патров, Н.Н. Карзаева – М. : Финансы и статистика, 2006. – 576 с.

160. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор. – М. : Контроллинг, 1991. – 104 с.

161. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология / Ю.Ф. Тельнов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 318 с.

162. Теория экономического анализа / М.И. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шеремет. – 5-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 536 с.

163. Ткач В.И. Управленческий учет: международный опыт / В.И. Ткач, М.В. Ткач. – М. : Финансы и статистика, 1994. – 144 с.

164. Управленческий учет / Э.А. Аткинсон [и др.]. – 3-е издание: пер. с англ. — М. : Вильямс, 2007. — 874 с.

165. Управленческий учет : учеб. пособие / под ред. А.Д. Шеремета. – 2-е изд., испр. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2001. – 512 с.

166. Управленческий учет – 1 : учеб. пособие / М.А. Вахрушина, С.А. Расказова-Николаева, М.И. Сидорова, – М. : БИНФА, 2011. – 141 с.
167. Управленческий учет. Бакалавриат / под ред. Я.В. Соколова. – М.: Магистр, 2009. – 432 с.
168. Управленческий учет и анализ с практическими примерами / Л.В. Попова, В.А. Константинов, И.А. Маслова, Е.Ю. Степанова. – М. : Дело и Сер-вис, 2008. – 272 с.
169. Управленческий учет и внутренний контроль в коммерческих организациях: Состояние и перспективы развития : монография / под ред. Н.Т. Лабынцева. – М. : Финансы и статистика, 2011. – 304 с.
170. Управленческий учет: официальная терминология СИМА ; [пер. с англ. О.Е. Николаевой, Т.В. Шишковой]. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. – 200 с.
171. Уемов А.И. Системный подход и общая теория систем / А.И. Уемов. – М. : Мысль, 1978. – 272 с.
172. Философский словарь / под. ред. И.Т. Фролова. – 7-е изд. – М. : Республика, 2001. – 719 с.
173. Финансовый словарь. – (<http://enc-dic.com/finance/Standart-1759.html>).
174. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе; пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 286 с.
175. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ. Управление. Оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг. – СПб. : Азбука; БМикро, 2002. – 328 с.
176. Хацкевич В.Л. Управление бизнес-процессами : монография / В.Л. Хацкевич, И.Л. Борисенко, И.А. Патрикей, С.В. Паринов. – Воронеж : Центрально-чернозем. Книж. Изд-во, 2006. – 198 с.
177. Хоружий Л. И. Бухгалтерский учет затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции в сельскохозяйственных организациях / Л. И. Хоружий, К. А. Джикия, В. И. Хоружий. – М. : Альфа-Пресс, 2005. – 224 с.

178. Чернышев С. Б. Корпоративное предпринимательство / С.Б. Чернышев. – М. : Молодая гвардия, 2001. – 443 с.

179. Чипуренко Е.В. Налоговая нагрузка предприятия: анализ, расчет, управление / Е.В. Чипуренко. – М. : Налоговый вестник, 2008. – 464 с.

180. Шароватова Е.А. Управленческий учет и аудит в рыночной экономике : монография / Н.Т. Лабынцев, Е.А. Шароватова, Р.Г. Михайленко. – Ростов н/Д : РГЭУ (РИНХ), 2001.

181. Шароватова Е.А. Развитие бюджетирования в контрольной среде предприятия: монография / Е.А. Шароватова. – Ростов н/Д : РГЭУ (РИНХ), 2005.

182. Шароватова Е.А. Управленческий учет и внутрифирменный контроль в условиях коммерческой деятельности : монография / Н.Т. Лабынцев, Е.А. Шароватова, И.А. Омельченко и др. – М. : Финансы и статистика, 2009.

183. Шароватова Е.А. Управленческий учет в концепциях управления и бенчмаркинга : монография / Е.А. Шароватова, Л.Н. Кузнецова. – Ростов н/Д : Изд-во СКНЦ, 2011.

184. Шароватова, Е.А. Концепция современного развития управленческого учета : монография / Е.А. Шароватова. – М. : Финпресс, 2011.

185. Шеер А.В. Бизнес-процессы: Основные понятия. Теория. Методы А.В. Шеер ; [пер. с англ.]. – М. : Просветитель, 1999. – 152 с.

186. Шельмин Е.В. Эффективная система на основе процессного управления. Проблемы. Анализ. Решение / Е.В. Шельмин. – М. ; СПб. : Вершина, 2007. – 218 с.

187. Щенников С.Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов. Экспертное моделирование, управление, планирование и оценка / С.Ю. Щенников. – М. : Ось-89, 2004. – 287 с.

188. Шеремет А.Д. Управленческий учет : учебник / А.Д. Шеремет. – 4-е изд. – М. : Инфра-М, 2009.

189. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / А.Д. Шеремет. – М. : Инфра-М, 2009. – 368 с.

190. Широбоков В.Г. Бухгалтерский финансовый учет / В.Г. Широбоков, З.М. Грибанова, А.А. Грибанов. – 2-е изд., стер. - М. : КноРус, 2013. – 666 с.

191. Шишкова Т.В. Классический управленческий учет / Т.В. Шишкова, О.Е. Николаева. – М. : ЛКИ, 2010. – 400 с.

192. Экономический анализ : учебник / [под ред. Л.Т. Гиляровой]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 615 с.

193. Экономический словарь. – (<http://enc-dic.com/economic/Standart-15038.html>).

194. Янковский К.П. Управленческий учет : учеб. пособие / К.П. Янковский, И.Ф. Мухарь. – СПб. : Питер, 2011. – 368 с.

195. David P. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's / P. David. – New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. – 233 p.

196. Deming W. Edwards Some Theory of Sampling / W. Deming. – Dover Publications, 1966.

197. Peterson E.T. The Big Book of Key Performance Indicators / E.T. Peterson. – (<http://www.slideshare.net/neoconsulting/the-big-book-of-key-performance-indicators-by-eric-peterson>).

198. Fayol H. Industrial and general administration / H. Fayol. – Geneva: International Manag. Inst., 1930.

199. Shewhart W.A. Statistical method from the viewpoint of quality control / W.A. Shewhart. – Washington, The Graduate School, the Department of Agriculture, 1939.

200. Smith J. The K.P.I. Book Insight Training & Development / J. Smith. – 2001. – 36 p.

201. The Performance – Based Management Handbook. – (<http://www.orau.gov/pbm/pbmhandbook/pbmhandbook.html>).

202. Warren C.S. Managerial Accounting / C.S. Warren, J.M. Reeve, J.E. Duchac. – 10 e. South-Western Cengage Learning, 2009.

Статьи в периодических изданиях:

203. Адамов Г. Внутренняя управленческая отчетность: принципы, виды и методы составления / Г. Адамов, Н. Адамова // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2007. – № 30.

204. Адамов Н.А. Производственный учет – основа управленческого учета в строительстве / Н.А. Адамов // Аудиторские ведомости. – 2003. – № 11.

205. Алексеева О.А. Управленческий учет затрат в строительстве / О.А. Алексеева // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 3.

206. Амучиева Г.А. Формирование внутренней управленческой отчетности / Г.А. Амучиева // Бухучет в строительных организациях. – 2009. – № 12. – С. 18-20.

207. Бадаев И.В. Три источника и три составные части КРІ, или Компания не может априори измениться изнутри / И.В. Бадаев, Е. Готовчикова // Управление персоналом. – 2012. – № 23. – С. 18-32.

208. Береславская О.А. Как построить систему управленческого учета с нуля / О.А. Береславская // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2010. – № 2. – С. 83-91.

209. Богатова Е.Р. Управленческая отчетность: что это такое, кому и зачем она нужна / Е.Р. Богатова // В курсе правового дела: электрон. журн. – 2007. – № 5. – (<http://www.westconsulting.ru/main/articles/6>).

210. Бреславцева Н.А. Управленческий учет / Н.А. Бреславцева // Управленческая отчетность: классификация, идентификация и императивы. – 2010. – № 1.

211. Блауберг И.В. Системный подход в современной науке / И.В. Блауберг, В.Н. Садовский, Э.Г. Юдин // Проблемы методологии системных исследований. – М. : Мысль, 1970. – С. 7-48.

212. Булгакова С.В. Аналитические инструменты управленческого учета / С.В. Булгакова // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. – № 24. – С. 39-44.



213. Булгакова С.В. Внутренняя управленческая отчетность: структура видов и форм / С.В. Булгакова, Н.В. Подобедова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2010. – № 6. – С. 138-150.

214. Бурцев В. Информационная функция управленческого учета / В. Бурцев // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2003. – № 41.

215. Буряк Н.А. Управление по КРІ, как "обойти овраги" / Н.А. Буряк, С.С. Юдицкий // Управление персоналом. – 2010. – № 24. – С. 38-42.

216. Вахрушина М. Сфера услуг: учет затрат по бизнес-процессам / М. Вахрушина // Бухгалтерское приложение к газете «Экономика и жизнь». – 2004. – № 40.

217. Вахрушина М. Учет затрат по бизнес-процессам / М. Вахрушина // Бухгалтерское приложение к газете «Экономика и жизнь». – 2004. – № 13.

218. Владимцев Н.В. Принцип моделирования бизнес-процессов в стандарте IDEFO / Н.В. Владимцев, И.В. Извольская // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 9.

219. Волошин Д.А. Проблемы организации систем управленческого учета на производственных предприятиях / Волошин Д.А. // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – № 23.

220. Врублевский Н.Д. Построение системы счетов управленческого учета / Н.Д. Врублевский // Бухгалтерский учет. – 2000. – № 17.

221. Гнутова Е. Повышение рентабельности компаний через оптимизацию бизнес-процессов / Е. Гнутова // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2011. – № 21. – С. 14-15.

222. Гольмакова Л.В. О методологических проблемах управленческого учета в коммерческой организации / Л.В. Гольмакова, С.А. Поташникова // Международный бухгалтерский учет. – 2010. – № 16. – С. 45-52.

223. Гусева Е.Э. Управленческая отчетность и ее использование для принятия управленческих решений / Е.Э. Гусева // Современный бухучет. – 2005. – № 1. – С. 20-26.

224. Духанин С.В. Взаимосвязь управленческой отчетности и финансовой отчетности по МСФО / С.В. Духанин // Проблемы финансов и учета: прил. – 2007. – № 1. – С. 42-47.

225. Ендовицкий Д.А. Развитие синтетического и аналитического бухгалтерского учета исходя из применяемых малым предприятием форм учета / Д.А. Ендовицкий, Ю.В. Литвин // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – № 23. – С. 2-12.

226. Ендовицкий Д.А. Системный подход к экономическому анализу активов хозяйствующего субъекта / Д.А. Ендовицкий // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 15.

227. Зимакова Л.А. Создание интегрированной системы финансового и управленческого учета / Л.А. Зимакова // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 8.

228. Зубарева С.А. Основные принципы организации управленческой отчетности / С.А. Зубарева // Бухгалтерский учёт. – 2003. – № 12. – С. 45-47.

229. Зырянова Т.В. Интеграция автоматизированных систем управления бизнес-процессами компании как составляющая унифицированного стандарта управленческого учета / Т.В. Зырянова, Ю.С. Тарновская // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – № 35. – С. 27-36.

230. Зырянова Т.В. Моделирование процессного подхода для целей управленческого учета / Т.В. Зырянова, Ю.С. Тарновская // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – № 44. – С. 15-28.

231. Иванов В.В. Формирование системы управленческого учёта на основе процессных методов управления компанией / В.В. Иванов, П.В. Богаченко, О.К. Хан // Управленческий учёт. – 2006. – № 1. – С. 4-16.

232. Ивашкевич В.Б. Управленческий учет в информационной системе предприятия / В.Б. Ивашкевич // Бухгалтерский учет. – 1999. – № 4.

233. Ивлев В.А. Инструменты управленческого учёта / В.А. Ивлев, Т.П. Попова // Менеджмент сегодня. – 2003. – № 2. – С. 14-15.

234. Каспина Р.Г. Применение процессно-ориентированного подхода в управленческом учете при формировании бизнес-модели организации / Р.Г. Каспина, Л.С. Хапугина // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 39. – С. 2-8.

235. Кизилев А.Н. Нормативно-правовое регулирование управленческого учета в Российской Федерации / А.Н. Кизилев, Д.В. Богатый // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 18. – С. 12-22.

236. Климова Н.В. Бухгалтерский финансовый и управленческий учет в анализе формирования и использования экономической прибыли / Н.В. Климова // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 1.

237. Кондратьева Е.А. Анализ финансового состояния компании как основа управления бизнесом / Е.А. Кондратьева, М.С. Шальнева // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2013. – № 8. – С. 19-29.

238. Коренева О.Н. Управленческая отчетность коммерческого банка / О.Н. Коренева // Аудит и финансовый анализ. – 2006. – № 4. – С. 37-44.

239. Курманова А.Х. Концептуальные подходы к формированию систем управленческого учета в организациях / А.Х. Курманова // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 28. – С. 13-21.

240. Лабынцев Н.Т. Управленческий учет и бюджетирование как обязательное условие повышения эффективности деятельности коммерческих организаций / Н.Т. Лабынцев, О.В. Чухрова // Учет и статистика. – 2013. – №3(31). – С. 7-14.

241. Легенчук С.Ф. Управление бухгалтерским документооборотом на предприятии: анализ основных подходов / С.Ф. Легенчук, К.О. Дударева // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 1. – С. 43-49.

242. Лопатин В.А. Система управления бизнес-процессами / В.А. Лопатин // Управление в кредитной организации. – 2008. – № 6.

243. Лысенко Д. Организация управленческого учета / Д. Лысенко // Аудит и налогообложение. – 2013. – № 2. – С. 33-39.

244. Лысенко Д. Управленческая отчетность / Д. Лысенко // Аудит и налогообложение. – 2009. – № 3.

245. Малиновская Н.В. Управленческий учет и анализ в обеспечении устойчивого развития предприятий / Н.В. Малиновская // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 9.

246. Мансуров Р. Анализ подходов к измерению результатов деятельности в компании / Р. Мансуров // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – № 12. – С. 105-113.

247. Мельник М.В. Эволюция управленческого учета в современной бухгалтерской системе / М.В. Мельник, С.В. Булгакова // Управленческий учет. – 2012. - № 3. – С. 3-10.

248. Моденов Е. КРІ: ключи к эффективному управлению / Е. Моденов // Консультант. – 2012. – № 3. – С. 72-76.

249. Никаноров С.П. Об одном направлении в теории систем и его значении для приложений / С.П. Никаноров, Д.Б. Персид // Вопросы кибернетики. – вып. 32. – 1977. – С. 74-89.

250. Павлов Д.В. Особенности моделирования учетных бизнес-процессов / Д.В. Павлов // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 16.

251. Палий В.Ф. Классификация счетов управленческого учета / В.Ф. Палий // Бухгалтерский учет. – 2007. - № 2. – С. 53 – 56.

252. Палий В.Ф. Развитие методологии управленческого учета / В.Ф. Палий // Бухгалтерский учет. – 2004. - № 12. – С. 52 – 55.

253. Палий В.Ф. Счета управленческого учета / В.Ф. Палий, В.В. Палий // Бухгалтерский учет. – 2001. - № 7. – С. 72 – 78.

254. Палий В.Ф. Управленческий учет – новое прочтение внутрихозяйственного расчета / В.Ф. Палий, В.В. Палий // Бухгалтерский учет. – 2000. - № 17. – С. 58 – 62.

255. Палий В.Ф. Управленческий учет – система внутренней информации / В.Ф. Палий // Бухгалтерский учет. – 2003. - № 2. – С. 57 – 59.

256. Панков В.В. Базовые принципы и допущения стратегического управленческого учета / В.В. Панков, В.Ф. Несветайлов // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – № 7. – С. 2-7.

257. Парасоцкая Н.Н. Бизнес-процессы как способ повышения эффективности принимаемых управленческих решений / Н.Н. Парасоцкая // Все для бухгалтера. – 2010. – № 6. – С. 19-23.

258. Печатникова С.М. Системное управление «по образу и подобию» как фактор выживания предприятия на рынке / С.М. Печатникова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 3. – С. 11-17.

259. Попов А.Н. Управленческая отчетность: критический анализ существующих подходов и определений / А.Н. Попов // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 6 (часть 3). – С. 753-757.

260. Ревуцкий Л.Д. Эффективность хозяйственной деятельности предприятий: ключевые показатели / Л.Д. Ревуцкий // Аудиторские ведомости. – 2010. – № 12. – С. 72-77.

261. Рекомендации Научно-консультативного совета при ФАС Уральского округа № 3/2007. – (<http://www.base.consultant.ru>).

262. Руднев Р.В. Направления анализа финансового состояния организации применительно к целям управления и потребностям пользователей / Р.В. Руднев // Аудитор. – 2012. – № 10. – С. 46-52.

263. Рянский А.С. Адаптация Плана счетов бухгалтерского учета для нужд управленческого учета / А.С. Рянский // Главбух. – 2004. – № 4.

264. Савченко О.С. Схема организации управленческого учета / О.С. Савченко // Налогообложение, учет и отчетность в страховой компании. – 2008. – № 4.

265. Сапожникова Н.Г. Производные финансовые инструменты в корпоративном учете и отчетности / Н.Г. Сапожникова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2008. – Т. 5. – № 64.

266. Сафаров А. Королевство кривых КРІ: стратегия развития / А. Сафаров // Консультант. – 2012. – № 17. – С. 17-21.

267. Сафаров А. Учетная политика. Внутренние стандарты управленческого учета / А. Сафаров, Т. Бабенкова // Управленческий учет. – 2006. – № 5.

268. Слободняк И.А. Анализ целесообразности составления ежемесячной внутренней бухгалтерской управленческой отчетности о доходах и расходах организации / И.А. Слободняк // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – № 2.

269. Слободняк И.А. К вопросу об определении понятия «бухгалтерская управленческая отчетность» / И.А. Слободняк // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2004. – № 4. – С. 25-30.

270. Слободняк И.А. К вопросу об особенностях экономического анализа показателей бухгалтерской управленческой отчетности / И.А. Слободняк // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – № 31. – С. 32-43.

271. Слободняк И.А. Принципы анализа информации внутренней бухгалтерской управленческой отчетности / И.А. Слободняк // Международный бухгалтерский учет. – 2010. – № 18. – С. 32-39.

272. Слободняк И.А. Системный подход к формированию информации для бухгалтерской управленческой отчетности / И.А. Слободняк // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2011. – № 8. – С. 15-27.

273. Соколов А.Ю. Управленческая отчетность промышленных предприятий / А.Ю. Соколов // Все для бухгалтера. – 2006. – № 19(187). – С. 13–17.

274. Суханова В. Управленческие отчеты: план-факт анализ / В. Суханова // Консультант. – 2010. – № 7. – С. 52-57.

275. Тарасова Т.М. Организация управленческого учета на предприятии в современных условиях / Т.М. Тарасова // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – № 29. – С. 19-28.

276. Терехова В.А. Общеметодологические принципы применения стандартизации в управленческом учёте / В.А. Терехова // Бухгалтерский учёт. – 1996. – № 11. – С. 55-57.

277. Трясцина Н.Ю. Использование управленческого анализа затрат в процессе принятия оперативных решений / Н.Ю. Трясцина // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 4.

278. Черкащенко Н. КРІ-системы как способ повышения эффективности бизнеса / Н. Черкащенко // Консультант. – 2010. – № 9. – С. 26-29.

279. Чикишева А.Н. Финансовый, управленческий, налоговый учет: обособление или интеграция? / А.Н. Чикишева // Международный бухгалтерский учет. – 2009. – № 3.

280. Фейджин Р.Е. Определение понятия системы / Р.Е. Фейджин, А.Д. Холл // Исследования по общей теории систем. Сборник переводов с польского и английского. – М.: Прогресс, 1969. – С. 252-286.

281. Харакоз Ю.К. Информационное обеспечение управленческого учета / Ю.К. Харакоз // Аудитор. – 2012. – № 3. – С. 36-39.

282. Хоружий Л.И. Управленческий учет затрат / Л.И. Хоружий // Аудиторские ведомости. – 2005. – № 4.

283. Чайковский Д.В. Основная модель управленческой отчетности в модели МСА / Д.В. Чайковский // Управленческий учет. – 2011. – № 11.

284. Шарапов В.В. Управленческий учет бизнес-процесса снабжения / В.В. Шарапов // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – № 47. – С. 18-23.

285. Экономический словарь // Мир словарей: коллекция словарей и энциклопедий. – ([http://mirсловarei.com/content\\_eco/VNUTRENNJAJA-OTCHETNOST-8058.html](http://mirсловarei.com/content_eco/VNUTRENNJAJA-OTCHETNOST-8058.html)).

286. Юдина Л.Н. Управленческая отчетность организации / Л.Н. Юдина // Все для бухгалтера. – 2007. – № 15.

287. Юрасова И.О. Влияние отраслевой специфики на организацию управленческого учета / И.О. Юрасова // Вестник Финансовой академии. – 2006. – № 4. – С. 158-164.

288. Юрьева Н.А. Информация управленческого учета затрат и процесс принятия решений в организациях сферы услуг / Н.А. Юрьева, К.В. Юрьев // Все для бухгалтера. – 2007. – № 20.

289. Documents management. – (<http://www.iso.org>).



# ПРИЛОЖЕНИЕ

Состав и структура Стандартов по управленческому учету (SMA) Института сертифицированных управленческих бухгалтеров США (CIMA)

Проблемная область рассмотрения	Шифр/год принятия	Наименование (оригинал/перевод) Стандарта (Положения)	Общее содержание Стандарта (Положения)
1	2	3	4
<b>Категория 1. Цели</b>			
<i>Отражается общее содержание УУ</i>			
Понятийный аппарат УУ	SMA 1A (1981)	Definition of Management Accounting / Определение управленческого учёта	Отражает определение, принципы, границы УУ. Рассматривается методологической базой принятых позднее Стандартов УУ
	SMA 1D (1986)	The Common Body of Knowledge of Management Accountants / Общая часть знаний об управленческом учёте	Устанавливает наиболее общие положения управления и УУ на профессиональном уровне, степень компетенции и компетентность субъектов УУ.
Цели УУ	SMA 1B (1982)	Objectives of Management Accounting / Цели управленческого учёта	Определяет правила ведения УУ, цели, сферу ответственности субъектов, в том числе и за внутриорганизационную управленческую отчетность. Призвано помочь специалистам УУ в обеспечении информацией и участии в процессе управления.
Деятельность специалиста УУ	SMA 1C (1997)	Standards of Ethical Conduct for Practitioners of Management Accounting and Financial Management / Стандарты этического поведения участников управленческого учёта и финансового менеджмента	Представляет стандарты поведения для специалистов УУ и финансовых менеджеров, которые должны восприниматься ими в качестве профессиональных обязанностей.

1	2	3	4
Образование в сфере УУ	SMA 1E (1987)	Education for Careers in Management Accounting / Образование для карьеры в управленческом учёте	Отражает перечень учебных дисциплин, учебные планы и описание курсов с подробными руководствами для учебных заведений, связанных с повышением профессионального уровня специалистов УУ
<b>Категория 2. Терминология</b> <i>Приведены термины используемых в УУ категорий и их дефиниции</i>			
Глоссарий УУ	SMA 2A (1990)	Management Accounting Glossary / Толковый словарь управленческого учёта	Содержит определения терминов, уместных для употребления специалистами УУ. Дефиниции взяты из авторитетных источников с указанием ссылок на источники.
<b>Категория 3. Концепции</b> <i>Описываются наиболее значимые концепции УУ</i>			
<b>Категория 4. Практика и техника</b> <i>Описываются практическое содержание УУ</i>			
Учет и калькуляция затрат по видам	SMA 4B (1985)	Allocation of Service and Administrative Costs / Распределение сервисных и административных затрат	Обозначаются проблемные участки при распределении затрат административных и обслуживающих подразделений. Обосновывается выбор методики распределения таких затрат с учетом влияния на рентабельность сегментов, себестоимости единицы продукта и оценки активов.
	SMA 4C (1985)	Definition and Measurement of Direct Labor Cost / Определение и измерение прямых трудовых затрат	Отражает концептуальные положения об использовании и выборе способа измерения прямых трудовых затрат.
	SMA 4E (1986)	Definition and Measurement of Direct Material Cost / Определение и измерение прямых затрат материалов	Отражает концептуальные положения об использовании и выборе способа измерения прямых материальных затрат.
	SMA 4F (1986)	Allocation of Information Systems Costs / Распределение затрат на информационные системы	Обозначаются проблемные участки при распределении затрат информационных систем. Обосновывается выбор методики распределения таких затрат с учетом влияния на рентабельность сегментов, себестоимости единицы продукта и оценки активов.

## Продолжение прил. 1

1	2	3	4
	SMA 4G (1987)	Accounting for Indirect Production Costs / Учёт распределения косвенных производственных затрат	Обозначаются проблемные участки при распределении не прямых (косвенных) производственных затрат. Содержит рекомендации по выбору объективной методики их распределения с учетом влияния на рентабельность сегментов, себестоимости единицы продукта и оценки активов.
	SMA 4I (1989)	Cost Management for Freight Transportation / Управление стоимостью грузовых перевозок	Рассматривает вопросы управления стоимостью доставки и фрахта, их учета (идентификации), измерения и управления, основывающиеся на гибком планировании таких затрат и методике бюджетирования.
	SMA 4K (1989)	Cost Management for Warehousing / Управление затратами на хранение	Содержит рекомендации по учету (идентификации), измерению и оптимизации затрат на хранение, принимая в рассмотрение оценку эффективности хранения. Нефинансовая оценка эффективности хранения напрямую связана с оптимизацией управления деятельности складских служб.
	SMA 4O (1991)	The Accounting Classification of Real Estate Occupancy Costs / Учётная классификация затрат на недвижимость	Содержит практические рекомендации по оценке затрат, сопряженных с недвижимым имуществом экономического субъекта.
	SMA 4P (1992)	Cost Management for Logistics / Управление затратами на логистику	Содержит практическое руководство по учету (идентификации), изменению управлению логистическими затратами. Определяет методы интегрированной логистики, управления цепочками поставок, ABC-калькулирования для логистических поставок.
	SMA 4S (1993)	Internal Accounting and Classification of Risk Management Costs / Внутренний учёт и классификация затрат на риск-менеджмент	Представляет практические рекомендации по учету, измерению, управлению затратами на риск-менеджмент, их внутреннему аудиту для создания достоверной и надежной информации в сфере управления рисками.
	SMA 4BB (1997)	The Accounting Classification of Workpoint Costs / Учётная классификация затрат на рабочее место	Развивает положения SMA 4O (1991). Направлен на оценку изменений в окружении рабочей среды (информационные технологии, телекоммуникация, виртуальные офисы). Содержит практически значимые подходы к идентификации и оценке такого рода затрат.

1	2	3	4
Оценка деятельности	SMA 4D (1986)	Measuring Entity Performance / Измерение эффективности предприятия	Определяет основные методики оценки эффективности деятельности экономического субъекта с использованием фактической (исторической) стоимости в традиционной системе бухгалтерского учета.
	SMA 4Q (1992)	Use and Control of Financial Instruments by Multinational Companies / Использование и управление финансовыми инструментами мультинациональными компаниями	Рассматривает вопросы управления финансовыми инструментами, приобретённых в качестве инвестиций или хеджирования рисков с учетом опыта транснациональных корпораций США.
Учет и расчет капитала	SMA 4A (1984)	Cost of Capital / Стоимость капитала	Практическое руководство для определения стоимости капитала альтернативными методами с учетом факторов, уместных при различных обстоятельствах.
	SMA 4H (1988)	Uses of the Cost of Capital / Использование стоимости капитала	Ориентирует на определение оптимальной структуры капитала с учетом обстоятельств, способных оказывать влияние на соотношение собственного и заемного капитала.
	SMA 4N (1990)	Management of Working Capital: Cash Resources / Управление рабочим (оборотным) капиталом: Денежные ресурсы	Представляет перечень практических рекомендаций по управлению денежными потоками, формированию краткосрочных займов и осуществлению инвестиций.
	SMA 4AA (1997)	Measuring and Managing Shareholder Value Creation / Измерение и управление созданием стоимости для акционера	Акцентирует внимание на мерах, связанных с оценкой и управлением созданием стоимости экономического субъекта, не опираясь на устаревшие методики управления, основанные на показателях чистой прибыли и ROI.
Отражение объектов учета	SMA 4J (1989)	Accounting for Property, Plant, and Equipment / Учёт основных средств	Рассматривает практические вопросы учёта капитализированных затрат на основные средства и их распределения по периодам.
	SMA 4M (1990)	Understanding Financial Instruments / Понимание финансовых инструментов	Содержит базовую информацию о финансовых инструментах, способах их учета, оценке специфических объектов. Включает глоссарий терминов.
Контроль за объектами учета	SMA 4L (1990)	Control of Property, Plant, and Equipment / Управление основными средствами	Содержит рекомендации по планированию осуществления капитальных затрат на приобретение основных средств (ч. 1); по контролю и управлению основными средствами (ч. 2).

1	2	3	4
Калькуляционные системы и инструменты УУ	SMA 4R (1993)	Managing Quality Improvements / Управление качественными улучшениями	Содержит практические рекомендации по внедрению концепции тотального управления качеством (TQM), обеспечивает техническую поддержку специалистам УУ при ее внедрении и использовании.
	SMA 4T (1993)	Implementing Activity-Based Costing / Внедрение процессно-ориентированного управления затратами (ABC-костинг)	Содержит описание системы ABC-калькулирования, задачи специалиста УУ при ее использовании.
	SMA 4U (1995)	Developing Comprehensive Performance Indicators / Развитие общих индикаторов эффективности	Определяет принципы построения системы индикаторов эффективности экономического субъекта, ориентированных на удовлетворённость клиентов, высокую конкурентоспособность, концепцию непрерывных изменений.
	SMA 4V (1995)	Effective Benchmarking / Эффективный бенчмаркинг	Содержит описание инструментов и методов эффективного бенчмаркинга в целях применения на практике.
	SMA 4X (1996)	Value Chain Analysis for Assessing Competitive Advantage / Анализ цепочки стоимости для оценки конкурентных преимуществ	Содержит практически значимые рекомендации по использованию концепции цепочки ценностей в качестве инструмента стратегического менеджмента с целью повышения конкурентоспособности экономического субъекта.
	SMA 4Y (1996)	Measuring the Cost of Capacity / Измерение стоимости потенциала	Представляет процесс эффективного управления стоимостью потенциала и эффективного использования ресурсов экономического субъекта.
	SMA 4CC (1998)	Implementing Activity-Based Management: Avoiding the Pitfalls / Внедрение процессно-ориентированного управления (ABM-менеджмента): уход от ловушек	Развивает положения SMA 4T (1993). Отражает различия ABC и ABM. Рассматривает проблемы внедрения ABM и их разрешение.
	SMA 4DD (1998)	Tools and Techniques for Implementing Integrated Performance Management Systems / Инструменты и методы внедрения интегрированных систем управления эффективностью	Развивает положения SMA 4U(1995). Содержит описание методов внедрения системы ключевых показателей эффективности, общие проблемы и пути их решения.

1	2	3	4
	SMA 4EE (1998)	Tools and Techniques for Implementing ABC/ABM / Инструменты и методы внедрения ABC/ABM	Описывает получение выгод от внедрения Activity Based Cost Management (ABCM), делая акцент на планировании внедрения, оценке результатов, сборе и анализе всех данных, необходимых для процессно-ориентированного управления. Рассматриваются основные методы успешного внедрения ABCM.
	SMA 4FF (1999)	Implementing Target Costing / Внедрение управления целевыми затратами (таргет-костинга)	Содержит описание концепции целевого калькулирования и этапы ее внедрения. Ориентировано на субъектов управления, непосредственно занятых в управлении ключевыми процессами деятельности экономического субъекта.
	SMA 4GG (1999)	Theory of Constraints (TOC) Management System Fundamentals / Основы системы управления „Теория ограничений“ (ТОС)	Содержит обоснование лучшего понимания стратегических перспектив бизнеса в отношении продуктов производства и потребителей на базе целевого управления и калькулирования.
Системы управления	SMA 4HH (1999)	Theory of Constraints (TOC) Management System Fundamentals / Основы системы управления „Теория ограничений“ (ТОС)	Описывает процесс разработки и внедрения системы менеджмента ТОС (Теория ограничений Голдратта), совместимой с другими управленческими стратегиями экономического субъекта. Содержит информацию о научно-исследовательской работе «Теория ограничений и её значение для управленческого учёта»
	SMA 4II (1999)	Implementing Integrated Supply Chain Management for Competitive Advantage / Внедрение интегрированного управления цепочками поставок для повышения конкурентных преимуществ	Представляет краткий обзор концепции интегрированного управления цепочками поставок (ISCM / ИУЦП). Содержит практические рекомендации по внедрению системы управления эффективностью и эффективному управлению стоимостью в цепочках поставок.
	SMA 4JJ (1999)	Tools and Techniques for Implementing Integrated Supply Chain Management / Инструменты и методы внедрения Интегрированного управления цепочками поставок	Содержит описание специфических инструментов и методов внедрения ISCM (ИУЦП).
	SMA 4KK (2000)	Implementing Lean Production Fundamentals / Основы внедрения „бережливого“ производства Основы внедрения „бережливого“ производства	Описывает основные принципы концепции «бережливого» производства, механизм повышения их эффективности. Содержит практические примеры внедрения в автомобильной и электронной отраслях.

## Продолжение прил. 1

1	2	3	4
	SMA 4LL (2000)	Implementing Capacity Cost Management Systems / Внедрение систем управления затратами на ресурсы	Ориентирован на организационную поддержку внедрения систем управления потенциалом, затратами на потенциал (потенциальными затратами). Содержит рекомендации по оптимизации инвестиций в процессы и ресурсы. Содержит информацию об исследовании «Тотальное управление ресурсами: Оптимизация на операционном, тактическом и стратегическом уровнях».
	SMA 4MM (2000)	Designing an Integrated Cost Management System for Driving Profit and Organizational Performance / Разработка интегрированной системы управления затратами и организационной эффективности	Содержит практически значимые рекомендации по оптимизации внедрения систем управления стоимостью, оптимизации инвестиций в информацию, описание результатов исследований.
	SMA 4NN (2000)	Implementing Process Management for Improving Products and Services / Внедрение процессного управления для улучшения продукции и услуг	Содержит руководство по поддержке инициатив экономического субъекта, ориентированных на процессный подход в управлении, по созданию стоимости, оптимальному использованию ресурсов и деятельности, направленной на повышение эффективности.
Учет внешних факторов	SMA 4W (1995)	Implementing Corporate Environmental Strategies / Внедрение корпоративных стратегий в отношении окружающей среды	Содержит перечень практически значимых вопросов в сфере реализации экономическим субъектом экологических программ.
	SMA 4Z (1996)	Tools and Techniques of Environmental Accounting for Business Decisions / Инструменты и методы экологического учёта для бизнес-решений	Развивает положения SMA 4W (1995) в направлении разработки подходов к решению проблем экологического учета и реализации экологических программ экономическим субъектом.
Автоматизация деятельности	SMA 4OO (2000)	Understanding and Implementing Internet E-Commerce / Понимание и внедрение электронной торговли через Интернет	Содержит основную информацию для принятия решений о начале торговле через Интернет (электронная торговля), а также рекомендации по применимости такого бизнеса, уникальных вызовов, связанных с его осуществлением.
	SMA 4PP (2000)	Implementing Automated Workflow Management / Внедрение автоматизированных систем документооборота и технологического процесса	Содержит практические рекомендации по внедрению автоматизированных систем документооборота, предназначенных для ускорения обработки информации, улучшения коммуникации внутри экономического субъекта, для повышения производительности деятельности.



1	2	3	4
<b>Категория 5. Управление учетной деятельностью</b> <i>Описывается процесс управления учетом</i>			
Оценка контроллеров	SMA 5A (1990)	Evaluating Controllershship Effectiveness / Оценка эффективности контролёров	Предназначен для измерения и оценки работы контроллеров, определяет их функции, ключевые обязанности, даёт рекомендации по процедурам самооценки, содержит информацию о методах их проверки и помощи в работе.
Внутриорганизационная управленческая отчетность	SMA 5B (1992)	Fundamentals of Reporting Information to Managers / Основы отчётной информации для менеджеров	Содержит множество эффективных рекомендаций по формированию внутриорганизационной управленческой отчетности, ее форматах и сроках предоставления.
Управление командами	SMA 5C (1994)	Managing Cross-Functional Teams / Управление кросс-функциональными командами	Содержит практическое руководство по внедрению современного кросс-функционального (горизонтального) метода управления вместо традиционной вертикальной иерархии подчиненности.
Внешняя корпоративная разведка	SMA 5D (1996)	Developing Comprehensive Competitive Intelligence / Развитие всесторонней конкурентной разведки	Содержит практические рекомендации по анализу конкурентов, их деятельности, а также стратегии и тактики их поведения и подготовке на этой базе всесторонней информации, повышающей конкурентоспособность экономического субъекта.
Реинжиниринг финансовых функций	SMA 5E (1997)	Redesigning the Finance Function / Реинжиниринг финансовых функций	Отражает практические рекомендации по реформированию финансовых функций в целях снижения себестоимости ключевых операций с параллельным улучшением качества, надежности и скорости работы систем, обеспечивающих информационное взаимодействие внутри и за пределами экономического субъекта.
	SMA 5F (1999)	Tools and Techniques for Redesigning the Finance Function / Инструменты и методы реинжиниринга функции финансов	Развивает положения SMA 5E (1999). Содержит практические рекомендации по применению инструментов реализации реинжиниринга, контроля результатов, включая систему оценки эффективности процессов.

1	2	3	4
Электронная обработка информации	SMA 5G (2000)	Implementing Shared Service Centers / Внедрение центров электронной обработки информации (SSC)	Рассматривает практические вопросы внедрения информационных технологий управления SSC, включая разработку проекта, создание команды SSC и вопросы оптимизации процесса.

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 1	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Приложение 2

«СтройТрансМонтаж»

Экземпляр \_\_\_\_\_

**УТВЕРЖДАЮ**  
Директор

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014г.

**Стандарт Компании**

**СТ 1.1**

**Система управления  
процессами деятельности**

---

**Собственник: является собственностью «СтройТрансМонтаж»**

Изменение №	Издание № 1	Разработал Н.В. Подобедова
Дата	Дата	Дата

**Назначение настоящего Стандарта Компании**

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 2	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Настоящий Стандарт Компании описывает действующую в экономическом субъекте систему управления, отражает использование системы управления процессам деятельности, представляет их декомпозицию, карты и описание.

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 3	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

## Содержание

1. Область применения СТ УУ .....	5
2. Пользователи СТ УУ и сфера их ответственности.....	5
3. Основные понятия, термины и сокращения СТ УУ .....	5
4. Общий порядок документального оформления СТ УУ .....	6
5. Направления совершенствования СТ УУ.....	6
6. Порядок внесения изменений в СТ УУ.....	7
7. Описание процессов Компании.....	7
7.1. Декомпозиция процессов Компании.....	7
7.2 Описание процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов».....	7
7.2.1. Распределение ответственности за процесс.....	7
7.2.2. Задачи процесса.....	7
7.2.3. Карта процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и его подпроцессов.....	7
7.2.4 Описание входов процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и его подпроцессов.....	8
7.2.5. Описание выходов процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и его подпроцессов.....	10
7.2.6. Описание управляющих воздействий процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и его подпроцессов.....	11
7.2.7. Описание механизмов процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и его подпроцессов.....	11
7.3. Описание процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию».....	12
7.3.1 Распределение ответственности за процесс.....	12
7.3.2 Задачи процесса .....	12
7.3.3 Карта процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» и его подпроцессов.....	12
7.3.4 Описание входов процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» и его подпроцессов.....	12
7.3.5. Описание выходов процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» и его подпроцессов.....	14
7.3.6. Описание управляющих воздействий процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» и его подпроцессов.....	15
7.3.7. Описание механизмов процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» и его подпроцессов.....	15
7.4. Описание процесса верхнего уровня TOP (А-0) «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)».....	15
7.4.1. Распределение ответственности за процесс.....	15
7.4.2. Задачи процесса.....	15
7.4.3. Карты процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» и его подпроцессов.....	16
7.4.4. Описание входов процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)».....	17
7.4.5. Описание выходов процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)».....	20
7.4.6. Описание управляющих воздействий процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» и его подпроцессов.....	23
7.4.7. Описание механизмов процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» и его подпроцессов.....	23
7.5. Описание процесса верхнего уровня TOP (А-0) «Общее администрирование».....	23
7.5.1. Распределение ответственности за процесс.....	23

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 4	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

7.5.2. Задачи процесса.....	23
7.5.3. Карты процесса «Общее администрирование» и его подпроцессов.....	24
7.5.4. Описание входов процесса «Общее администрирование».....	24
7.5.5. Описание выходов процесса «Общее администрирование» и его подпроцессов.....	25
7.5.6. Описание управляющих воздействий процесса «Общее администрирование» и его подпроцессов.....	26
7.5.7. Описание механизмов процесса «Общее администрирование» и его подпроцессов.....	26
7.6. Описание процесса верхнего уровня TOP (А-0) «Обеспечение безопасности».....	26
7.6.1. Распределение ответственности за процесс.....	26
7.6.2. Задачи процесса.....	26
7.6.3. Карты процесса «Обеспечение безопасности» и его подпроцессов.....	26
7.6.4. Описание входов процесса «Обеспечение безопасности».....	26
7.6.5. Описание выходов процесса «Обеспечение безопасности» и его подпроцессов.....	27
7.6.6. Описание управляющих воздействий процесса «Обеспечение безопасности» и его подпроцессов.....	29
7.6.7. Описание механизмов процесса «Обеспечение безопасности» и его подпроцессов.....	29
8. Библиографический список СТ.....	30
Приложение А.....	31
Приложение В.....	35
Приложение С.....	36
Приложение D.....	37
Приложение Е.....	38
Приложение F.....	39
Приложение G.....	40
Приложение H.....	41
Приложение I.....	42
Приложение J.....	43
Приложение K.....	44
Приложение L.....	45
Приложение M.....	46
Приложение N.....	47
Приложение O.....	48
Приложение P.....	49
Приложение Q.....	50
Приложение R.....	51
Приложение S.....	52
Приложение T.....	53
Приложение U.....	54
Приложение V.....	55
Приложение W.....	56
Приложение X.....	57
Приложение Y.....	58
Приложение Z.....	59
Приложение AA.....	60
Приложение BB.....	61
Приложение CC.....	62
Приложение DD.....	63
Приложение EE.....	64
Приложение FF.....	65
Приложение GG.....	66

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 5	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

## 1. Область применения СТ УУ

1.1 Настоящий СТ применяется в отношении управления процессами деятельности Компании. Он описывает иерархию процессов Компании, ориентируя сотрудников на работу в рамках заданных алгоритмов и процедур.

## 2. Пользователи СТ УУ и сфера их ответственности

2.1. Настоящий СТ обязателен для применения всеми сотрудниками Компании в отношении корректного представления первичной документации и соблюдения установленных процедур.

2.2. Ответственность за разработку настоящего СТ несет главный бухгалтер.

2.3. Ответственность за создание, внедрение и совершенствование описанных процессов деятельности несут их владельцы .

2.4. Ответственность за соблюдение требований в отношении процессов деятельности несут сотрудники подразделений, управляемых владельцами описанных процессов.

## 3. Основные понятия, термины и сокращения СТ УУ

**Владелец (руководитель) процесса** - это уполномоченное лицо (субъект управления) экономического субъекта, имеющее в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процессов, и несущее ответственность за результат процесса. Владелец процесса в ходе планирования и управления процессом производит распределение и перераспределение ресурсов для достижения наилучшего результата (эффективности) процесса.

**Внешний пользователь** - контролирующие органы (налоговые органы, фонды, банки, кредитные организации, аудиторы, министерства и ведомства).

**Внешний поставщик** – поставщик, покупатель, контролирующие органы (налоговые органы, фонды, банки, кредитные организации, аудиторы, министерства и ведомства).

**Внутренние пользователи Компании** – руководство и собственники Компании.

**Вход процесса** - материальный или информационный объект (услуга), который в ходе выполнения процесса преобразуется в «выход». К входам процесса относится сырье, материалы, полуфабрикаты, услуги, документация, информация и т.д. Вход процесса должен иметь своего поставщика.

**Выход машин / механизмов** – фактически обусловленный перечень машин / механизмов, готовых к работе по техническим и иным параметрам (наличие лица, управляющего им, правоустанавливающей документации и т.п.).

**Выход процесса** - материальный или информационный объект (услуга), являющийся результатом (продуктом) выполнения процесса и потребляемый внешними по отношению к процессам клиентами. Выход процесса всегда имеет потребителя. Если потребителем является другой процесс, то для него этот выход является входом. В таком случае он используется в качестве ресурса для выполнения другого процесса. К выходам процесса относятся: готовая продукция, услуги, работы, документация, информация (в том числе отчетная) и т.д.

**Компания**– группа компаний, включающая в себя ООО «СтройТрансМонтаж» и перечень аффилированных и взаимозависимых организаций.

**Материально ответственные лица (МОЛ)** – лица, с которыми заключен договор материальной ответственности.

**Подразделение** – структурно выделенный функционально обусловленный участок в рамках осуществляемой деятельности Компании (дирекция, транспортный участок, ремонтный участок, бухгалтерия, служба безопасности и т.п.).

**Потребитель (клиент) процесса** - субъект, получающий результат (продукт) процесса. Потребитель может быть как внешним, находящимся за пределами экономического субъекта, и использующим или потребляющим результат деятельности (выход) процесса, так и внутренним, находящимся внутри экономического субъекта и в своей деятельности использующим результаты (выходы) предыдущего процесса.

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 6	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

**Регламент управленческого учета (РУ УУ)** – документальное описание методических положений управленческого учета (инструкций, методических рекомендаций, методик, процедур, алгоритмов расчета показателей), разработанных, утвержденных и используемых экономическим субъектом по своему усмотрению для отражения действий субъектов управленческого учета по применению ими стандартов управленческого учета экономического субъекта.

**Ресурс процесса** - это материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса. К ресурсам процесса относятся: персонал, информация, оборудование, программное обеспечение, инфраструктура, среда, транспорт, связь и др.

**Система стандартов и регламентов управленческого учета** - совокупность методологических (стандартизированных) и методических (регламентированных) положений в виде документарных описаний диспозитивно определяемых стандартов и регламентов управленческого учета по его организации и ведению в экономическом субъекте.

**Стандарт Компании (СТ)** – стандарт ООО «СтройТрансМонтаж» базового (фундаментального) уровня, отражающий действующую систему управления экономическим субъектом.

**Стандарт управленческого учета (СТ УУ)** - описание методологических положений управленческого учета, отраженных документально, разработанных и утвержденных экономическим субъектом по своему усмотрению для индивидуального использования в деятельности, обуславливающей достижение цели экономического субъекта.

**Техника** – весь перечень имеющихся в организации машин, механизмов и прочих устройств.

**Управленческая отчетность (УО)** - используемая для целей управления экономическим субъектом систему самостоятельно разработанных взаимосвязанных отчетов о затратах, выручке, финансовых результатах, безубыточности, эффективности деятельности экономического субъекта в целом и уровням управленческого деления (процессам / видам деятельности; центрам ответственности; видам продуктов производства (продукции / работ / услуг) и т.д.).

**IDEF0** – нотация, предполагающая поэтапную декомпозицию (дальнейшую детализацию) процессов деятельности экономического субъекта. Нотация IDEF0 реализует положения ISO серии 9000.

**БУ** – бухгалтерский учет.

**БФО** – бухгалтерская финансовая отчетность.

**ГОСТ** – государственный стандарт.

**ГСМ** – горюче-смазочные материалы, в том числе дизельное топливо, масло индустриальное, масло дизельное, масло трансмиссионное, карбамид, керосин.

**ДДС** – движение денежных средств.

**ЗП** – заработная плата

**НУ** – налоговый учет.

**ОСАГО** – обязательное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств в соответствии с Федеральным законом «Об обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств» №40-ФЗ от 25.04.2002.

**ПЛ** – путевой лист.

**СНиП** – строительные нормы и правила.

**СанПиН** – санитарно-эпидемиологические правила и нормативы.

**ТМЦ** – товарно-материальные ценности.

**УУ** – управленческий учет.

#### 4. Общий порядок документального оформления СТ УУ

Документальное оформление СТ осуществляется в соответствии со Стандартом управленческого учета СТ 4.2 «Документооборот УУ».

#### 5. Направления совершенствования СТ УУ

Настоящий СТ подлежит изменению в случае утверждения новой стратегической цели и задач в соответствие с ней.



«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 7	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Подлежит изменению в случае изменения характера деятельности, осуществления перепрофилирования или проведения мероприятий по совершенствованию деятельности подразделений Компании или Компании в целом.

## 6. Порядок внесения изменений в СТ УУ

Внесение изменений в настоящий СТ осуществляется главным бухгалтером при наличии согласования редакции с руководством.

## 7. Описание процессов Компании

### 7.1. Декомпозиция процессов Компании

В Компании дифференцируются следующие группы процессов, в рамках которых осуществляется дальнейшая декомпозиция процессов верхнего (ТОР) уровня:

Основные процессы деятельности:

«Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

Вспомогательные процессы деятельности:

«Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»

Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью:

«Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

«Общее администрирование»

«Обеспечение безопасности»

и др.

Декомпозиция процессов по текущей деятельности ООО «СтройТрансМонтаж» представлена в Приложении А.

### 7.2 Описание процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

#### 7.2.1. Распределение ответственности за процесс

Владелец процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» - главный механик Компании.

#### 7.2.2. Задачи процесса

- 1) Своевременное и качественное оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов:
  - обеспечение максимального выхода машин и механизмов;
  - осуществление качественного планирования выхода машин и механизмов;
  - оформление путевых листов на выход;
  - обеспечение заправки техники ГСМ;
  - осуществление координации работы машин и механизмов для повышения эффективности их использования.
- 2) Обеспечение контроля за движением материальных и трудовых в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами.
- 3) Предотвращение отрицательных результатов использования машин и механизмов.

#### 7.2.3. Карта процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и его подпроцессов

Карта процесса верхнего уровня ТОР (А-0) «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» представлена в Приложении В.

Карта подпроцессов 1-ого уровня (А0) «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» представлена в Приложении С.

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 8	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

#### 7.2.4. Описание входов процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и его подпроцессов

Таблица 1

Описание входов процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и его подпроцессов

Подразделение, предоставляющее данные/ объект/информацию	Ответственный за предоставление	Лицо, предоставляющее данные/объект/информацию	Наименование «входа»	Описание «входа»	Порядок предоставления
1	2	3	4	5	6
Транспортный участок	Главный механик	Главный механик	План выхода машин / механизмов	Планируемая величина исправной техники, готовой к выходу	До 17-00 дня, предшествующего дню выхода машин / механизмов
Транспортный участок	Главный диспетчер	Диспетчер	Разнарядка на выход автотранспорта	Распределение маршрутов движения техники на рабочий день с указанием заказчика, места работы, ответственного лица на объекте и вида работ	Накануне дня выхода автотранспорта, в случае форс-мажорных остановок – не позднее, чем за час до выхода машин / механизмов
Транспортный участок	Главный механик	Механик	Путевые листы с отметкой о допуске к управлению	Путевые листы нумеруются по порядку в соответствии с журналом выдачи путевых листов, проставляется отметка об исправности техники и допуске водителя к управлению	Не позднее, чем за час до выхода машин / механизмов
Транспортный участок	Главный механик	Бухгалтер	Командировочное удостоверение	Заполняется в случае командирования водителя / машиниста для оказания автоуслуг / услуг машин и механизмов за пределу города Воронежа.	Не позднее, чем за час до выхода машин / механизмов
Транспортный участок	Главный механик	Механик	Машины и механизмы	Предоставляются в исправном состоянии, пригодном для эксплуатации (гос. регистрация, получение специальных разрешений и т.п.)	Не позднее, чем за час до выхода машин / механизмов

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 9	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6
Транспортный участок	Главный механик	Механик	Машины и механизмы, готовые к выходу	Наличие правоустанавливающих документов на управление автотранспортным средством / механизмом (копии договоров, трудовые договоры, полис ОСАГО и т.п.); объем ГСМ, необходимый для работы; исправное состояние узлов и механизмов техники; отсутствие признаков, препятствующих управлению техникой, у сотрудника, которому она вверена.	Не позднее, чем за час до выхода машин / механизмов
Транспортный участок	Механик	Топливозаправщик	ГСМ	Заправка производится по графику (понедельник, пятница – топливозаправщик; по мере необходимости – стационарная заправка, в случае нахождения на объекте – топливозаправщиком по заявке ответственного лица на объекте)	Не позднее, чем за час до выхода машин / механизмов
Транспортный участок	Главный механик	Водитель / машинист	Путевые листы (заполненные)	Заполняются сведения по проделанной работе (время выезда / заезда), остаток ГСМ на начало / конец дня, подпись водителя / машиниста о приеме / сдаче техники, маршрут движения с изложением вида и размера перевозимого груза или выполняемых работ / услуг, отметка МОЛ объекта Заказчика (подпись, печать / штамп), расчет расхода ГСМ за день.	Не позднее, чем через день после выполнения работ / оказания услуг
Транспортный участок	Главный механик	Главный механик	Автоуслуги / услуги машин и механизмов	Выполнение автоуслуг / услуг машин и механизмов на объекте Заказчика, что подтверждается отметкой МОЛ на путевом листе и сопроводительных документах.	До истечения рабочего дня в который был заказ на технику

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 10	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

### 7.2.5. Описание выходов процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и его подпроцессов

Таблица 2

#### Описание выходов процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и его подпроцессов

Подразделение, предоставляющее данные/ объект/информацию	Ответственный за предоставление	Лицо, предоставляющее данные/объект/информацию	Наименование «выхода»	Описание «выхода»	Порядок предоставления
1	2	3	4	5	6
План выхода машин / механизмов; Машины / механизмы (готовые к выходу); Путевые листы (заполненные); Автоуслуги / услуги машин и механизмов см. табл. 1 настоящего СТ					
Транспортный участок	Главный механик	Главный механик	Требование о корректировке выхода машин / механизмов	В случае возникновения неисправностей узлов и механизмов техники или признаков, препятствующих управлению техникой, у сотрудника, которому она вверена, корректируется выход машин / механизмов.	Немедленно после возникновения описываемых ситуаций
Транспортный участок	Главный механик	Водитель / машинист	Сопроводительные документы (отмеченные)	Товарно-транспортные накладные / сменные рапорта с заполнением вида и размера перевозимого груза или выполняемых работ / услуг, пунктов погрузки / разгрузки, объекта Заказчика, даты, времени начала / окончания работы, расстояния, на которое перевозился груз, отметка МОЛ объекта Заказчика (подпись, печать / штамп).	Не позднее, чем через день после выполнения работ / оказания услуг
Транспортный участок	Главный механик	Водитель / машинист	Командировочное удостоверение (отмеченное)	На оборотной стороне командировочного удостоверения проставляются отметки о прибытии и выбытии на объект командирования (подпись, дата, наименование, печать).	Не позднее, чем через день после выполнения работ / оказания услуг
Транспортный участок	Главный механик	Главный механик	Требование об устранении нарушений	В случае выявления нарушений в ходе выполнения работ / оказания услуг, они должны быть устранены на месте или в ином порядке.	Немедленно после возникновения описываемых ситуаций

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 11	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

### 7.2.6. Описание управляющих воздействий процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и его подпроцессов

Таблица 3

Описание управляющих воздействий процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и его подпроцессов

Наименование «управления»	Описание «управления»	Регламентирующий документ	Поставщик
Законодательство РФ	Нормативные документы (внешние) 3-х уровней		
	1. Законодательный	Законы, указы, постановления	Президент РФ, Федеральное собрание, Правительство РФ
	2. Нормативный	Приказы, положения	Министерства транспорта, природопользования
	3. Методический	Методические рекомендации, указания, инструкции	Федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов и муниципальных образований
План производства (заявка)	Объем требуемых к выполнению работ / оказанию услуг в целях следования срокам сдачи объектов и соблюдения технологического процесса	Приказы Компании	Заказчики объектов
СТ	Стандарт Компании СТ 1.1 «Система управления процессами деятельности»		Главный бухгалтер
Требования техники безопасности и технические нормы	Нормативы, лимиты, допустимые значения, соблюдение которых необходимо для безопасного качественного и бесперебойного выполнения работ / оказания услуг, не оказывающего негативного воздействия на продукт производства	ГОСТ, СНиП, СанПиН и т.п.	Федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов и муниципальных образований

### 7.2.7. Описание механизмов процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и его подпроцессов

Таблица 4

Описание механизмов процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и его подпроцессов

Наименование «механизма»	Описание «механизма»	Регламентирующий документ	Поставщик
1	2	3	4
Персонал		Должностные инструкции	
Директор			Бухгалтерия
Главный механик			Бухгалтерия

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 12	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Окончание табл. 4

1	2	3	4
Механик			Бухгалтерия
Водители / машинисты			Бухгалтерия
Программный продукт (1С 8.2)	Программный продукт 1С 8.2 «Бухгалтерия», 1С 8.2 «Зарплата и кадры»		
GPS-навигация	Сведения провайдера GPS-навигации по маршрутам движения с возможностью оперативного и ретроспективного просмотра и оценки		GPS-провайдер
Прорабы объектов	МОЛ объектов Заказчиков		
Корпоративная связь	Коммуникация посредством телефонной / факсовой связи и корпоративной почты		

### 7.3. Описание процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»

#### 7.3.1. Распределение ответственности за процесс

Владелец процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» - главный механик Компании.

#### 7.3.2. Задачи процесса

1) Своевременное и качественное осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию машин и механизмов:

- обеспечение максимального выхода машин и механизмов;
- осуществление качественного планирования осуществления ремонтных работ и работ по обслуживанию машин и механизмов;
- обеспечение инструментом, запасными частями и комплектующими для осуществления ремонта машин и механизмов;
- подбор и согласование экономических субъектов, осуществляющих обслуживание машин и механизмов согласно принципов рациональности, доступности и целесообразности;
- оформление сменных рапортов на ремонт машин и механизмов на сотрудников, занятых в рамках данного вида деятельности;
- формирование заявки для вывоза отходов выше 4 класса опасности для утилизации.

2) Предотвращение отрицательных результатов при осуществлении ремонта работ и работ по обслуживанию машин и механизмов.

#### 7.3.3. Карта процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» и его подпроцессов

Карта процесса верхнего уровня TOP (A-0) «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» представлена в Приложении D.

Карта подпроцессов 1-го уровня (A0) «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» представлена в Приложении E.

Карта подпроцессов 2-го уровня (A1) «Осуществление Ремонта и обслуживания персоналом» представлена в Приложении F.

#### 7.3.4. Описание входов процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» и его подпроцессов

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 13	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Таблица 5

Описание входов процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» и его подпроцессов

Подразделение, предоставляющее данные/ объект/информацию	Ответственный за предоставление	Лицо, предоставляющее данные/объект/информацию	Наименование «входа»	Описание «входа»	Порядок предоставления
Ремонтный участок	Главный механик	Механик	Машина / механизм (требующая ремонта / обслуживания)	Непригодная для использования в текущем состоянии, подлежащая ремонту или обслуживанию	
Ремонтный участок	Главный механик	Механик	Запасные части и комплектующие	Требуемые для ремонта и обслуживания, подходящие для конкретного вида техники, удовлетворяющие техническим и иным особенностям техники	Немедленно в случае наличия; при необходимости приобретения – по условиям договора с поставщиком (по предоплате / по факту отгруженных товаров).
Ремонтный участок	Механик	Бухгалтер	Доверенность	Оформляется по требованиям поставщика на материально ответственное лицо для получения у поставщика требуемых запасных частей, комплектующих или техники после проведения обслуживания	Не позднее, чем за сутки до планируемой даты ремонта

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 14	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

### 7.3.5. Описание выходов процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» и его подпроцессов

Таблица 6

Описание выходов процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» и его подпроцессов

Подразделение, предоставляющее данные/ объект/информацию	Ответственный за предоставление	Лицо, предоставляющее данные/объект/информацию	Наименование «выхода»	Описание «выхода»	Порядок предоставления
Ремонтный участок	Главный механик	Механик	Машина / механизм (в исправном состоянии)	В случае возникновения неисправностей узлов и механизмов техники или признаков, препятствующих управлению техникой, у сотрудника, которому она вверена, корректируется выход машин / механизмов.	Немедленно после возникновения описываемых ситуаций
Ремонтный участок	Главный механик	Механик	Запасные части (утилизированные)	Отработанные узлы и механизмы, подлежащие утилизации в связи с их поломкой, износом или заменой	
Ремонтный участок	Главный механик	Механик	Акт об утилизации отходов	Отражается перечень, количество и характер утилизируемых отходов за подписью лиц, ответственных за утилизацию	В течение 3 дней после утилизации отходов
Ремонтный участок	Главный механик	Механик	Сменный рапорт на ремонт	Сменный рапорт в соответствии с СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность»	Не позднее дня, следующего за отчетным
Ремонтный участок	Главный механик	Механик	Комплект первичных документов на выполнение работы по ремонту и обслуживанию	Товарная накладная; акт выполненных работ / оказанных услуг; счета-фактуры; справки-расчеты; заказ-наряды и т.п.	В течение 3 дней после ремонта или обслуживания



«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 15	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

### 7.3.6. Описание управляющих воздействий процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» и его подпроцессов

Таблица 7

Описание управляющих воздействий процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» и его подпроцессов

Наименование «управления»	Описание «управления»	Регламентирующий документ	Поставщик
Законодательство РФ; Требования техники безопасности и технические нормы см. табл. 3 настоящего СТ			
СТ УУ	Стандарты управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» (в частности, СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность и др.)		Главный бухгалтер

### 7.3.7. Описание механизмов процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» и его подпроцессов

Таблица 8

Описание механизмов процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» и его подпроцессов

Наименование «механизма»	Описание «механизма»	Регламентирующий документ	Поставщик
Персонал (Главный механик, Механик) см. табл. 4 настоящего СТ			
Сервисные центры	Экономические субъекты, осуществляющие квалифицированное обслуживание и ремонт техники		Сервисные центры
Инвентарь и принадлежности	Предметы и инструмент для ремонта и обслуживания техники		
Спецодежда и спецоснастка	Специальная одежда и оснастка для ремонта и обслуживания техники		
Полигон отходов	Организованное хранилище отходов различных классов опасности		Специализированная организация (полигон отходов)

### 7.4. Описание процесса верхнего уровня TOP (A-0) «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

#### 7.4.1. Распределение ответственности за процесс

Владелец процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» - главный бухгалтер.

#### 7.4.2. Задачи процесса

- 1) Достоверно, своевременно и однократно отражать все хозяйственные операции Компании, содержащиеся в первичных документах, на бухгалтерских счетах и счетах управленческого учета
- 2) Своевременное и качественное ведение учета активов и пассивов, в части:
  - движения основных средств;
  - движения нематериальных активов;

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 16	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

- капитальных вложений;
- движения ТМЦ;
- затрат на процессы деятельности;
- общехозяйственных расходов;
- издержек обращения;
- наличных и безналичных денежных средств;
- расчетов с поставщиками материалов, товаров, работ (услуг) и подрядчиками;
- расчетов с покупателями;
- расчетов по краткосрочным и долгосрочным займам;
- расчетов с бюджетом и внебюджетными фондами;
- расчетов с сотрудниками Компании;
- расчетов с сотрудниками по подотчетным суммам;
- расчетов с персоналом по прочим операциям;
- расчетов с разными дебиторами и кредиторами;
- прочих доходов и расходов;
- прибылей и убытков.

3) Точное калькулирование себестоимости, формирование финансового результата и расчет налогов и сборов.

4) Своевременно предоставлять полную и достоверную информацию (в том числе управленческую отчетность) требуемого содержания о деятельности Компании, ее имущественном положении руководству, собственникам и подразделениям Компании.

5) Своевременно предоставлять бухгалтерскую финансовую и налоговую отчетность в соответствии с требованиями законодательства внешним пользователям.

6) Обеспечение контроля за движением материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами.

7) Предотвращение отрицательных результатов учетной деятельности Компании.

#### **7.4.3. Карты процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» и его подпроцессов**

Карта процесса верхнего уровня TOP (A-0) «Осуществление бухгалтерского финансового, управленческого и налогового учета» представлена в Приложении G.

Карта подпроцессов 1-го уровня (A0) «Осуществление бухгалтерского финансового, управленческого и налогового учета» представлена в Приложении H.

Карта подпроцессов 2-го уровня (A1) «Осуществление бухгалтерского финансового учета» представлена в Приложении I.

Карта подпроцессов 2-го уровня (A2) «Осуществление управленческого учета» представлена в Приложении J.

Карта подпроцессов 2-го уровня (A3) «Осуществление налогового учета» представлена в Приложении K.

Карта подпроцессов 3-го уровня (A1.1) «Организация и ведение бухгалтерского финансового учета» представлена в Приложении L.

Карта подпроцессов 3-го уровня (A1.2) «Формирование бухгалтерской (финансовой) отчетности» представлена в Приложении M.

Карта подпроцессов 3-го уровня (A2.1) «Организация и ведение управленческого учета» представлена в Приложении N.

Карта подпроцессов 3-го уровня (A2.2) «Формирование управленческой отчетности» представлена в Приложении O.

Карта подпроцессов 3-го уровня (A3.1) «Организация и ведение налогового учета» представлена в Приложении P.

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 17	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Карта подпроцессов 3-го уровня (А3.2) «Формирование налоговой отчетности» представлена в Приложении Q

Карта подпроцессов 4-го уровня (А1.1.1) «Планирование в бухгалтерском финансовом учете» представлена в Приложении R.

Карта подпроцессов 4-го уровня (А1.1.2) «Организация бухгалтерского финансового учета» представлена в Приложении S.

Карта подпроцессов 4-го уровня (А1.1.3) «Контроль по данным бухгалтерского финансового учета» представлена в Приложении T.

Карта подпроцессов 4-го уровня (А1.1.4) «Анализ по данным бухгалтерского финансового учета» представлена в Приложении U.

Карта подпроцессов 4-го уровня (А2.1.1) «Планирование в управленческом учете» представлена в Приложении V.

Карта подпроцессов 4-го уровня (А2.2.1) «Организация управленческого учета» представлена в Приложении W.

Карта подпроцессов 4-го уровня (А2.2.2) «Контроль по данным управленческого учета» представлена в Приложении X.

Карта подпроцессов 4-го уровня (А2.1.4) «Анализ по данным управленческого учета» представлена в Приложении Y.

Карта подпроцессов 4-го уровня (А3.1.1) «Планирование в налоговом учете» представлена в Приложении Z.

Карта подпроцессов 4-го уровня (А3.1.2) «Организация налогового учета» представлена в Приложении АА.

Карта подпроцессов 4-го уровня (А3.1.3) «Контроль по данным налогового учета» представлена в Приложении ВВ.

Карта подпроцессов 4-го уровня (А3.1.4) «Анализ по данным налогового учета» представлена в Приложении СС.

#### **7.4.4. Описание входов процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»**

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 18	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Таблица 9

Описание входов процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» и его подпроцессов

Подразделение, предоставляющее данные/ объект/информацию	Ответственный за предоставление	Лицо, предоставляющее данные/объект/информацию	Наименование «входа»	Описание «входа»	Порядок предоставления
1	2	3	4	5	6
Все подразделения	Руководители подразделений	Сотрудники подразделений	Первичная информация о фактах хозяйственной жизни	Любая информация, свидетельствующая о наличии факта хозяйственной жизни	По факту возникновения
Все подразделения	Руководители подразделений	Сотрудники подразделений	Первичная документация	Поступает от всех подразделений и внешних поставщиков в соответствии с правилами оформления и сроками предоставления первичной документации	По факту поступления
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Бухгалтер	Бухгалтерские регистры	Регистры сведений, в том числе в форме таблиц, отражающие сведения бухгалтерского учета по отдельным аспектам хозяйствования	Учетная политика БУ, Законодательство РФ о бухгалтерском учете
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Бухгалтер	Учетные записи	Бухгалтерские записи, осуществление с применением метода двойной записи на счетах бухгалтерского учета	
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Бухгалтер	Калькуляция затрат (в т.ч. по процессам деятельности)	Систематизированные затраты, в том числе по процессам деятельности	СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса»
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер	Калькуляция себестоимости (в т.ч. по процессам деятельности)	Расчет себестоимости, в том числе по процессам деятельности	

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 19	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Продолжение табл. 9

1	2	3	4	5	6
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Бухгалтер	Информация по выручке (в т.ч. по процессам деятельности)	Систематизированные сведения по выручке, в том числе по процессам деятельности	СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса»
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер	Формирование финансовых результатов (в т.ч. по процессам деятельности)	Расчет финансовых результатов, в том числе по процессам деятельности	
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер	Налоговые регистры	Регистры сведений, в том числе в форме таблиц, отражающие сведения налогового учета по формированию налоговой базы	Учетная политика НУ, Налоговый кодекс РФ
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер	БФО	Бухгалтерская финансовая отчетность, формируемая и предоставляемая в налоговые органы	Учетная политика БУ, Законодательство РФ о бухгалтерском учете
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Бухгалтер	Отчеты о затратах (в т.ч. по процессам деятельности)	Акт замера горюче-смазочных материалов, Справка по простоям техники Выполнение по участкам, Сменный рапорт на ремонт, Расчет заработной платы по основному / вспомогательному / управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) процессам деятельности Использование горюче-смазочных материалов, Отчет по пробегу	СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса»
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер	Отчеты по себестоимости (в т.ч. по процессам деятельности)	Отчет по затратам по процессам деятельности (основным, вспомогательным, управления (администрирования и хозяйственного обслуживания)), Прогнозная стоимость ремонта, Отчет по затратам по услугам, Расчет прогнозной себестоимости услуг с учетом требуемой рентабельности	

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 20	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Окончание табл. 9

1	2	3	4	5	6
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Бухгалтер	Отчеты о выручке (в т.ч. по процессам деятельности)	Отчет по выручке по объему выполненных работ по основным процессам, Реестр таксировок по работам / услугам	СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса»
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер	Отчеты о финансовых результатах (в т.ч. по процессам деятельности)	Справка о финансовых результатах	
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер	Налоговая отчетность	Отчетность, предоставляемая в контролирующие органы в целях реализации обязанности по уплате налогов, то есть налоговые декларации по видам налогов	Учетная политика НУ, Налоговый кодекс РФ
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер	Налоговая нагрузка	Расчет налоговой нагрузки	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность»

#### 7.4.5. Описание выходов процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

Таблица 10

Описание выходов процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» и его подпроцессов

Подразделение, предоставляющее данные/ объект/информацию	Ответственный за предоставление	Лицо, предоставляющее данные/объект/информацию	Наименование «выхода»	Описание «выхода»	Порядок предоставления
1	2	3	4	5	6
Бухгалтерские регистры; Учетные записи; Калькуляция затрат (в т.ч. по процессам деятельности); Калькуляция себестоимости (в т.ч. по процессам деятельности); Информация по выручке (в т.ч. по процессам деятельности); Формирование финансовых результатов (в т.ч. по процессам деятельности); Налоговые регистры; БФО; Отчеты по затратам (в т.ч. по процессам деятельности); Отчеты по себестоимости (в т.ч. по процессам деятельности); Отчеты по выручке (в т.ч. по процессам деятельности); Отчеты по финансовым результатам (в т.ч. по процессам деятельности); Налоговая отчетность; Налоговая нагрузка см. табл. 9 настоящего СТ					

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 21	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Продолжение табл. 10

1	2	3	4	5	6
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер	Учетная политика БУ	Учетная политика для целей бухгалтерского учета	Законодательство РФ о бухгалтерском учете
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер	Учетная политика НУ	Учетная политика для целей налогового учета	Налоговый кодекс РФ
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер	УО	Формы управленческой отчетности	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность»
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер	Анализ данных БУ	Анализ данных бухгалтерского учета, осуществленный по направлениям, приоритетным для Компании	Учетная политика БУ
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер	Бюджеты	<i>В случае разработки бюджетов по необходимости для Компании объектам</i>	<i>СТ 2.1 «Система бюджетирования экономического субъекта»</i>
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер	Отчеты по оценке эффективности деятельности (в т.ч. по процессам деятельности)	Аналитические отчеты по КРІ экономического субъекта и по процессам деятельности (основным, вспомогательным, управления (администрирования и хозяйственного обслуживания))	СТ 3.2.1 «Оценка эффективности деятельности экономического субъекта»
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер	Отчеты по безубыточности (в т.ч. по процессам деятельности)	<i>В случае разработки отчетов по безубыточности по необходимым для Компании сегментам</i>	<i>СТ 3.2.2 «Анализ безубыточности»</i>
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер	Результаты анализа информации налогового учета	Аналитические сведения налогового учета, осуществленный по направлениям, приоритетным для Компании	Налоговый кодекс РФ, СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность»

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 22	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Окончание табл. 10

1	2	3	4	5	6
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер	Результаты анализа налоговой нагрузки	Аналитические сведения по налоговой нагрузке Компании	Налоговый кодекс РФ, СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность»
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер	Бухгалтерский баланс		Законодательство РФ о бухгалтерском учете, Учетная политика БУ
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер	Отчет о финансовых результатах		
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер	Приложения к Бухгалтерскому балансу и Отчету о финансовых результатах		
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Бухгалтер	Калькуляция материальных затрат	Систематизированные материальные затраты	СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса»
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Бухгалтер	Калькуляция трудовых затрат	Систематизированные трудовые затраты	
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Бухгалтер	Калькуляция общепроизводственных расходов	Систематизированные общепроизводственные расходы	
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Бухгалтер	Калькуляция общехозяйственных и коммерческих расходов	Систематизированные общехозяйственные и коммерческие расходы	



«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 23	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

#### 7.4.6. Описание управляющих воздействий процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» и его подпроцессов

Таблица 11

Описание управляющих воздействий процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» и его подпроцессов

Наименование «управления»	Описание «управления»	Регламентирующий документ	Поставщик
Законодательство РФ	Нормативные документы (внешние) 3-х уровней		
	1. Законодательный	Законы, указы, постановления	Президент РФ, Федеральное собрание, Правительство РФ
	2. Нормативный	Положения по бухгалтерскому учету	Министерство финансов
	3. Методический	Методические рекомендации, указания, инструкции	Федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов и муниципальных образований
Требования руководства	Распоряжения руководящих лиц (собственников, дирекции)		Собственники, дирекция
Обязательства		Сделки, договоры, деликты, приказы и т.п.	Внешние и внутренние поставщики и пользователи
СТ и РТ УУ	Стандарты и регламенты управленческого учета Компании		Главный бухгалтер

#### 7.4.7. Описание механизмов процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» и его подпроцессов

Таблица 12

Описание механизмов процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» и его подпроцессов

Наименование «механизма»	Описание «механизма»	Регламентирующий документ	Поставщик
Программный продукт (1С 8) см. табл. 4 настоящего СТ			
Персонал бухгалтерии		Должностная инструкция	Бухгалтерия
Главный бухгалтер		Должностная инструкция	Бухгалтерия

#### 7.5. Описание процесса верхнего уровня TOP (A-0) «Общее администрирование»

##### 7.5.1. Распределение ответственности за процесс

Владелец процесса «Общее администрирование» - директор.

##### 7.5.2. Задачи процесса

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 24	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

- 1) Принятие оперативно и стратегически верных управленческих решений на этапе планирования и осуществления общего администрирования.
- 2) Осуществление контроля за деятельностью Компании.
- 3) Анализ результатов деятельности Компании на предмет корректировки ранее принятых управленческих решений в целях совершенствования деятельности.

### **7.5.3. Карты процесса «Общее администрирование» и его подпроцессов**

Карта процесса верхнего уровня TOP (A-0) «Общее администрирование» представлена в Приложении DD.

Карта подпроцессов 1-го уровня (A0) «Общее администрирование» представлена в Приложении EE.

### **7.5.4. Описание входов процесса «Общее администрирование»**

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 25	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Таблица 13

Описание входов процесса «Общее администрирование» и его подпроцессов

Подразделение, предоставляющее данные/ объект/информацию	Ответственный за предоставление	Лицо, предоставляющее данные/объект/информацию	Наименование «входа»	Описание «входа»	Порядок предоставления
УО см. табл. 10 настоящего СТ					
Дирекция	Директор	Директор	План мероприятий	Разработанный план деятельности в отношении поставленных тактических и стратегических задач	До принятия управленческого решения

7.5.5. Описание выходов процесса «Общее администрирование» и его подпроцессов

Таблица 14

Описание выходов процесса «Общее администрирование» и его подпроцессов

Подразделение, предоставляющее данные/ объект/информацию	Ответственный за предоставление	Лицо, предоставляющее данные/объект/информацию	Наименование «выхода»	Описание «выхода»	Порядок предоставления
План мероприятий см. табл. 13 настоящего СТ					
Дирекция	Директор	Директор	Утвержденные управленческие решения	Устное или письменное распоряжение	
Дирекция	Директор	Директор	Требование об устранении нарушений	Устное или письменное распоряжение об устранении выявленных нарушений	Немедленно после выявления
Дирекция	Директор	Директор	Скорректированное управленческое решение	Устное или письменное распоряжение, скорректированное в ходе анализа результатов деятельности	Немедленно после корректировки

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 26	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

### 7.5.6. Описание управляющих воздействий процесса «Общее администрирование» и его подпроцессов

Таблица 15

Описание управляющих воздействий процесса «Общее администрирование» и его подпроцессов

Наименование «управления»	Описание «управления»	Регламентирующий документ	Поставщик
Законодательство РФ	см. табл. 3 настоящего СТ; СТ и РТ УУ см. табл. 11 настоящего СТ		
Требования собственников	Распоряжения собственников (лиц прямо или косвенно владеющих Компанией)		Собственники

### 7.5.7. Описание механизмов процесса «Общее администрирование» и его подпроцессов

Таблица 16

Описание механизмов процесса «Общее администрирование» и его подпроцессов

Наименование «механизма»	Описание «механизма»	Регламентирующий документ	Поставщик
Директор; GPS-навигация	см. табл. 4 настоящего СТ; Главный бухгалтер см. табл. 12 настоящего СТ		

### 7.6. Описание процесса верхнего уровня TOP (A-0) «Обеспечение безопасности»

#### 7.6.1. Распределение ответственности за процесс

Владелец процесса «Обеспечение безопасности» - служба безопасности.

#### 7.6.2. Задачи процесса

- 1) Обеспечение соблюдения режима коммерческой и иной охраняемой законом тайны.
- 2) Охрана активов Компани посредством планирования и осуществления мероприятий по обеспечению безопасности.
- 3) Контроль за исполнением мероприятий по обеспечению безопасности и анализ их выполнения.

#### 7.6.3. Карты процесса «Обеспечение безопасности» и его подпроцессов

Карта процесса верхнего уровня TOP (A-0) «Обеспечение безопасности» представлена в Приложении FF.

Карта подпроцессов 1-го уровня (A0) «Обеспечение безопасности» представлена в Приложении GG.

#### 7.6.4. Описание входов процесса «Обеспечение безопасности»

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 27	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Таблица 17

Описание входов процесса «Обеспечение безопасности» и его подпроцессов

Подразделение, предоставляющее данные/ объект/информацию	Ответственный за предоставление	Лицо, предоставляющее данные/объект/информацию	Наименование «входа»	Описание «входа»	Порядок предоставления
Служба безопасности	Частное охранное предприятие	Частное охранное предприятие	Информация, представляющая коммерческую либо иную охраняемую законом тайну		
Служба безопасности	Частное охранное предприятие	Частное охранное предприятие	Активы Компании	Движимое и недвижимое имущество Компании, в том числе документация	
Служба безопасности	Частное охранное предприятие	Частное охранное предприятие	План мероприятий по обеспечению безопасности	Перечень мероприятий, реализация которых необходима для обеспечения охраны представляющих для Компании ценность объектов	По согласованию с руководством

7.6.5. Описание выходов процесса «Обеспечение безопасности» и его подпроцессов

Таблица 18

Описание выходов процесса «Обеспечение безопасности» и его подпроцессов

Подразделение, предоставляющее данные/ объект/информацию	Ответственный за предоставление	Лицо, предоставляющее данные/объект/информацию	Наименование «выхода»	Описание «выхода»	Порядок предоставления
1	2	3	4	5	6
План мероприятий по обеспечению безопасности; Требование об устранении нарушений см. табл. 17 настоящего СТ					

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 28	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Окончание табл. 18

1	2	3	4	5	6
Служба безопасности	Частное охранное предприятие	Частное охранное предприятие	Реализуемые охранные мероприятия	Мероприятия, реализуемые в целях обеспечения безопасности Компании	
Служба безопасности	Частное охранное предприятие	Частное охранное предприятие	Скорректированные охранные мероприятия	Устное или письменное распоряжение, скорректированное в ходе анализа выполнения мероприятий по обеспечению безопасности	Немедленно после корректировки

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 29	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

#### 7.6.6. Описание управляющих воздействий процесса «Обеспечение безопасности» и его подпроцессов

Таблица 19

Описание управляющих воздействий процесса «Обеспечение безопасности» и его подпроцессов

Наименование «управления»	Описание «управления»	Регламентирующий документ	Поставщик
Законодательство РФ см. табл. 3 настоящего СТ; Требования руководства см. табл. 11 настоящего СТ			
Режим коммерческой тайны	Установленный и действующий режим коммерческой тайны в отношении объектов Компании	Законодательство РФ	

#### 7.6.7. Описание механизмов процесса «Обеспечение безопасности» и его подпроцессов

Таблица 20

Описание механизмов процесса «Обеспечение безопасности» и его подпроцессов

Наименование «механизма»	Описание «механизма»	Регламентирующий документ	Поставщик
GPS-навигация см. табл. 4 настоящего СТ			
Служба безопасности	Частное охранное предприятие, оказывающие охранные услуги	Договор	Частное охранное предприятие
Система видеонаблюдения	IT-система, позволяющая в оперативном и ретроспективном режимах осуществлять просмотр записи действий на объектах, в отношении которых ведется видео-мониторинг	Договор	Частное охранное предприятие

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 30	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

## 8. Библиографический список СТ

1. О бухгалтерском учете: федер. закон РФ от 06 дек. 2011 № 402-ФЗ.
2. Об обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств : федер. закон РФ от 25 апр. 2002 №40-ФЗ.
3. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» ПБУ 1/2008: приказ Минфина РФ от 6 окт. 2008 г. № 106н (в ред. изм. и доп. от 8 нояб. 2010 г. №144н).
4. Учетная политика БУ.
5. Учетная политика НУ.
6. Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса».
7. Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность».
8. Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 3.2.1 «Оценка эффективности деятельности экономического субъекта».
9. Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 4.2 «Документооборот УУ».



«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 31	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Приложение А

Декомпозиция процессов по текущей деятельности ООО «СтройТрансМонтаж» в соответствии со Стандартом СТ 1.1. «Система управления деятельностью экономического субъекта»

Процессы верхнего уровня TOP (А-0)	Декомпозиция процессов и подпроцессов в соответствии с нотацией IDEF0			
	Процессов верхнего уровня TOP (А-0) на подпроцессы 1 уровня (А1-А5)	Подпроцессов 1 уровня (А1-А5) на подпроцессы 2 уровня	Подпроцессов 2 уровня на подпроцессы 3 уровня в соответствии с положениями цикла PDCA	Подпроцессов 3 уровня на подпроцессы 4 уровня
1	2	3	4	5
А-0 «Оказание автоуслуг/услуг машин и механизмов»	А 1 «Планирование выпуска в рейс машин и механизмов»			
	А 2 «Осуществление выпуска в рейс машин / механизмов для оказания услуг»			
	А 3 «Координация работы машин / механизмов»			
	А 4 «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов на объектах»			
	А 5 «Контроль за работой машин и механизмов на объектах»			
А-0 «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»	А 1 «Осуществление ремонта и обслуживания персоналом»	А 1.1 «Планирование ремонта и обслуживания»		
		А 1.2 «Размещение на ремонт и обслуживание на производственной площадке»		
		А 1.3 «Осуществление ремонта и обслуживания»		

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 32	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Продолжение прил. А

1	2	3	4	5
		А 1.4 «Утилизация отходов»		
	А 2 «Осуществления ремонта и обслуживания сервисным центром»			
А-0 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»	А 1 «Осуществление бухгалтерского финансового учета»	А 1.1 «Организация и ведение бухгалтерского финансового учета»	А 1.1.1 «Планирование в бухгалтерском финансовом учете»	А 1.1.1.1 «Планирование организации бухгалтерского финансового учета»
			А 1.1.2 «Организация бухгалтерского финансового учета»	А 1.1.2.1 «Учет внеоборотных активов»
				А 1.1.2.2 «Учет материально-производственных запасов»
				А 1.1.2.3 «Учет товарно-материальных ценностей»
				А 1.1.2.4 «Учет услуг по ремонту основных средств»
				А 1.1.2.5 «Учет финансово-расчетных операций»
				А 1.1.2.6 «Учет автоуслуг / услуг машин и механизмов»
				А 1.1.2.7 «Учет налогов и сборов»
				А 1.1.2.8 «Учет расчетов с персоналом по оплате труда и прочим операциям»
				А 1.1.2.9 «Учет капитала и резервов»
		А 1.1.2.10 «Учет прочих доходов и расходов»		
		А 1.2 «Формирование бухгалтерской (финансовой) отчетности»	А 1.2.1 «Контроль по данным бухгалтерского финансового учета»	А 1.2.1.1 «Формирование бухгалтерского баланса»
				А 1.2.1.2 «Формирование отчета о финансовых результатах»
				А 1.2.1.3 «Формирование приложений к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах»
				А 1.2.2 «Анализ по данным бухгалтерского финансового учета»
А 1.2.2.2 «Анализ финансовых результатов»				
А 1.2.2.3 «Анализ платежеспособности»				
А 1.2.2.4 «Анализ финансовой устойчивости»				
А 1.2.2.5 «Анализ ликвидности»				
			и т.д.	

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 33	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Продолжение прил. А

1	2	3	4	5
	А 2 «Осуществление управленческого учета»	А 2.1 «Организация и ведение управленческого учета»	А 2.1.1 «Планирование в управленческом учете»	А 2.1.1.1 «Бюджетирование (бюджетный процесс в управленческом учете)»
			А 2.1.2 «Организация управленческого учета»	А 2.1.2.1 «Учет и распределение материальных затрат»
				А 2.1.2.2 «Учет и распределение трудовых затрат»
				А 2.1.2.3 «Учет и распределение общепроизводственных расходов»
				А 2.1.2.4 «Учет и распределение общехозяйственных и коммерческих расходов»
				А 2.1.2.5 «Учет затрат и калькулирование себестоимости по сегментам (в т.ч. по процессам)»
				А 2.1.2.6 «Учет выручки по сегментам (в т.ч. по процессам)»
		А 2.1.2.7 «Формирование финансового результата по сегментам (в т.ч. по процессам)»		
		А 2.2 «Формирование управленческой отчетности»	А 2.2.1 «Контроль по данным управленческого учета»	А 2.2.1.1 «Формирование отчетов о затратах (в т.ч. по процессам)»
				А 2.2.1.2 «Формирование отчетов по себестоимости (в т.ч. по процессам)»
				А 2.2.1.3 «Формирование отчетов о выручке (в т.ч. по процессам)»
				А 2.2.1.4 «Формирование отчетов по финансовым результатам (в т.ч. по процессам)»
			А 2.2.2 «Анализ по данным управленческого учета»	А 2.2.2.1 «Формирование отчетов по оценке эффективности деятельности (в т.ч. по процессам)»
А 2.2.2.2 «Формирование отчетов по безубыточности (в т.ч. по процессам)»				
А 3 «Осуществление налогового учета»	А 3.1 «Организация и ведение налогового учета»	А 3.1.1 «Планирование в налоговом учете»	А 3.1.1.1 «Планирование организации налогового учета осуществления налоговых платежей»	

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 34	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

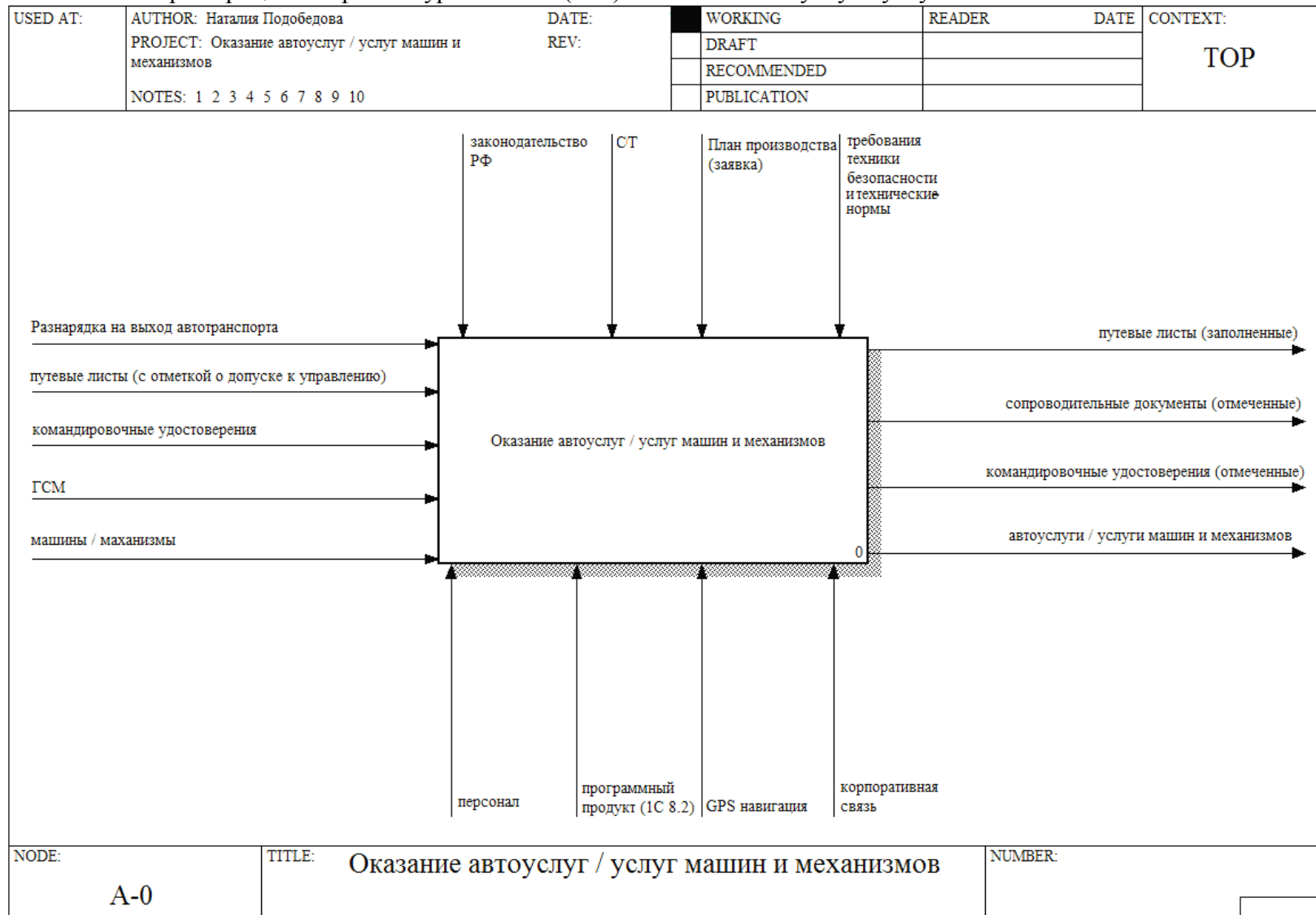
Окончание прил. А

1	2	3	4	5
			А 3.1.2 «Организация налогового учета»	А 3.1.2.1 «Расчет и учет налогов по видам»
		А 3.2 «Формирование налоговой отчетности»	А 3.2.1 «Контроль по данным налогового учета»	А 3.2.1.1 «Формирование налоговых деклараций по видам налогов»
			А 3.2.2 «Анализ по данным налогового учета»	А 3.2.2.1 «Анализ по данным налогового учета по видам налогов»
				А 3.2.2.2 «Анализ налоговой нагрузки»
А-0 «Общее администрирование»	А 1 «Планирование общего администрирования»			
	А 2 «Осуществление общего администрирования»			
	А 3 «Осуществление контроля за деятельностью»			
	А 4 «Анализ результатов деятельности»			
А-0 «Обеспечение безопасности»	А 1 «Планирование мероприятий по обеспечению безопасности»			
	А 2 «Осуществление мероприятий по обеспечению безопасности»			
	А 3 «Контроль за исполнением мероприятий по обеспечению безопасности»			
	А 4 «Анализ выполнения мероприятий по обеспечению безопасности»			
А-0 «Юридическое обеспечение»	Аналогично по другим процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью			
А-0 «IT обеспечение»				
А-0 «Клининг»				

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 35	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Приложение В

Карта процесса верхнего уровня TOP (A-0) «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

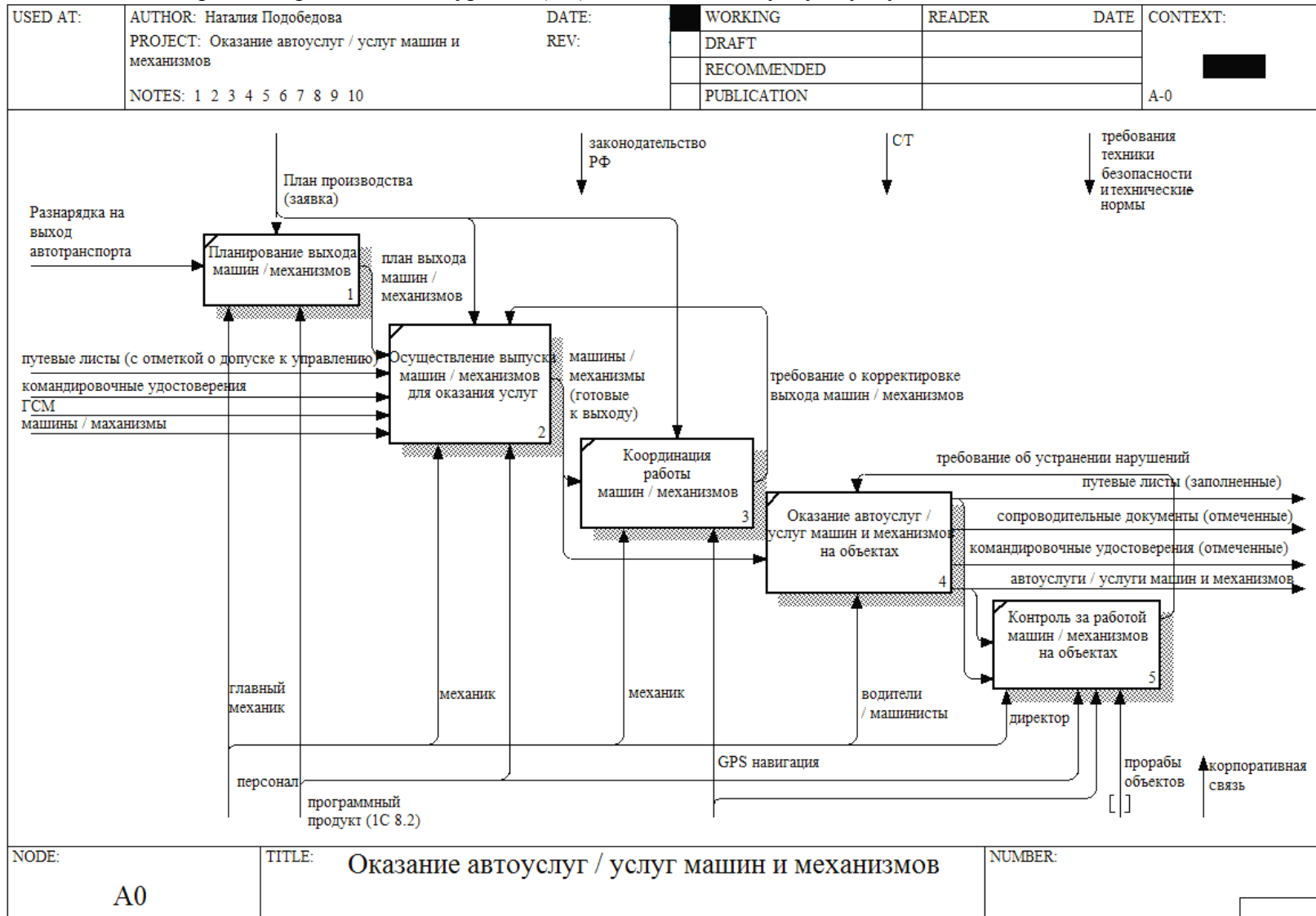


NODE: <b>A-0</b>	TITLE: <b>Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов</b>	NUMBER:
---------------------	--	---------

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 36	
		Изменение №	Издание №1
Система управления процессами деятельности		Дата	Дата

Приложение С

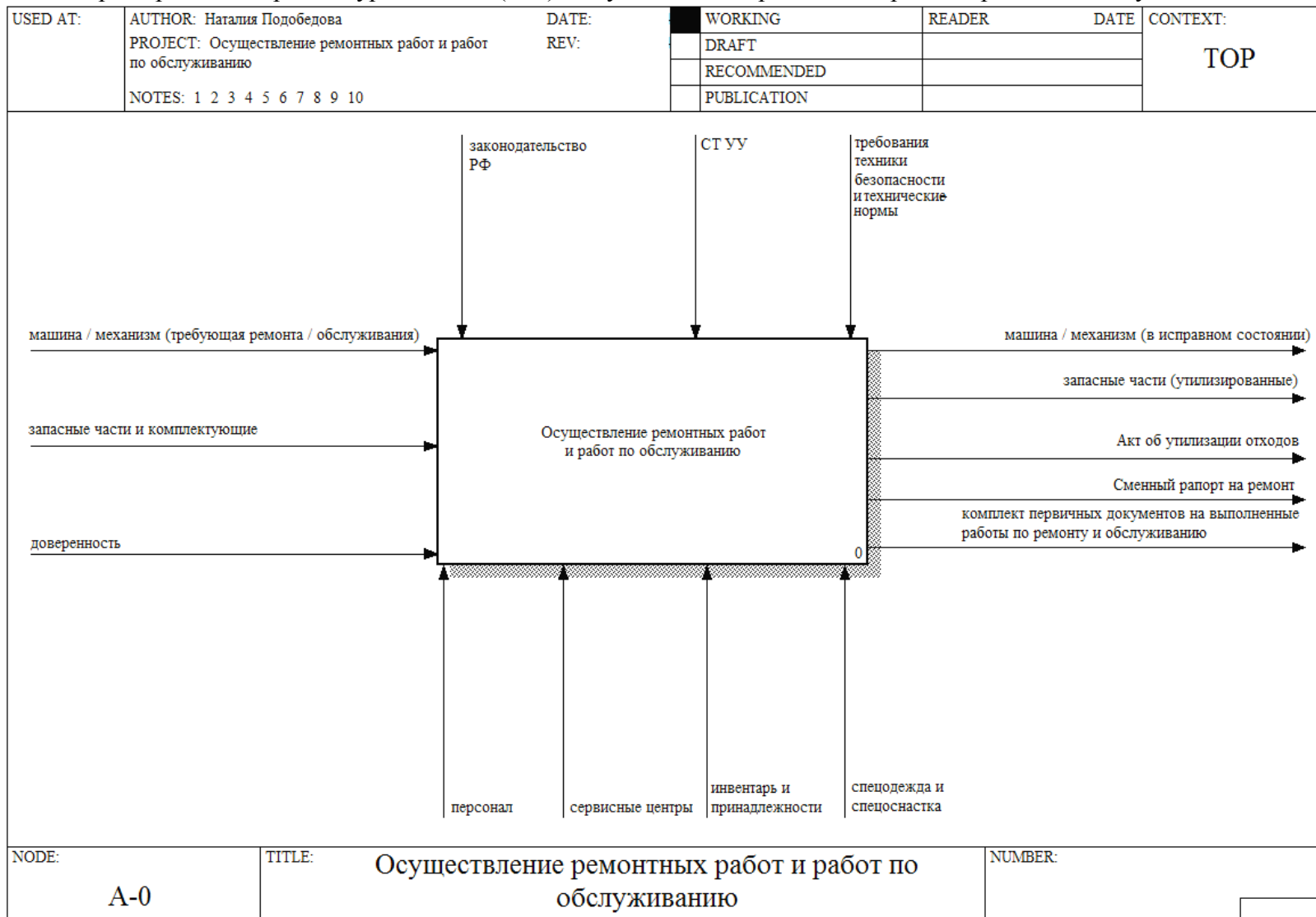
Карта подпроцессов 1-го уровня (A0) «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»



«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 37	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Приложение D

Карта процесса верхнего уровня TOP (A-0) «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»



NODE: **A-0**

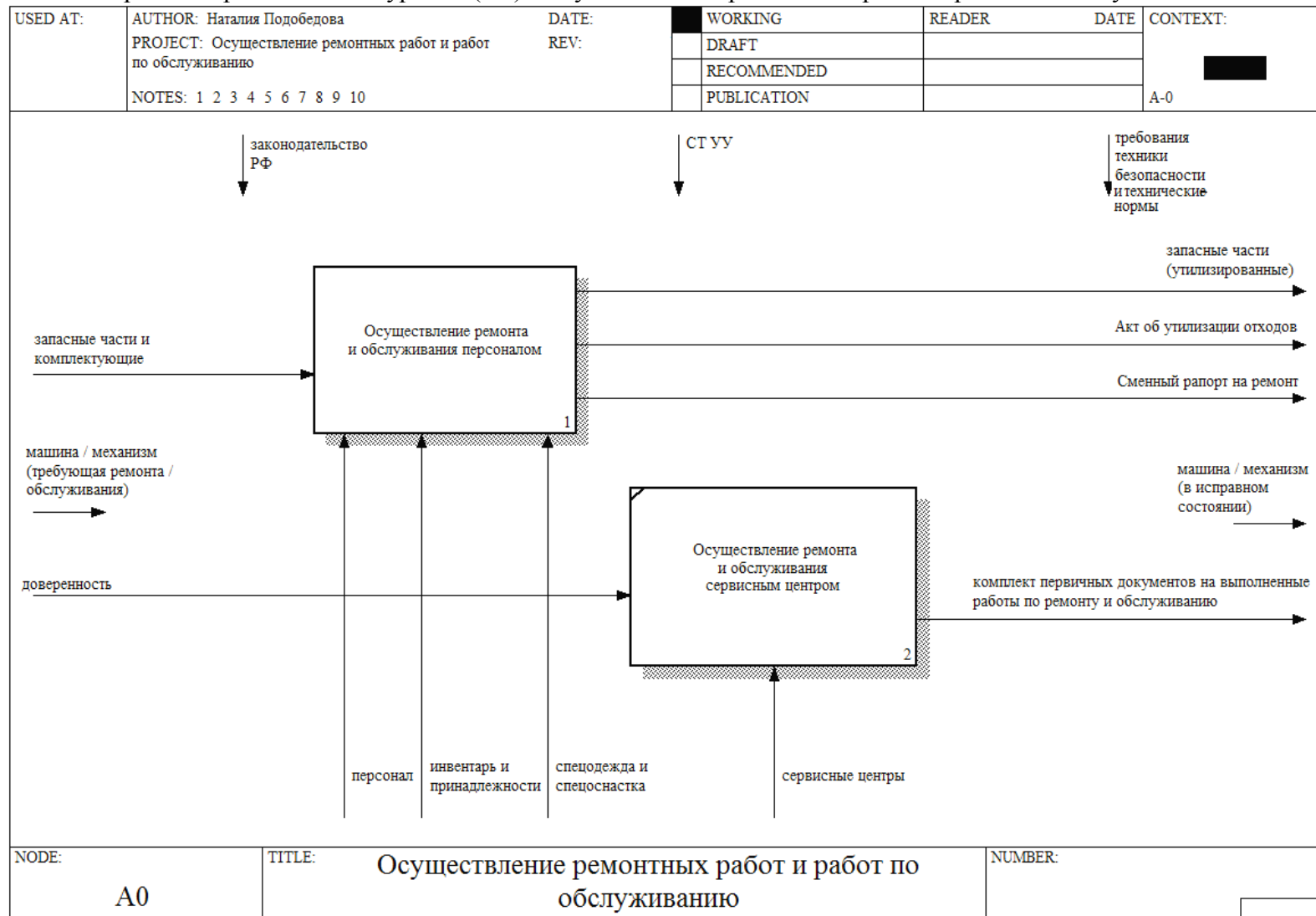
TITLE: **Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию**

NUMBER:

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 38	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Приложение Е

Карта подпроцессов 1-го уровня (A0) «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»

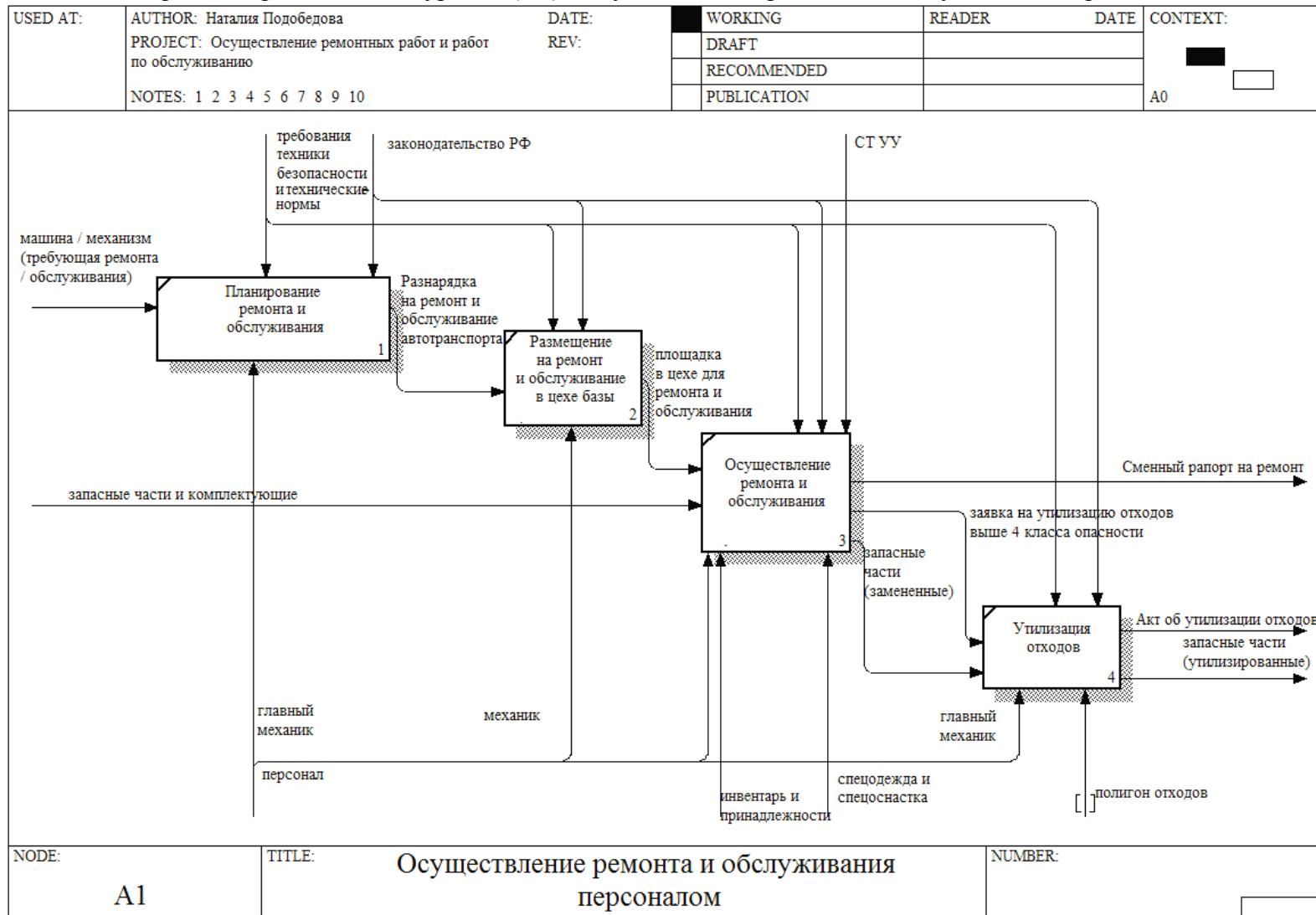




«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 39	
		Изменение №	Издание №1
Система управления процессами деятельности		Дата	Дата

Приложение F

Карта подпроцессов 2-го уровня (A1) «Осуществление ремонта и обслуживания персоналом»

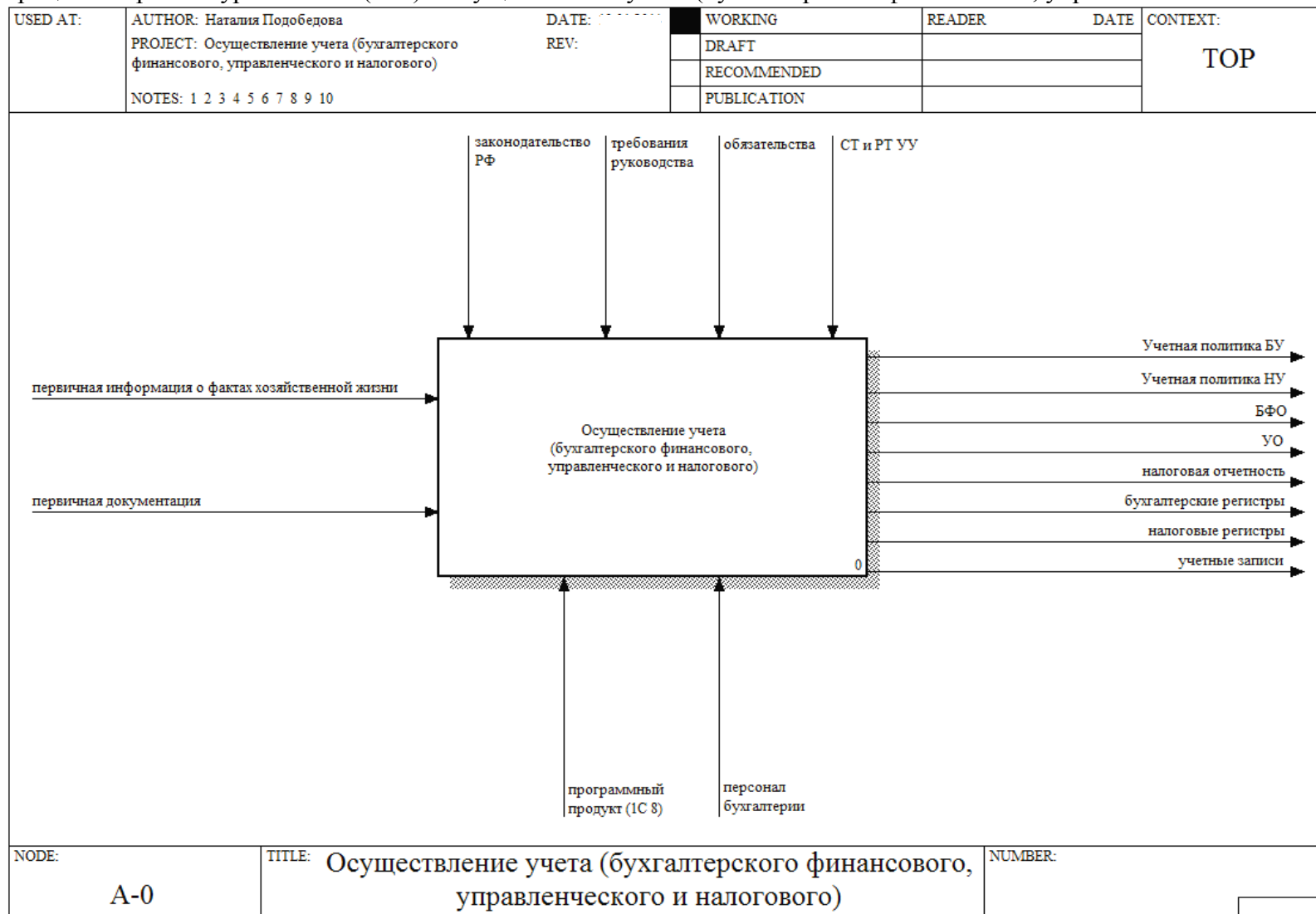


NODE:	TITLE: <b>Осуществление ремонта и обслуживания персоналом</b>	NUMBER:
<b>A1</b>		

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 40	
		Изменение №	Издание №1
Система управления процессами деятельности		Дата	Дата

Приложение G

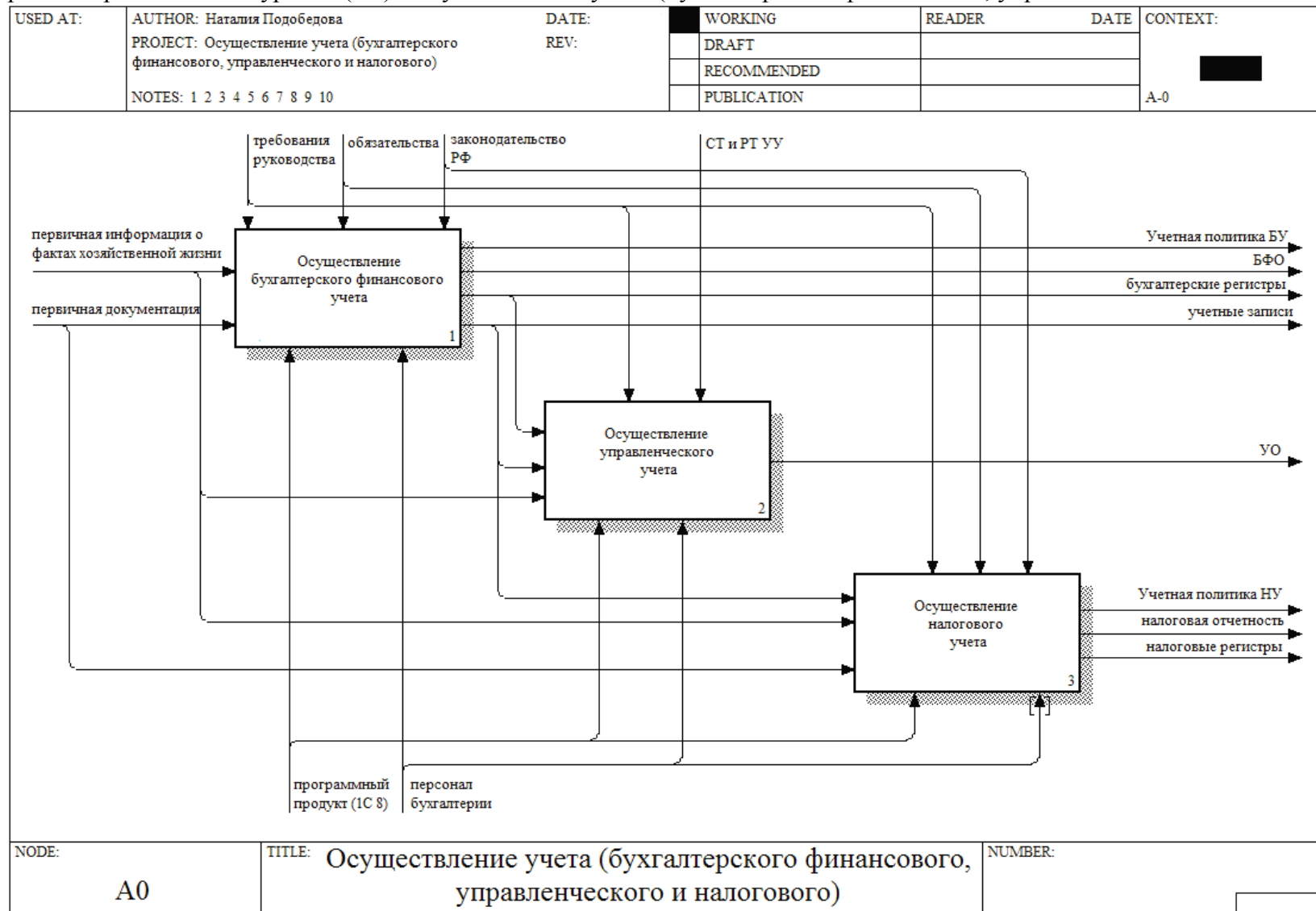
Карта процесса верхнего уровня TOP (A-0) «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»



«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 41	
		Изменение №	Издание №1
Система управления процессами деятельности		Дата	Дата

Приложение Н

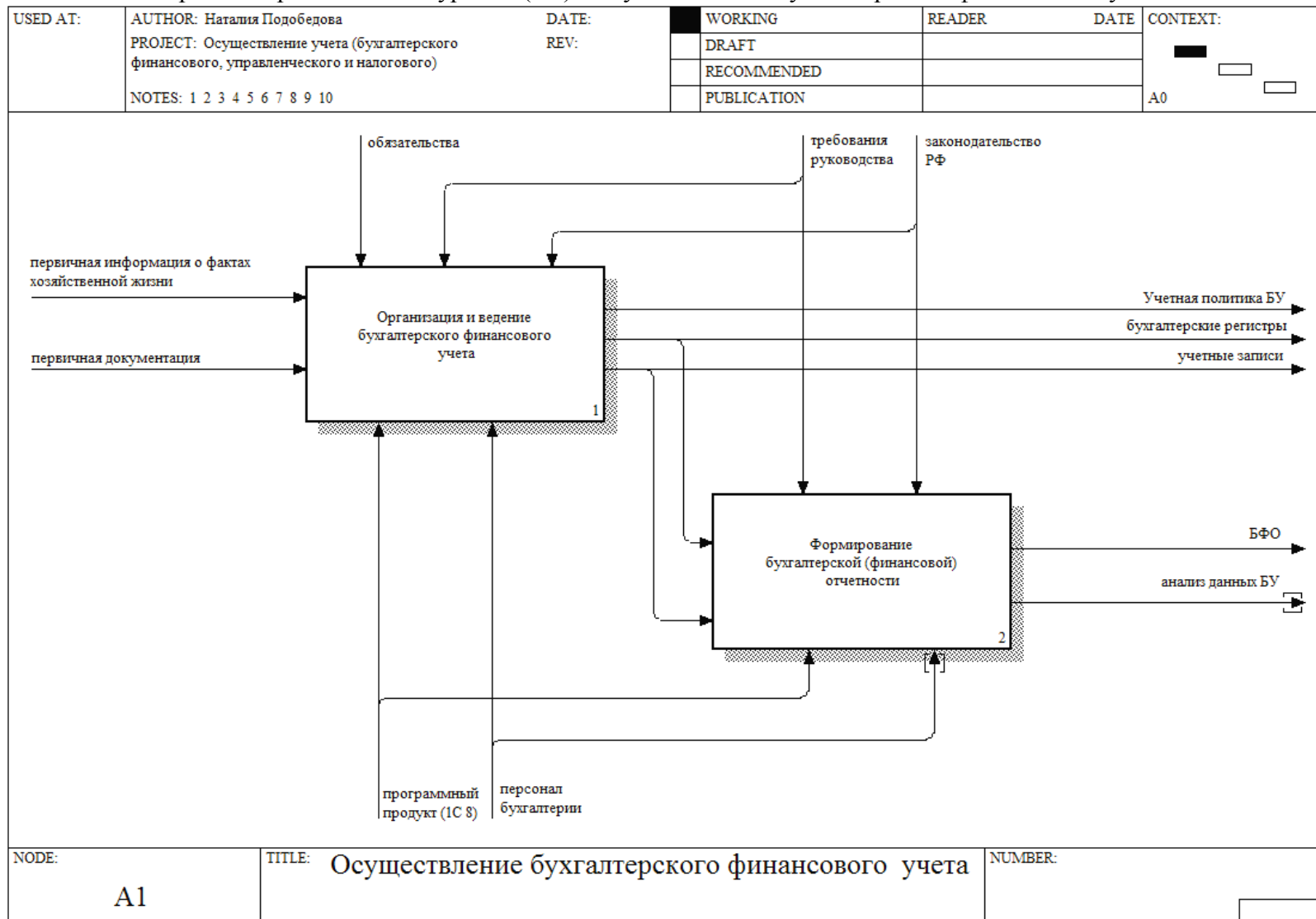
Карта подпроцессов 1-го уровня (A0) «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»



«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 42	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Приложение I

Карта подпроцессов 2-го уровня (A1) «Осуществление бухгалтерского финансового учета»

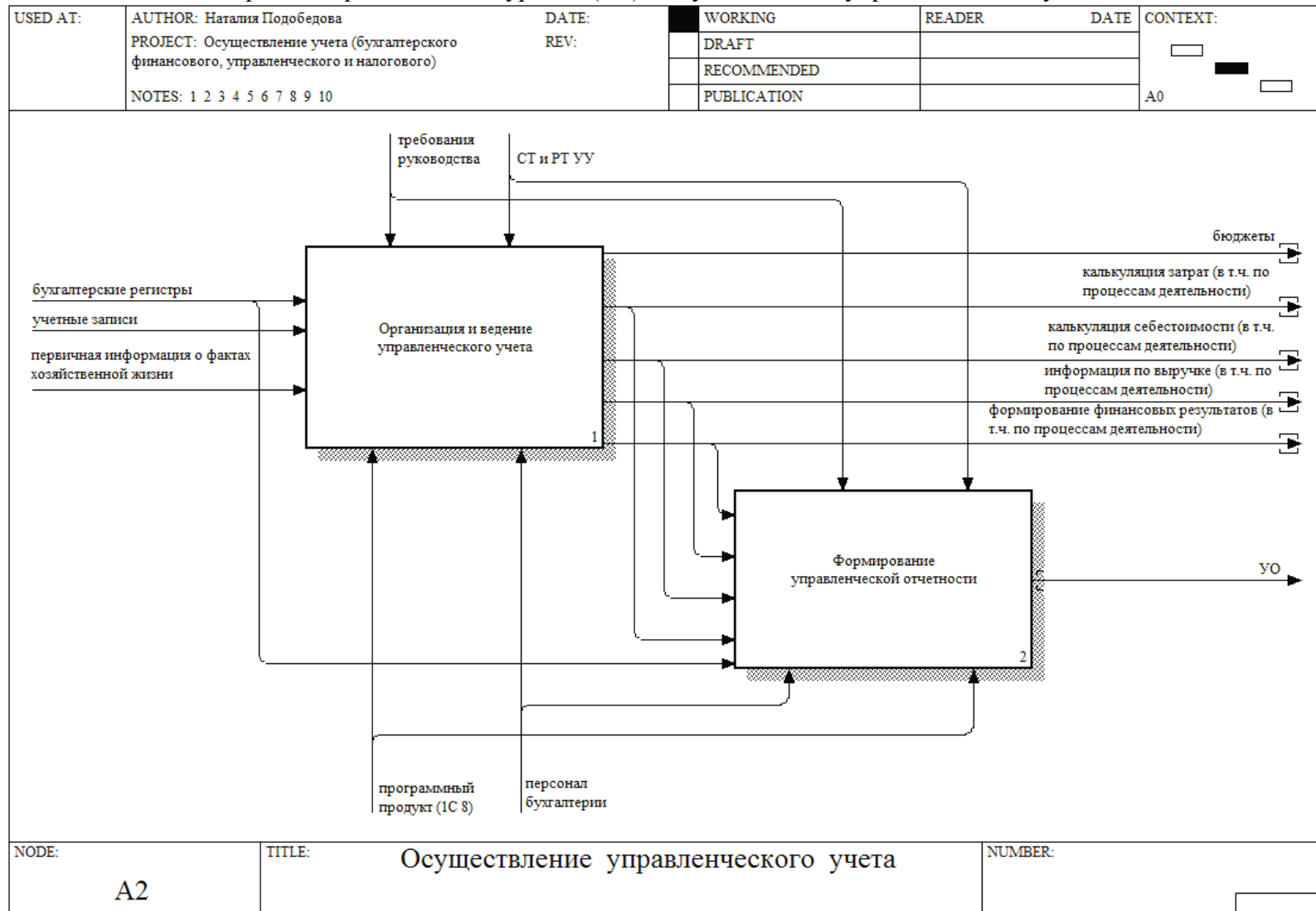


NODE: <b>A1</b>	TITLE: <b>Осуществление бухгалтерского финансового учета</b>	NUMBER:
--------------------	---	---------

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 43	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Приложение J

Карта подпроцессов 2-го уровня (A2) «Осуществление управленческого учета»

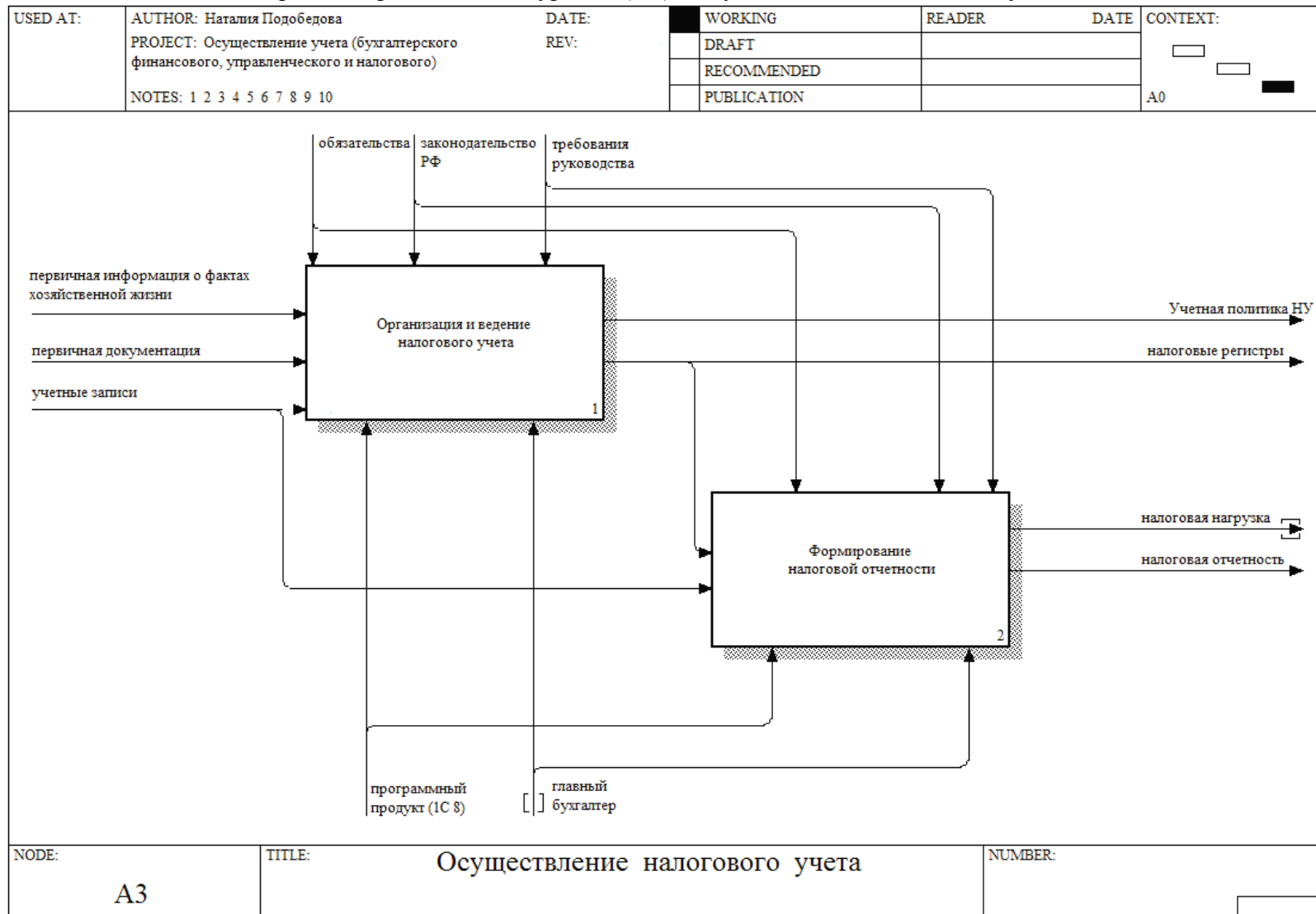


NODE:	TITLE: Осуществление управленческого учета	NUMBER:
A2		

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 44	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Приложение К

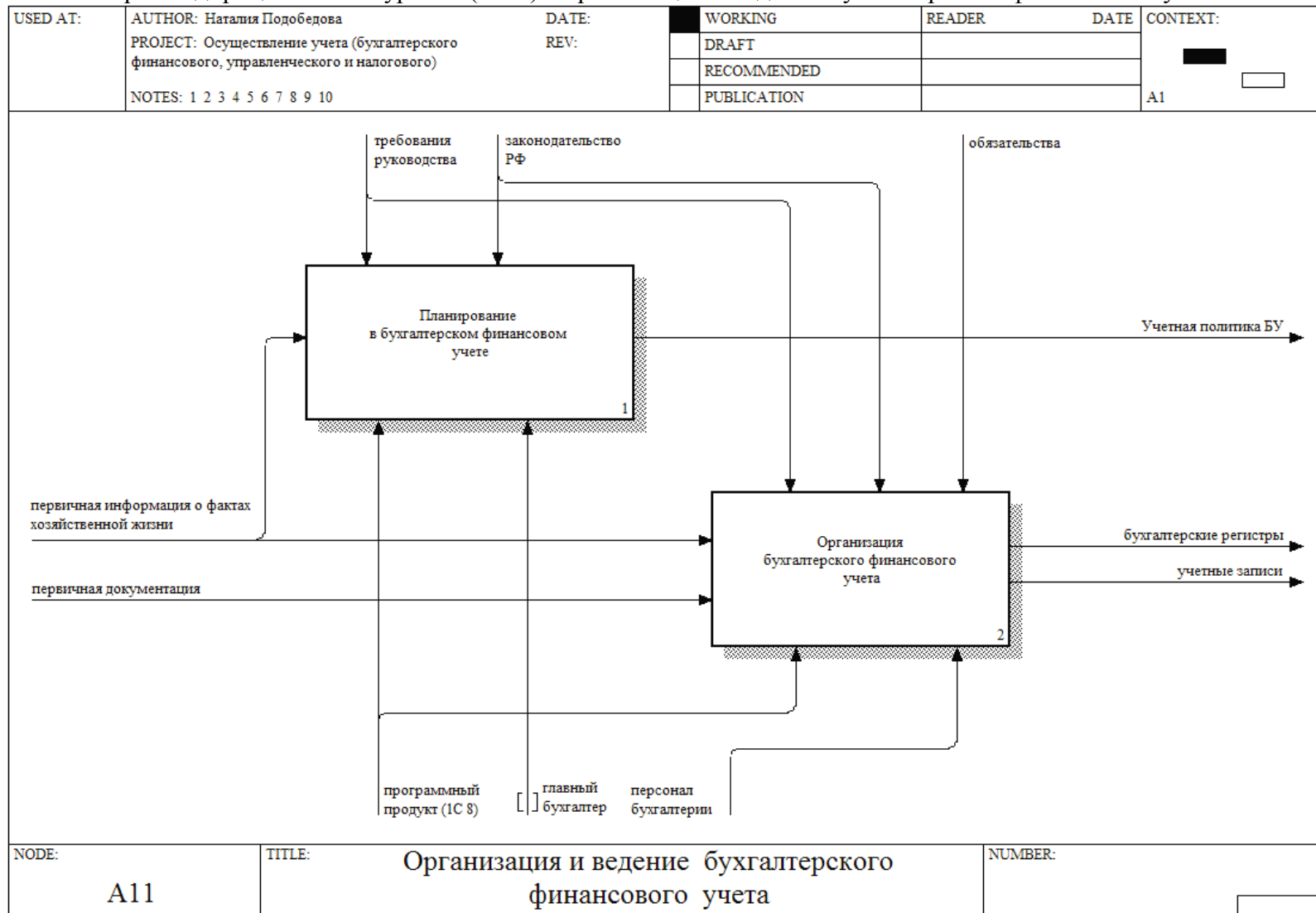
Карта подпроцессов 2-го уровня (A3) «Осуществление налогового учета»



«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 45	
		Изменение №	Издание №1
Система управления процессами деятельности		Дата	Дата

Приложение L

Карта подпроцессов 3-го уровня (A1.1) «Организация и ведение бухгалтерского финансового учета»

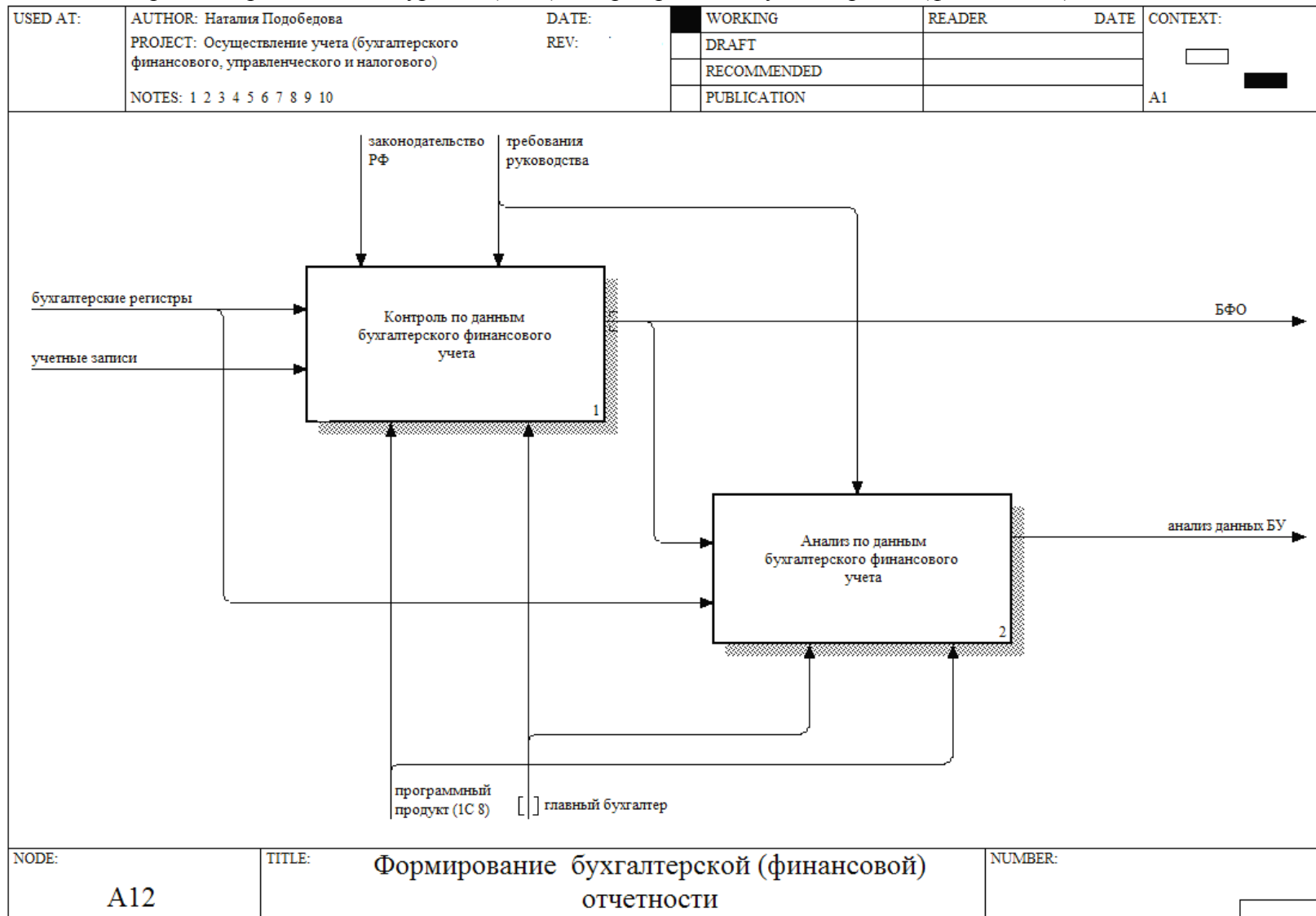


NODE: <b>A11</b>	TITLE: <b>Организация и ведение бухгалтерского финансового учета</b>	NUMBER: <input type="text"/>
---------------------	---	---------------------------------

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 46	
		Изменение №	Издание №1
Система управления процессами деятельности		Дата	Дата

Приложение М

Карта подпроцессов 3-го уровня (A1.2) «Формирование бухгалтерской (финансовой) отчетности»

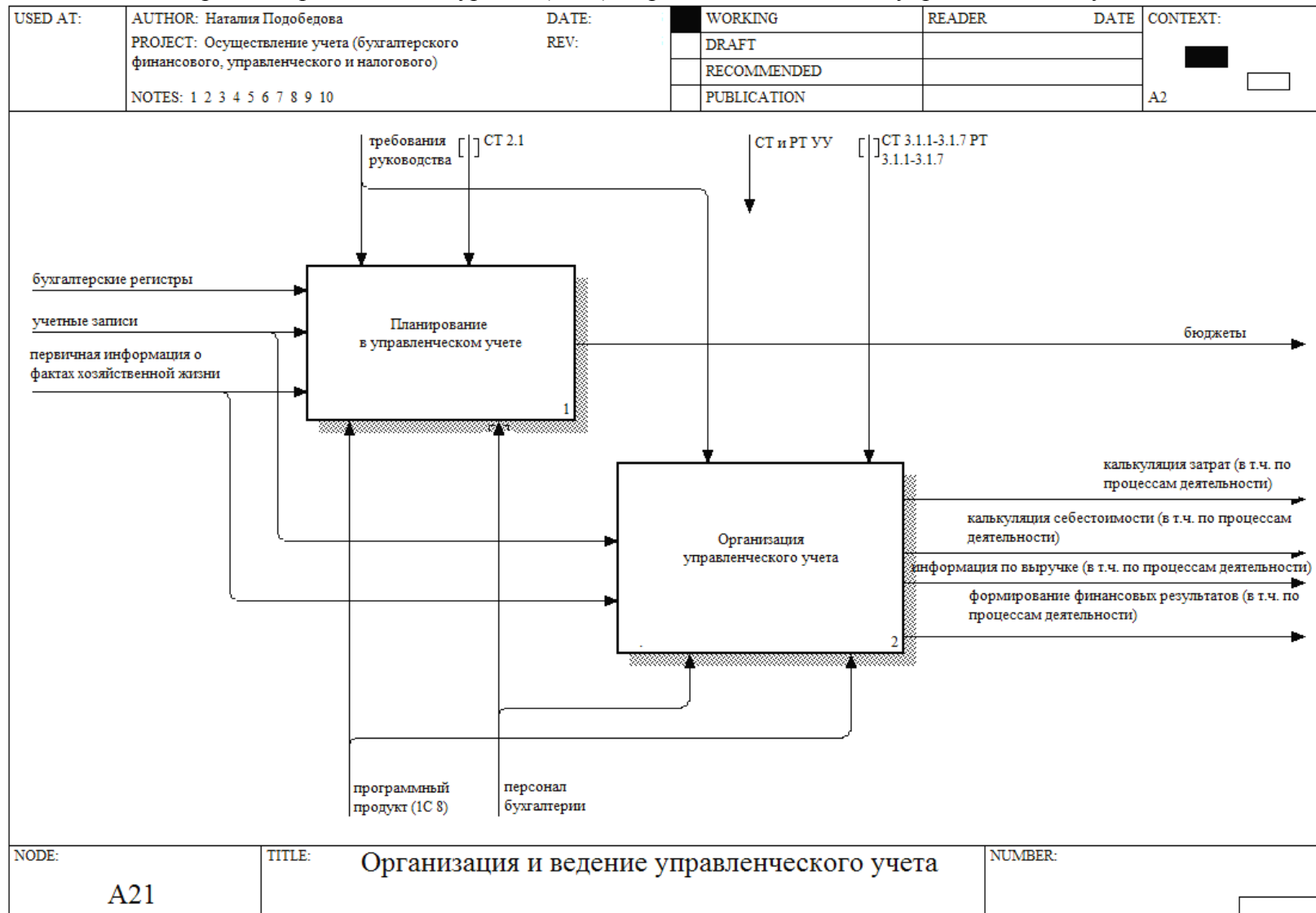




«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 47	
		Изменение №	Издание №1
Система управления процессами деятельности		Дата	Дата

Приложение N

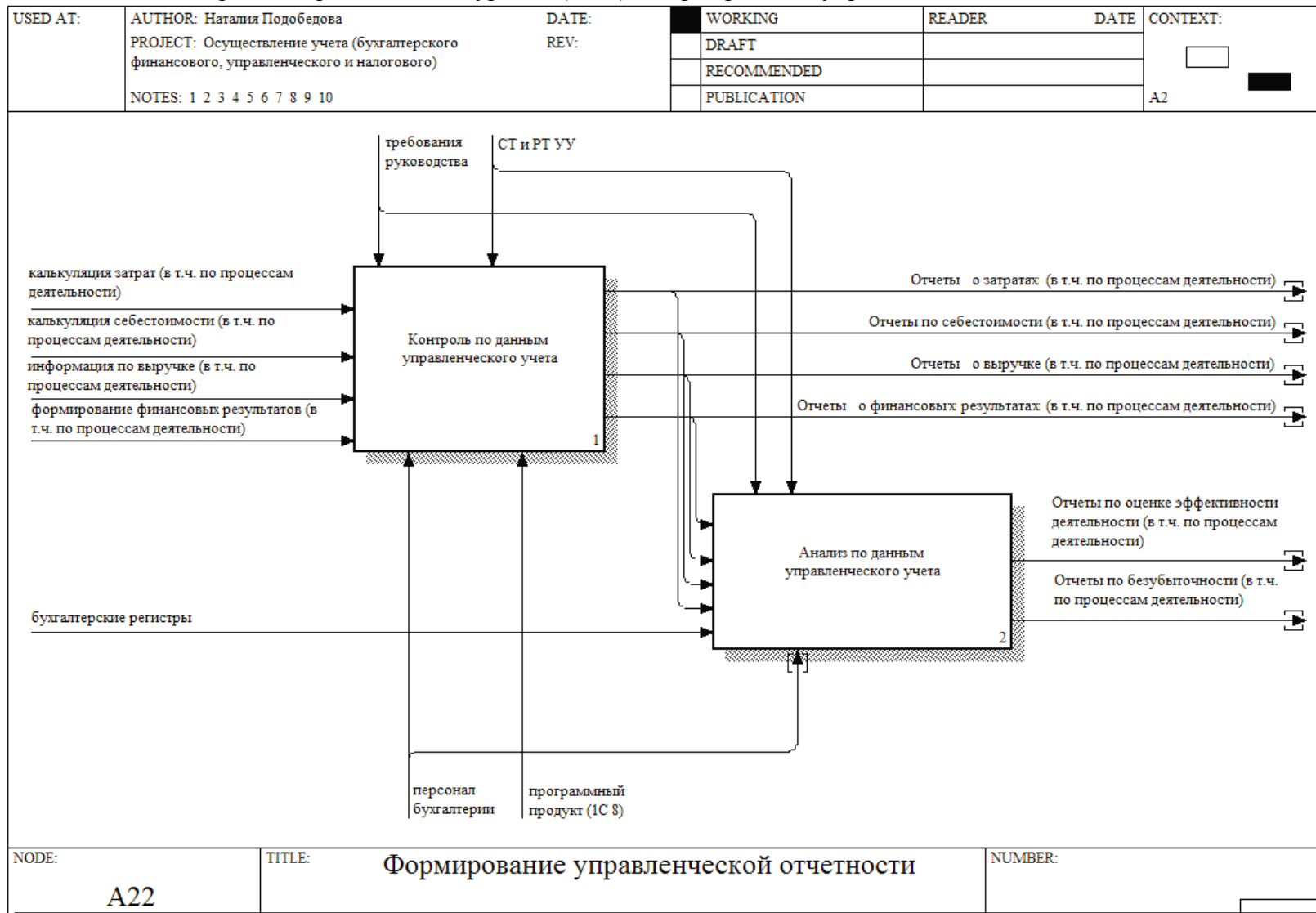
Карта подпроцессов 3-го уровня (A2.1) «Организация и ведение управленческого учета»



«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 48	
		Изменение №	Издание №1
Система управления процессами деятельности		Дата	Дата

Приложение О

Карта подпроцессов 3-го уровня (A2.2) «Формирование управленческой отчетности»

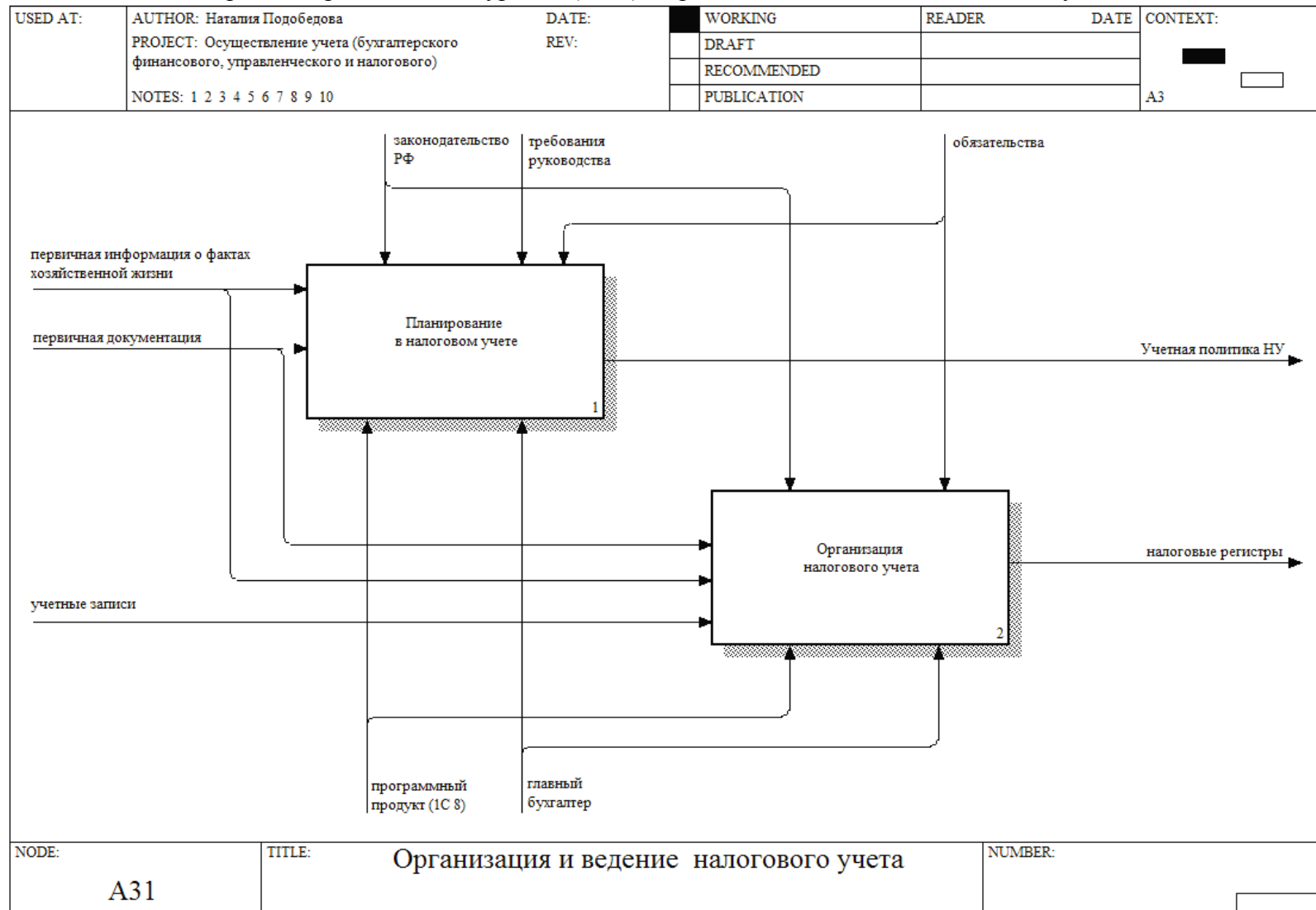


NODE:	TITLE: <b>Формирование управленческой отчетности</b>	NUMBER:
A22		

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 49	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Приложение Р

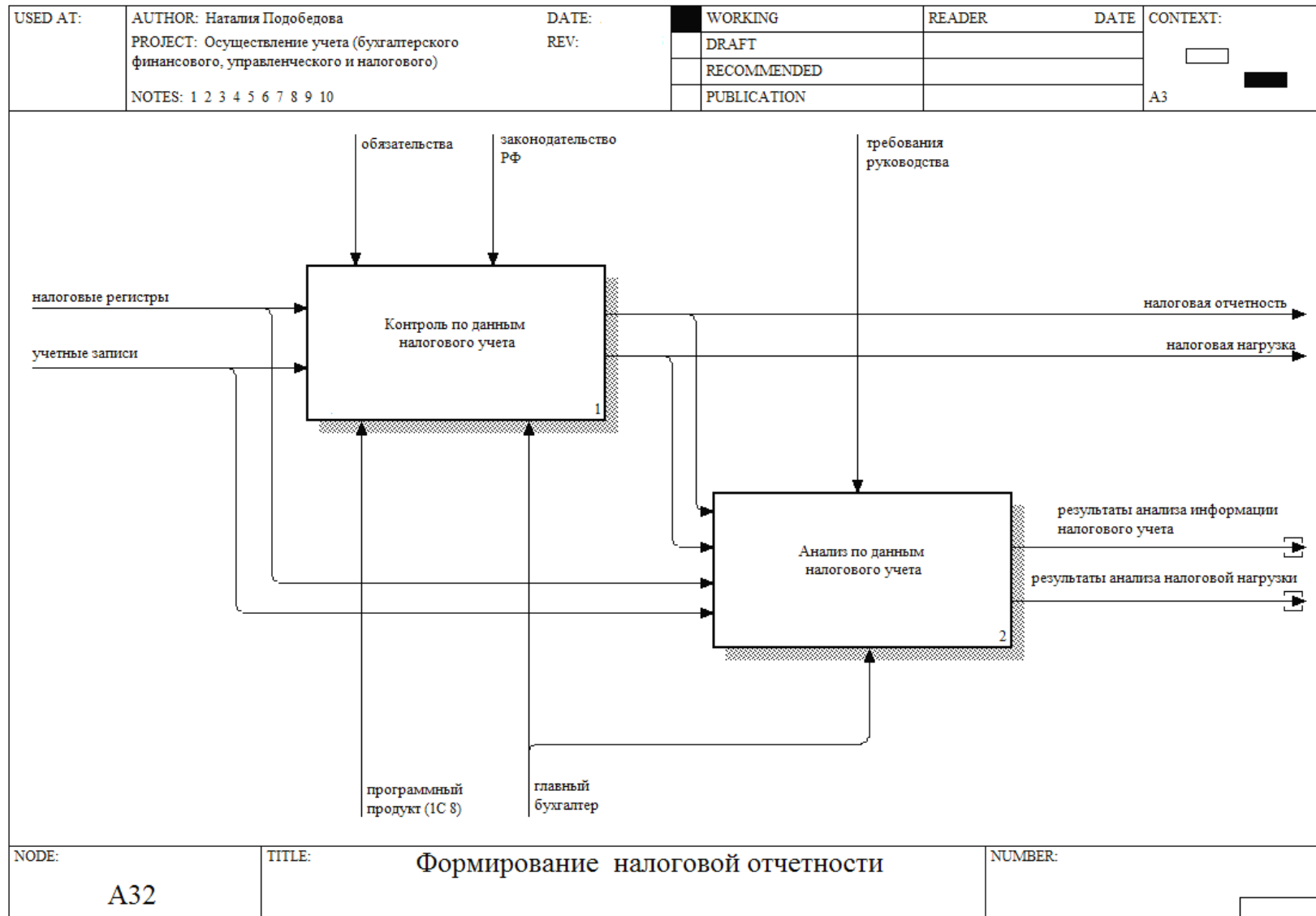
Карта подпроцессов 3-го уровня (А3.1) «Организация и ведение налогового учета»



«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 50	
		Изменение №	Издание №1
Система управления процессами деятельности		Дата	Дата

Приложение Q

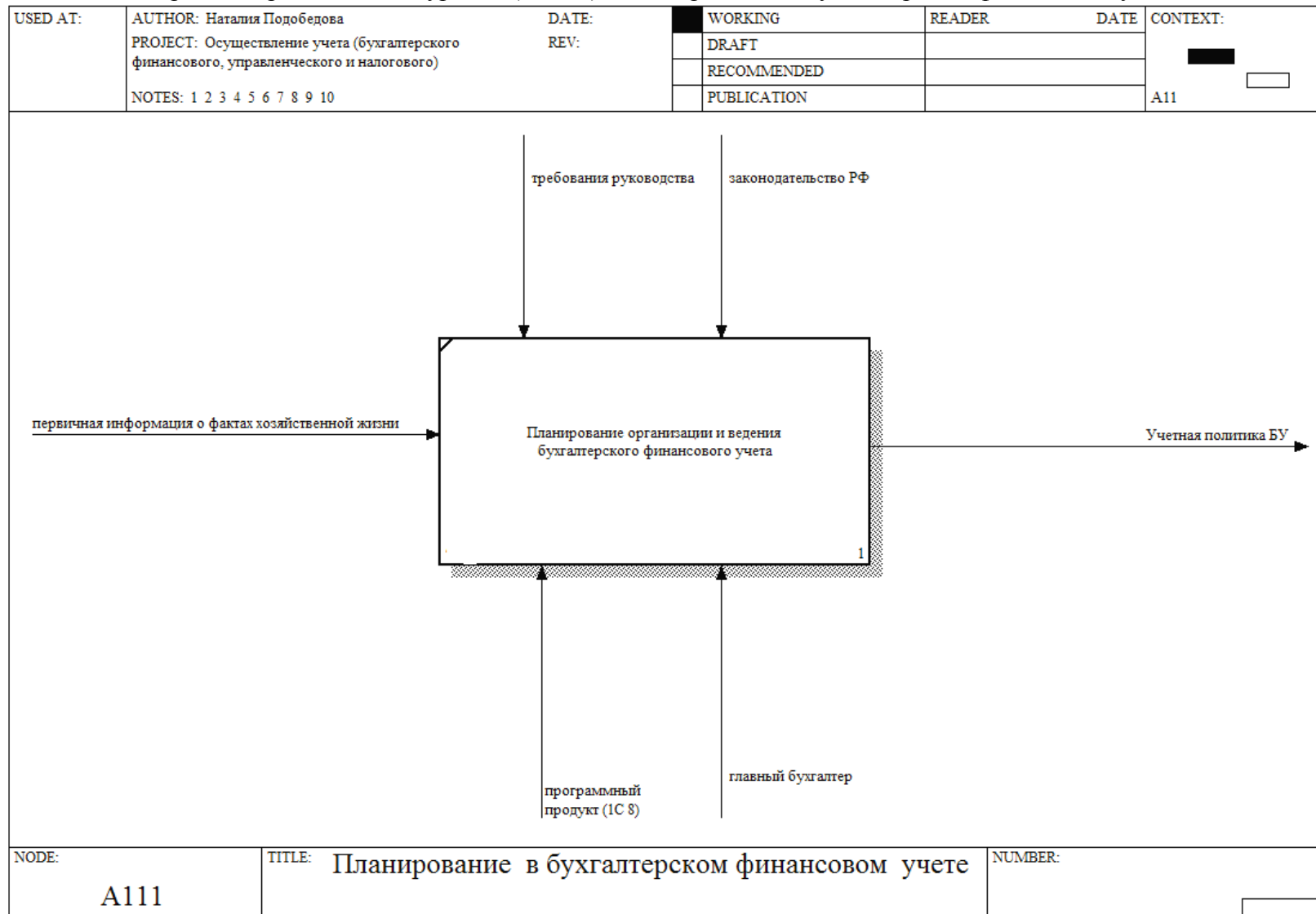
Карта подпроцессов 3-го уровня (A3.2) «Формирование налоговой отчетности»



«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 51	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Приложение R

Карта подпроцессов 4-го уровня (A1.1.1) «Планирование в бухгалтерском финансовом учете»



«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 52	
		Изменение №	Издание №1
Система управления процессами деятельности		Дата	Дата

Приложение S

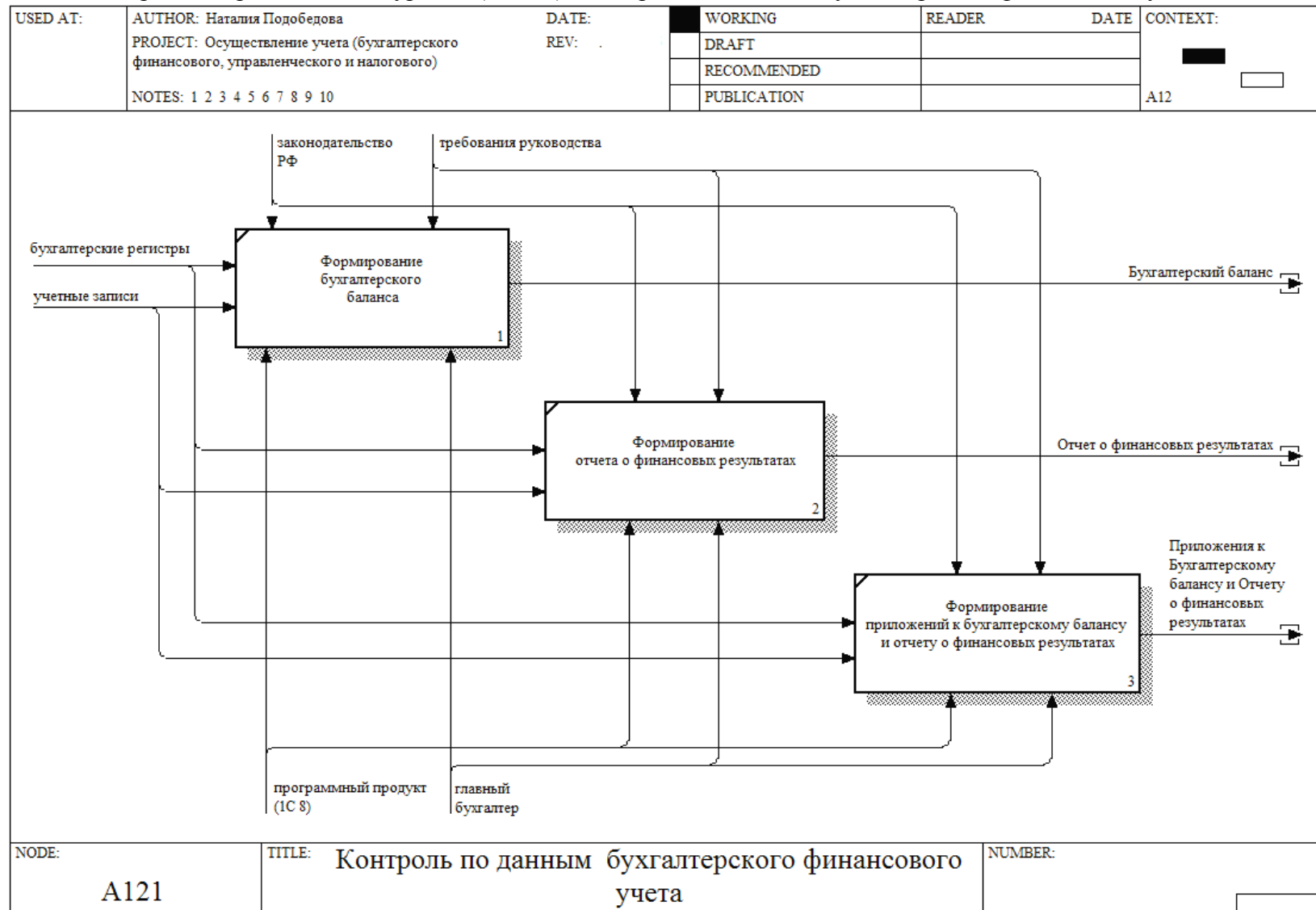
Карта подпроцессов 4-го уровня (A1.1.2) «Организация бухгалтерского финансового учета»



«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 53	
		Изменение №	Издание №1
Система управления процессами деятельности		Дата	Дата

Приложение Т

Карта подпроцессов 4-го уровня (A1.1.3) «Контроль по данным бухгалтерского финансового учета»

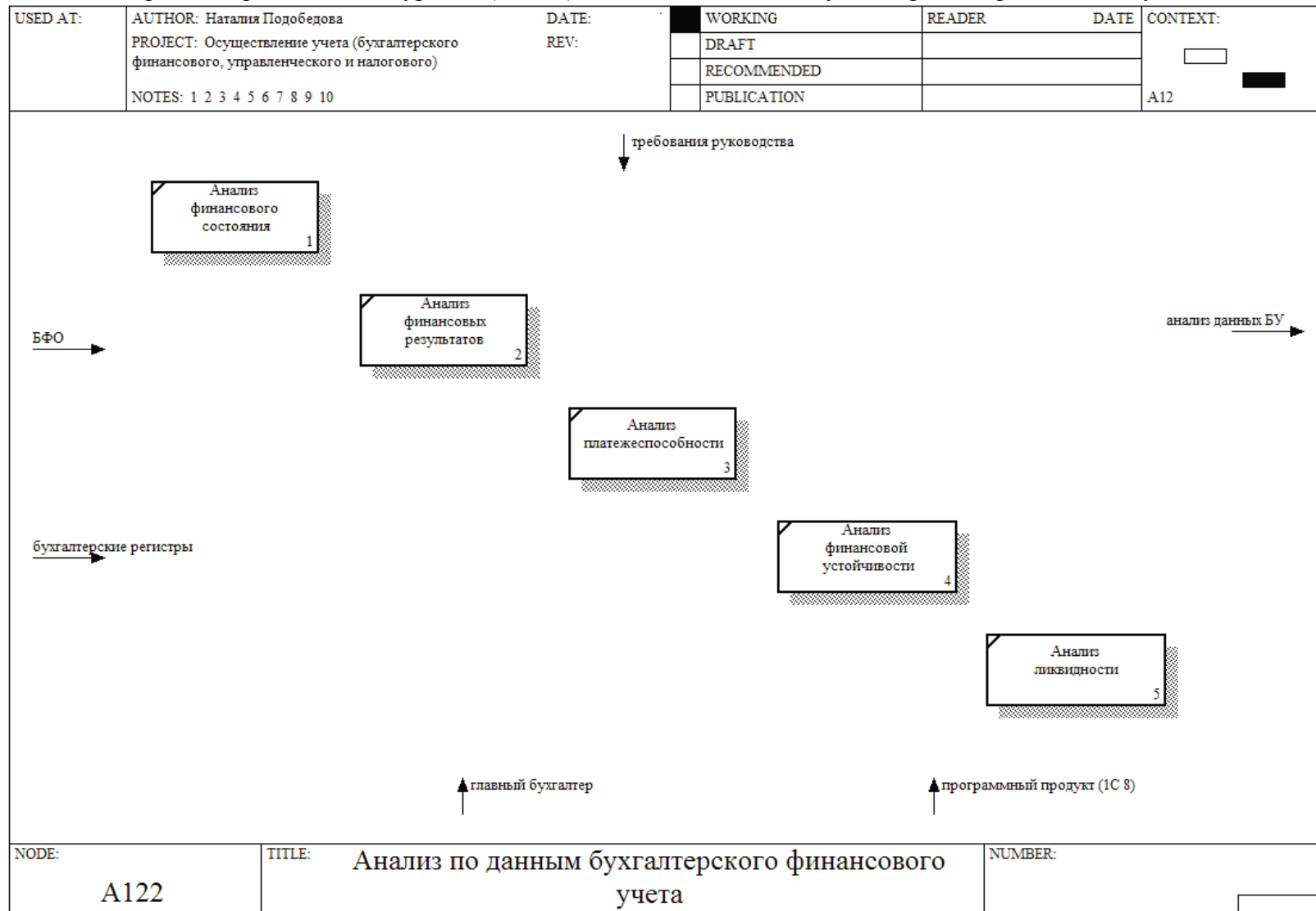


NODE: <b>A121</b>	TITLE: <b>Контроль по данным бухгалтерского финансового учета</b>	NUMBER:
----------------------	---	---------

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 54	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Приложение U

Карта подпроцессов 4-го уровня (A1.1.4) «Анализ по данным бухгалтерского финансового учета»





«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 55	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Приложение V

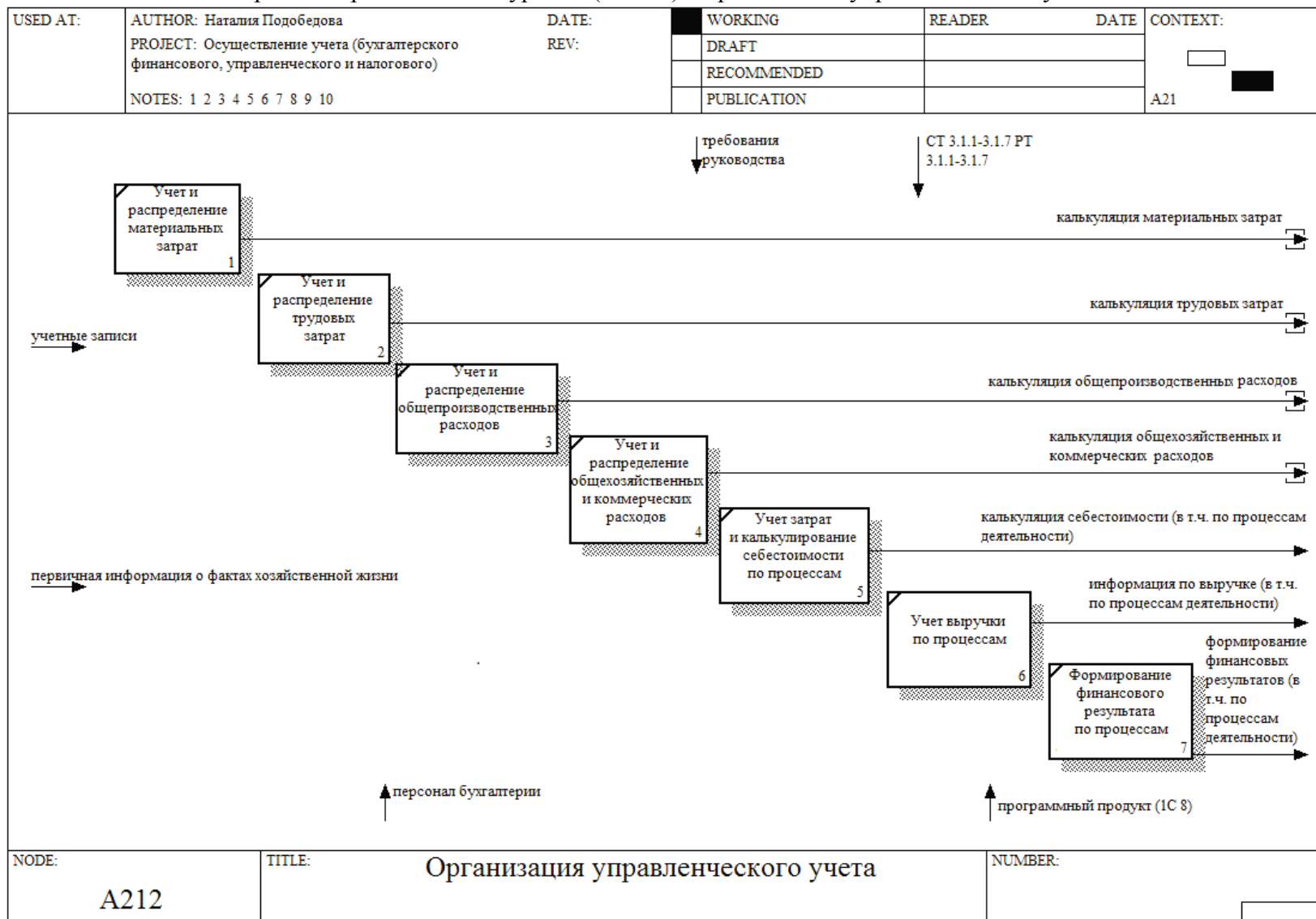
Карта подпроцессов 4-го уровня (A2.1.1) «Планирование в управленческом учете»



«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 56	
		Изменение №	Издание №1
Система управления процессами деятельности		Дата	Дата

Приложение W

Карта подпроцессов 4-го уровня (A2.1.2) «Организация управленческого учета»

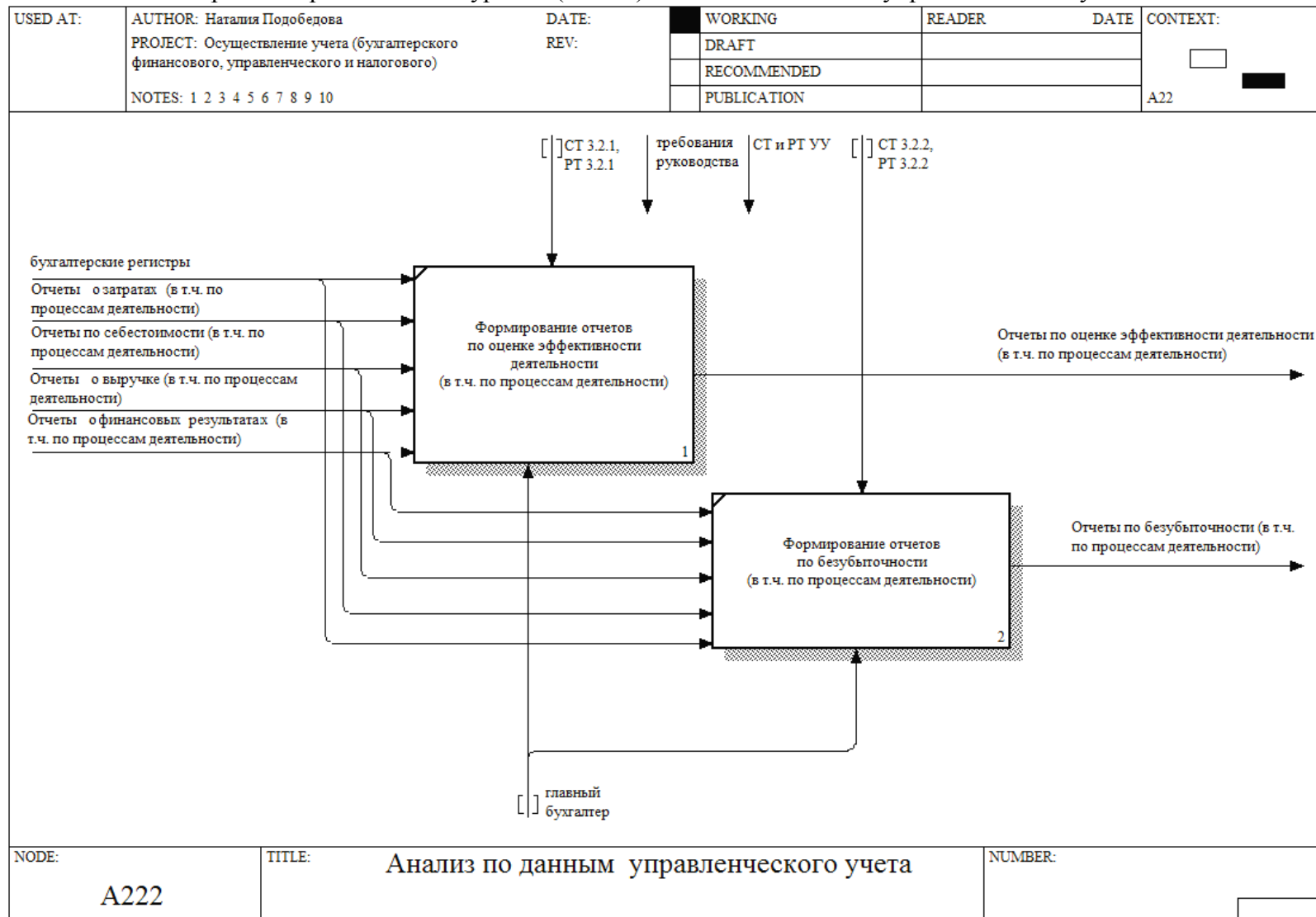




«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 58	
		Изменение №	Издание №1
Система управления процессами деятельности		Дата	Дата

Приложение У

Карта подпроцессов 4-го уровня (A2.2.2) «Анализ по данным управленческого учета»

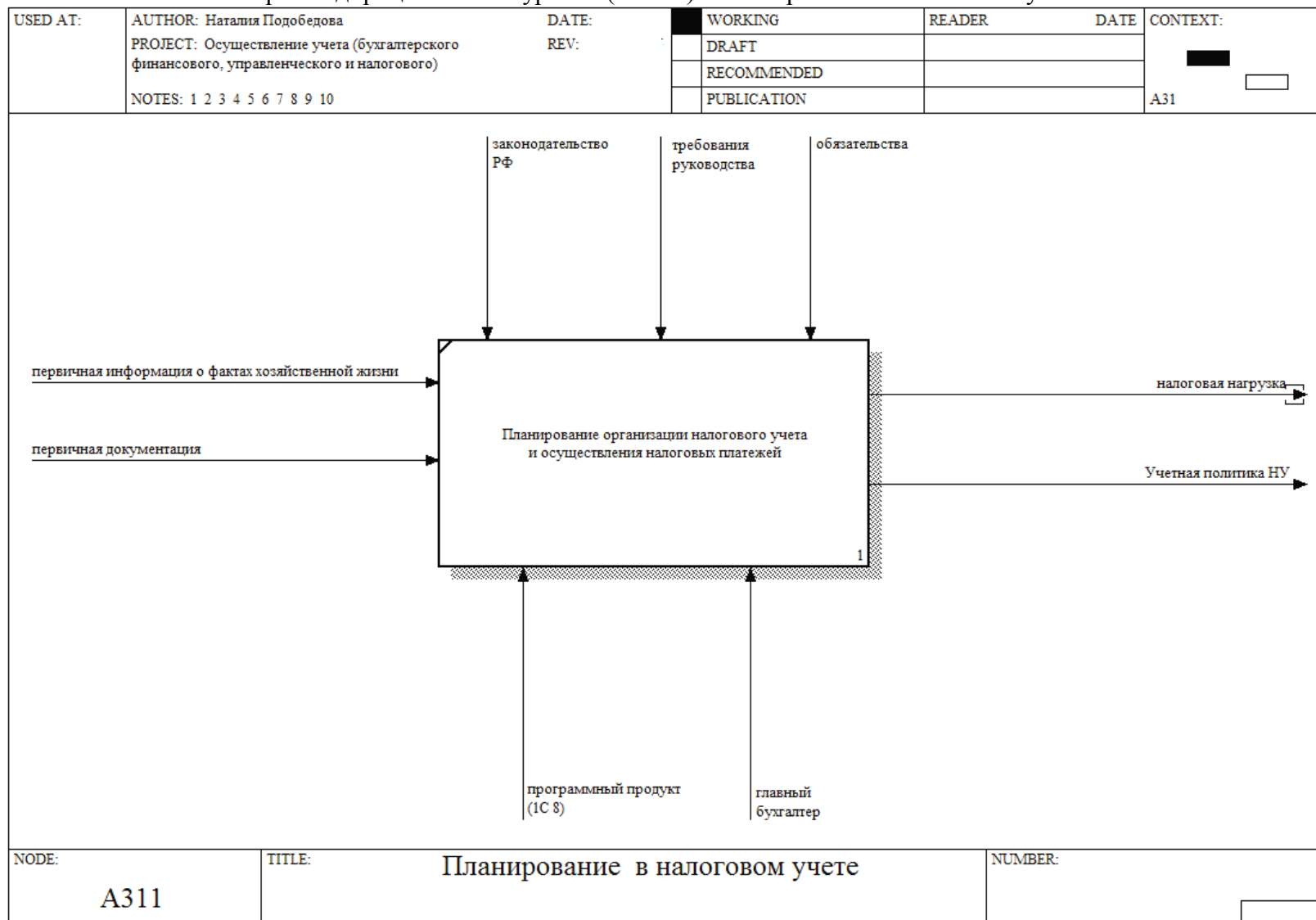


NODE:	TITLE: Анализ по данным управленческого учета	NUMBER:
A222		

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 59	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Приложение Z

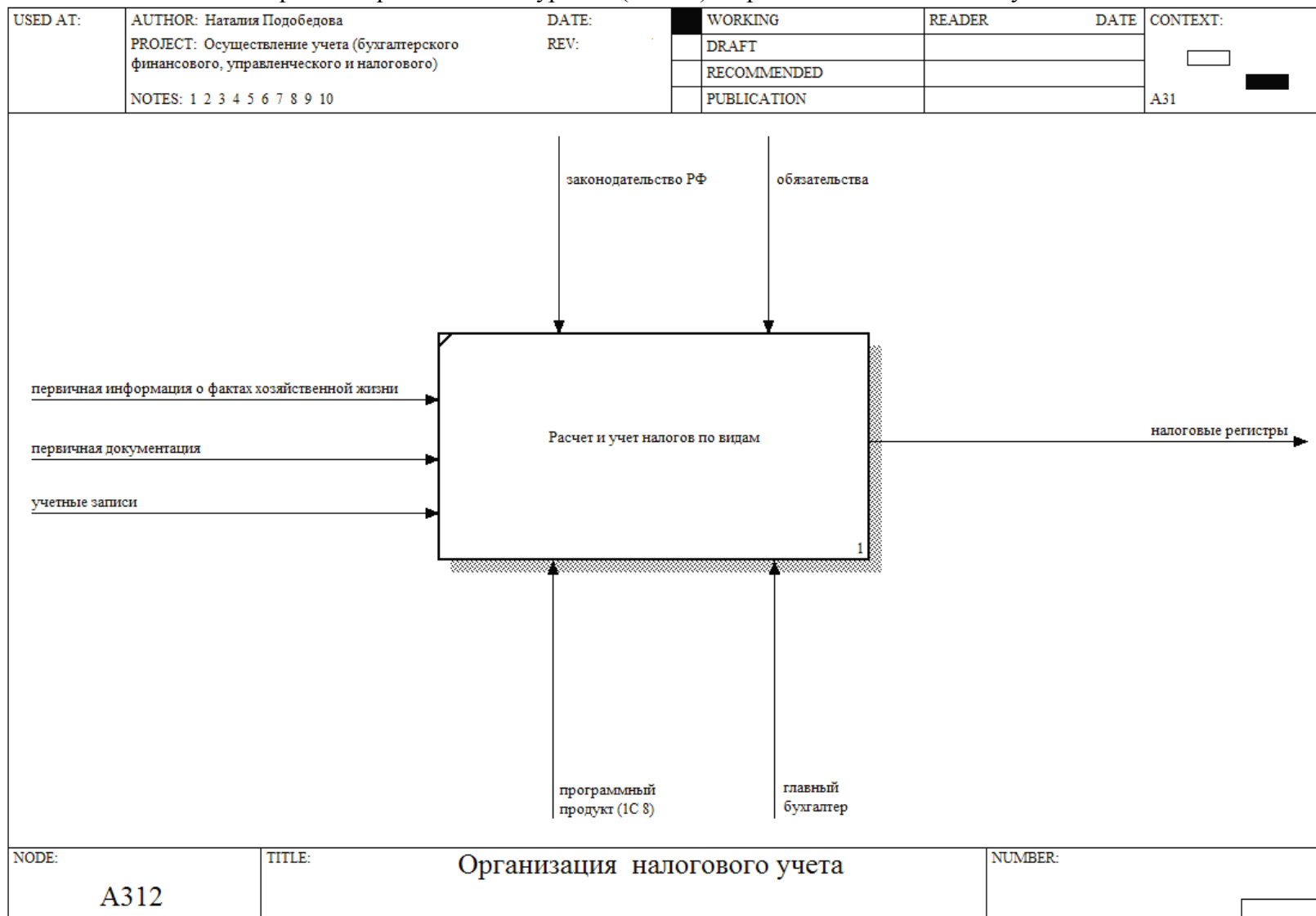
Карта подпроцессов 4-го уровня (A3.1.1) «Планирование в налоговом учете»



«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 60	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Приложение АА

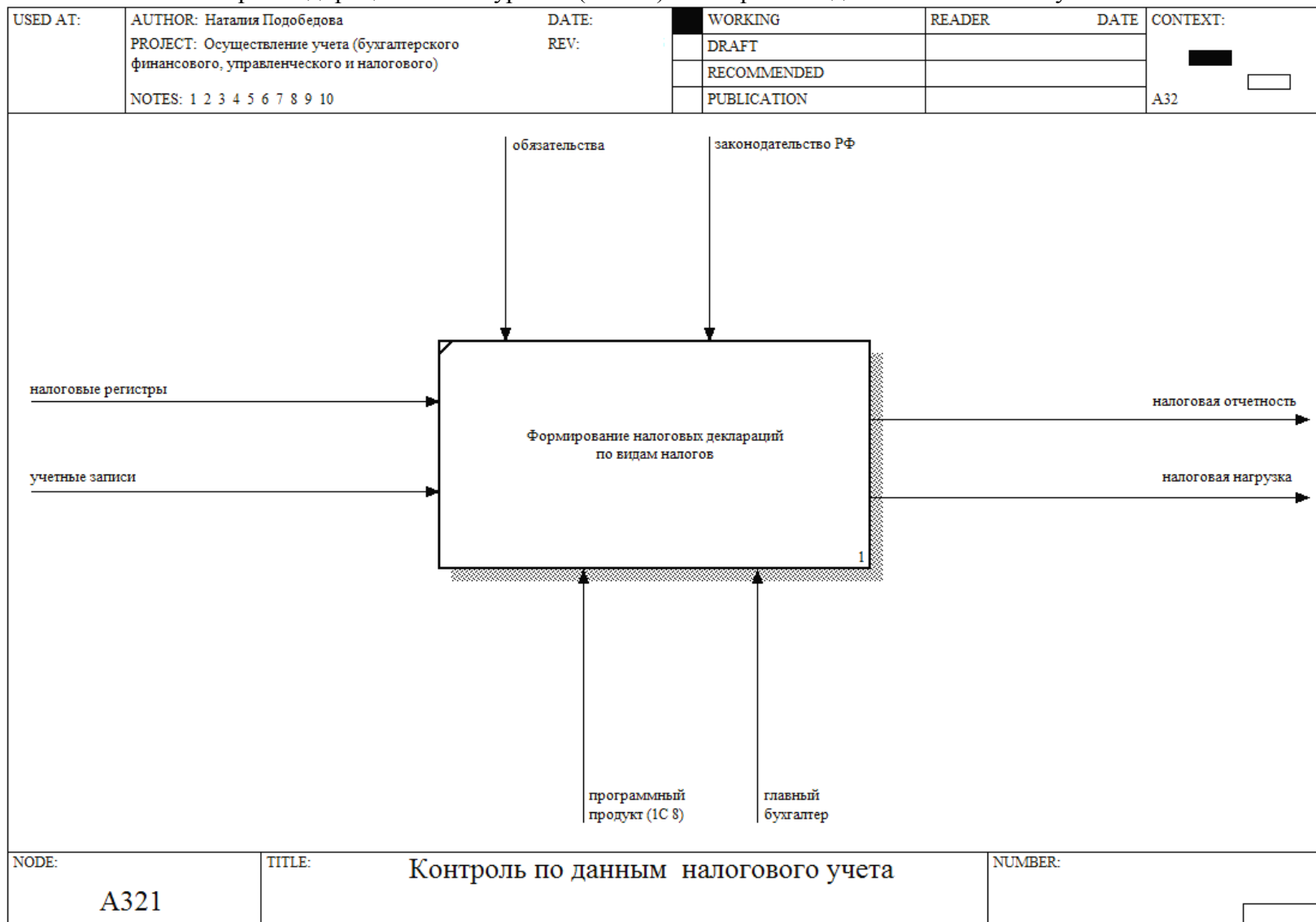
Карта подпроцессов 4-го уровня (А3.1.2) «Организация налогового учета»



«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 61	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Приложение ВВ

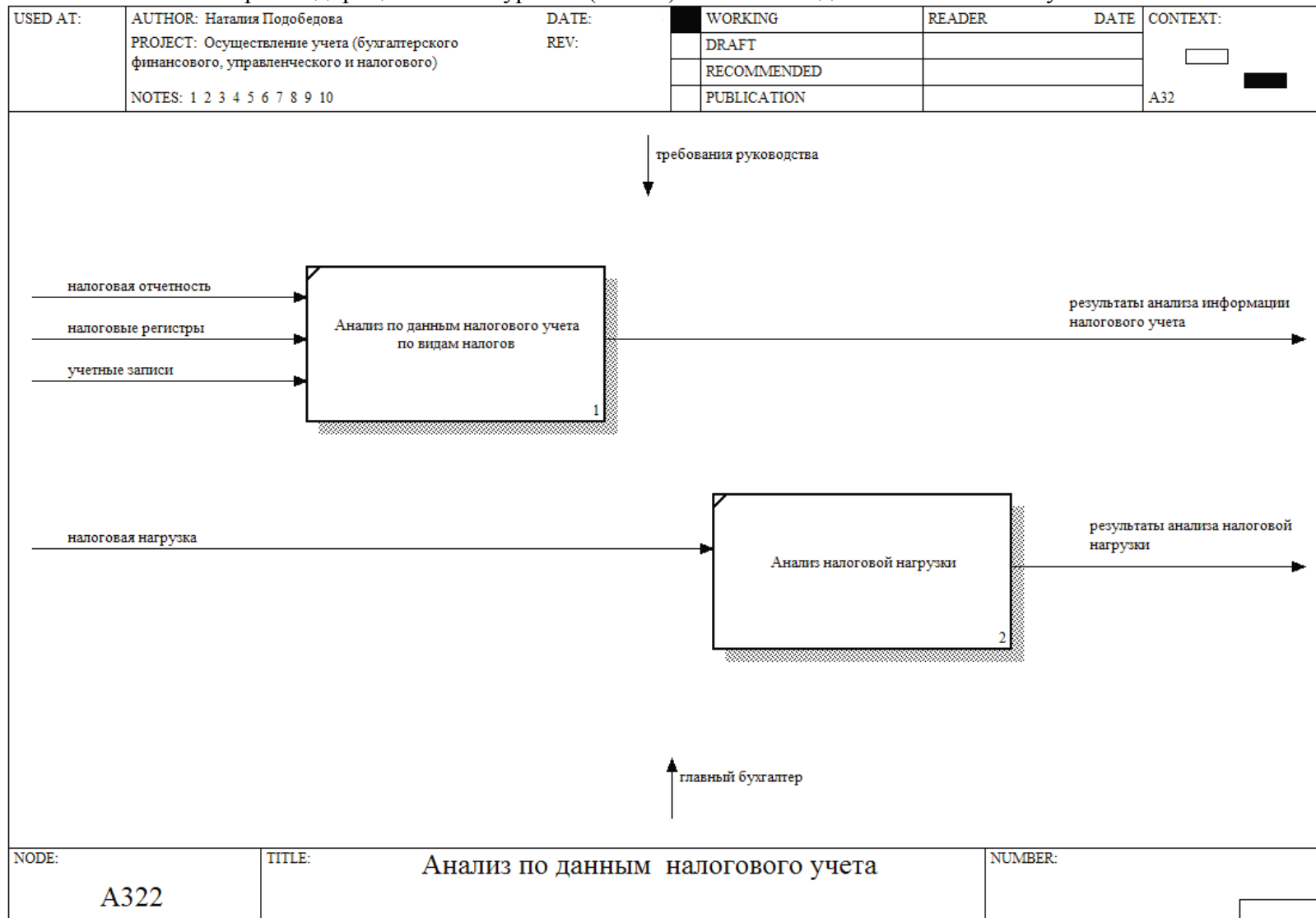
Карта подпроцессов 4-го уровня (A3.1.3) «Контроль по данным налогового учета»



«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 62	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Приложение СС

Карта подпроцессов 4-го уровня (А3.1.4) «Анализ по данным налогового учета»

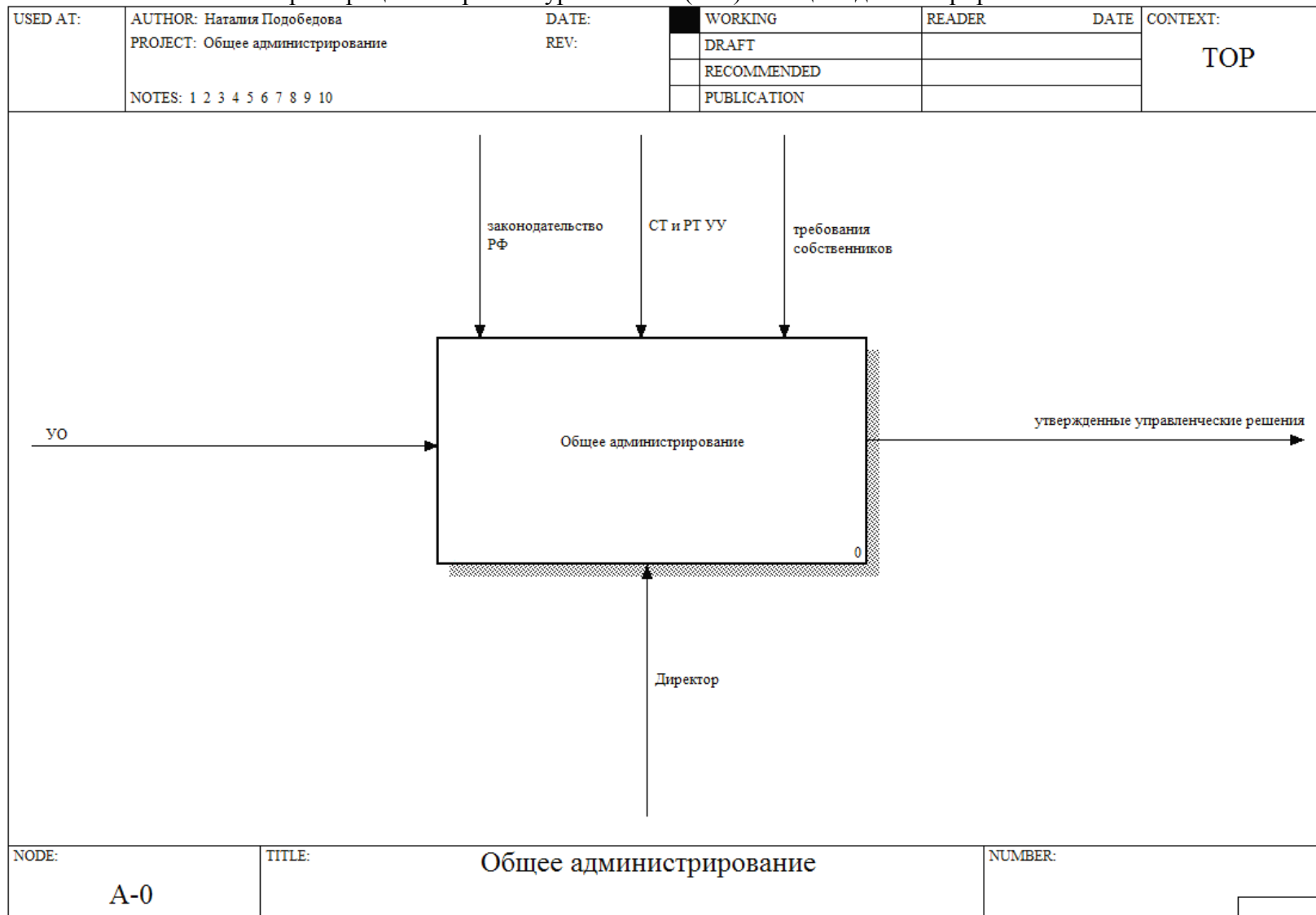




«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 63	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Приложение DD

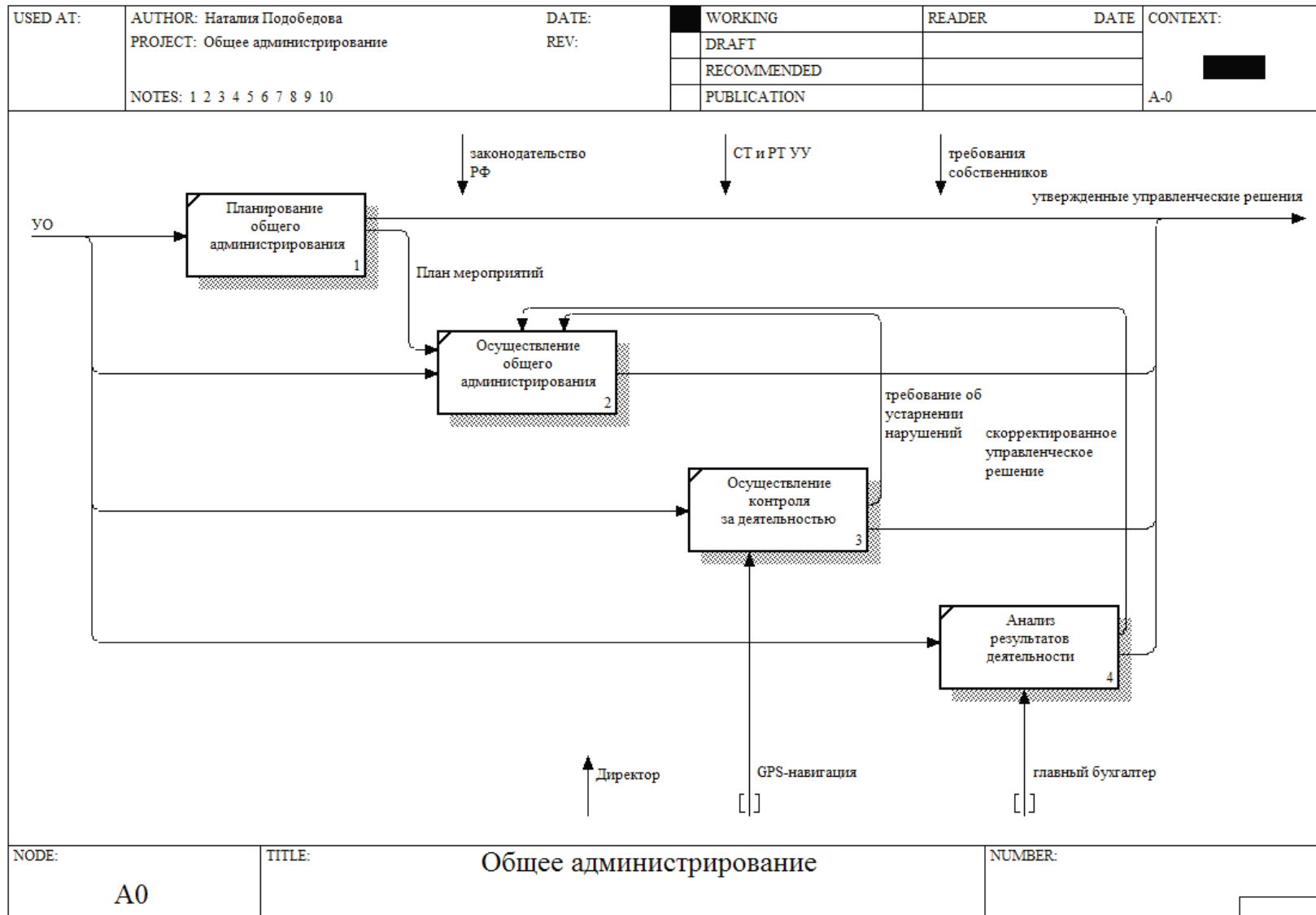
Карта процесса верхнего уровня TOP (A-0) «Общее администрирование»



«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 64	
		Изменение №	Издание №1
Система управления процессами деятельности		Дата	Дата

Приложение ЕЕ

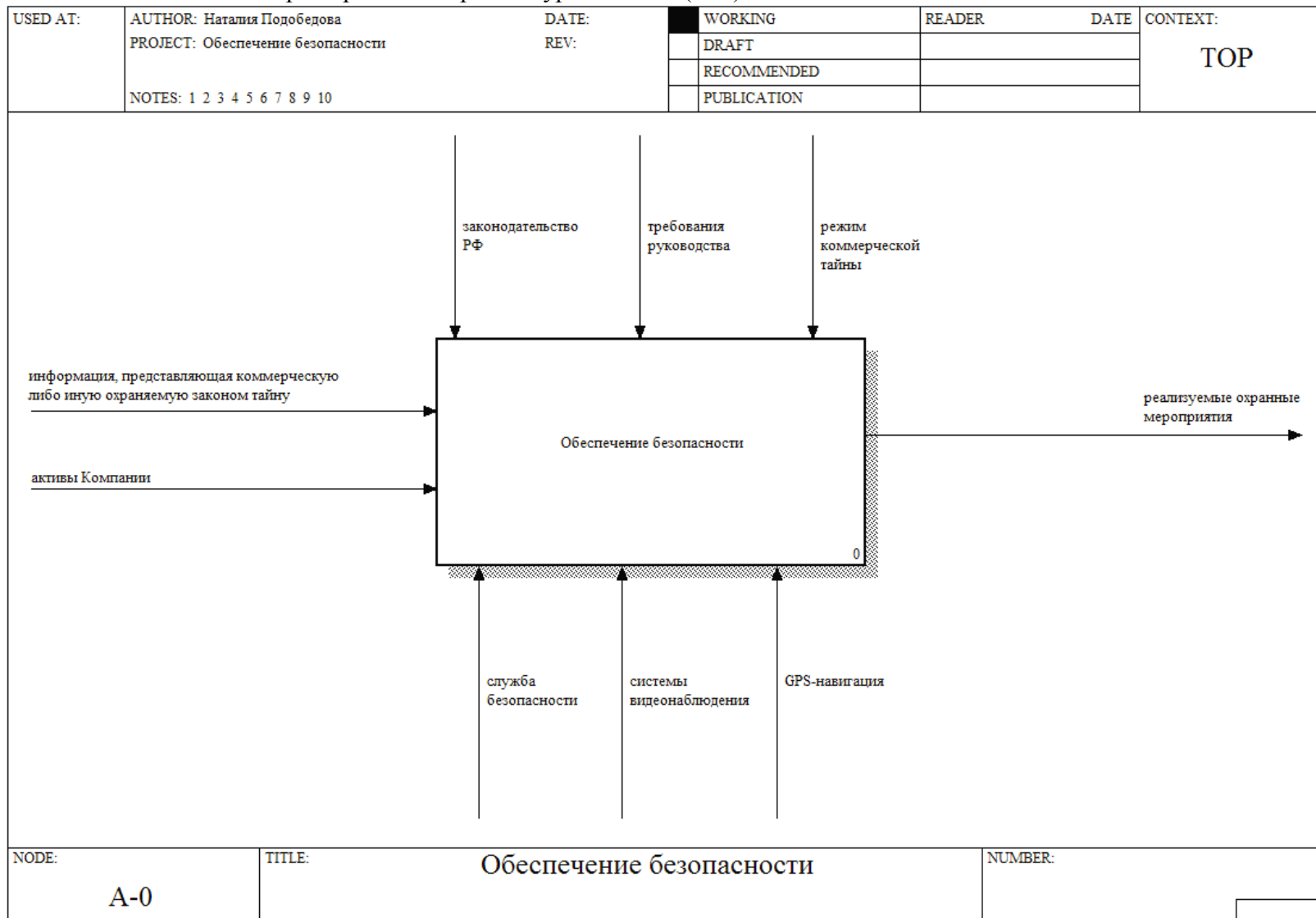
Карта подпроцессов 1-го уровня (A0) «Общее администрирование»



«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 65	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Приложение FF

Карта процесса верхнего уровня TOP (A-0) «Обеспечение безопасности»

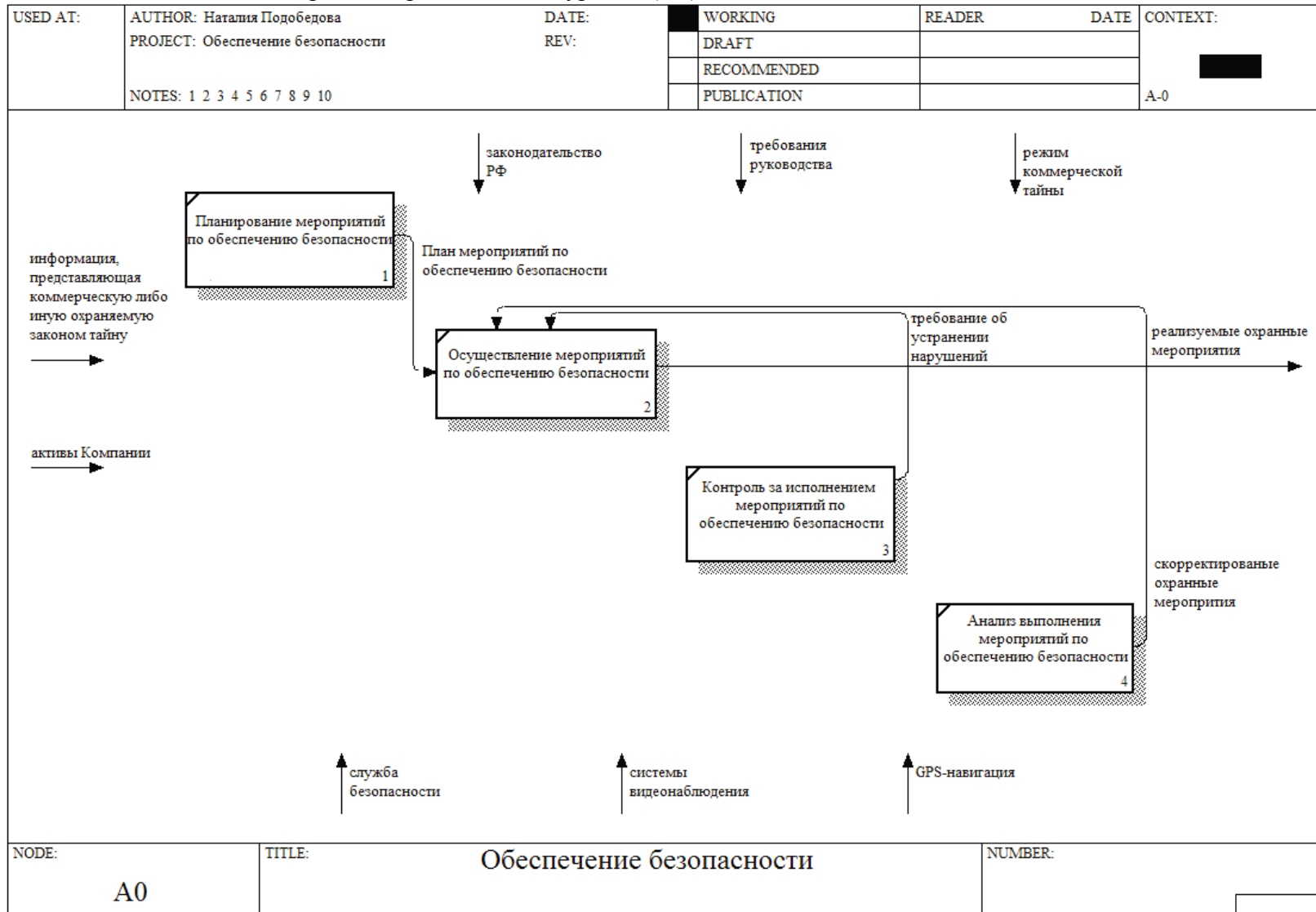


NODE: <b>A-0</b>	TITLE: <b>Обеспечение безопасности</b>	NUMBER:
---------------------	---	---------

«СтройТрансМонтаж»	СТ 1.1	Лист 66	
		Изменение №	Издание №1
	Система управления процессами деятельности	Дата	Дата

Приложение GG

Карта подпроцессов 1-го уровня (A0) «Обеспечение безопасности»



NODE:	TITLE:	NUMBER:
A0	Обеспечение безопасности	

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.7	Лист 1	
		Изменение №	Издание №1
	Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса	Дата	Дата

Приложение 3

«СтройТрансМонтаж»

Экземпляр \_\_\_\_\_

**УТВЕРЖДАЮ**  
Директор

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014г.

**Стандарт управленческого учета**

**СТ 3.1.7**

**Система учета затрат и калькулирования себестоимости.  
Формирование себестоимости услуги / процесса**

---

**Собственник: является собственностью «СтройТрансМонтаж»**

Изменение №	Издание № 1	Разработал Н.В. Подобедова
Дата	Дата	Дата

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.7	Лист 2	
		Изменение №	Издание №1
	Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса	Дата	Дата

### **Назначение настоящего Стандарта управленческого учета**

Настоящий Стандарт управленческого учета раскрывает систему учета затрат и описывает применяемую технологию калькулирования себестоимости; отражает порядок формирования себестоимости продукта, услуги, работы, процесса, как объектов калькулирования.

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.7	Лист 3	
		Изменение №	Издание №1
	Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса	Дата	Дата

## Содержание

1 Область применения СТ УУ.....	3
2 Пользователи СТ УУ и сфера их ответственности.....	3
3 Основные понятия, термины и сокращения СТ УУ.....	3
4. Общий порядок документального оформления СТ УУ.....	4
5. Направления совершенствования СТ УУ.....	4
6. Порядок внесения изменений в СТ УУ.....	5
7. Порядок формирования себестоимости по объектам калькулирования.....	5
7.1.Объекты калькулирования.....	5
7.1.1. Общие положения об объектах калькулирования.....	5
7.1.2. Объекты калькулирования в управленческом учете.....	5
7.2.Порядок формирования себестоимости услуг.....	5
7.2.1. Перечень объектов калькулирования себестоимости.....	5
7.2.2. Корреспонденция счетов по формированию себестоимости и финансового результата.....	6
7.2.3. Форма УО.....	7
7.3.Порядок формирования себестоимости процессов деятельности.....	7
7.3.1. Перечень объектов калькулирования себестоимости.....	8
7.3.2. Корреспонденция счетов по формированию себестоимости и финансового результата.....	8
7.3.3. Форма УО.....	10
8. Библиографический список СТ УУ.....	11
Приложение А.....	12
Приложение В.....	13
Приложение С.....	14
Приложение Д.....	15
Приложение Е.....	16
Приложение F.....	17

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.7	Лист 4	
		Изменение №	Издание №1
	Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса	Дата	Дата

### 1. Область применения СТ УУ

1.1 Настоящий СТ УУ применяется в отношении деятельности Компании с учетом процессного подхода к управлению. Используется в отношении учетной деятельности Компании по формированию себестоимости услуг / процессов, решает ключевые задачи, поставленные внутренними пользователями Компании.

### 2. Пользователи СТ УУ и сфера их ответственности

2.1 Настоящий СТ УУ обязателен для применения сотрудниками бухгалтерии Компании в отношении корректного формирования себестоимости услуги / процесса.

2.2 Ответственность за разработку настоящего СТ УУ несет главный бухгалтер.

2.3 Ответственность за представление Отчетов по формированию затрат по процессам и Отчетов по формированию себестоимости услуг несет главный бухгалтер Компании.

2.4 Ответственность за корректность сведений, представляемых для формирования себестоимости услуг / процессов, несут сотрудники бухгалтерии, ответственные за ведение соответствующих участков и групп счетов в соответствии с Планом счетов Компании.

### 3. Основные понятия, термины и сокращения СТ УУ

**Вид техники** – категория техники в рамках используемой в Компании группировки:

- самосвалы 15 тонн;
- самосвалы 20 тонн;
- длинномеры;
- тягачи;
- бортовые;
- автобетононасосы;
- автобетоносмесители;
- автокраны;
- автовышки;
- сваебойные установки;
- погрузчики;
- тракторы;
- грейдеры.

**Внутренние пользователи Компании** – руководство и собственники Компании.

**Компания** – группа компаний, включающая в себя ООО «СтройТрансМонтаж» и перечень аффилированных и взаимозависимых организаций.

**Регламент управленческого учета (РУ УУ)** – документальное описание методических положений управленческого учета (инструкций, методических рекомендаций, методик, процедур, алгоритмов расчета показателей), разработанных, утвержденных и используемых экономическим субъектом по своему усмотрению для отражения действий субъектов управленческого учета по применению ими стандартов управленческого учета экономического субъекта.

**Стандарт управленческого учета (СТ УУ)** - описание методологических положений управленческого учета, отраженных документально, разработанных и утвержденных экономическим субъектом по своему усмотрению для индивидуального использования в деятельности, обуславливающей достижение цели экономического субъекта.

**Управленческая отчетность (УО)** - используемая для целей управления экономическим субъектом систему самостоятельно разработанных взаимосвязанных отчетов о затратах, выручке, финансовых результатах, безубыточности, эффективности деятельности экономического субъекта в целом и уровням управленческого деления (процессам / видам деятельности; центрам ответственности; видам продуктов производства (продукции / работ / услуг) и т.д.).



«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.7	Лист 5	
		Изменение №	Издание №1
	Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса	Дата	Дата

**Техника** – весь перечень имеющихся в организации машин, механизмов и прочих устройств.

**Услуга 1, Услуга 2 ... Услуга n** – условное обозначение объектов калькулирования, указанных в п. 7.2.1 настоящего Стандарта.

#### **4. Общий порядок документального оформления СТ УУ**

Документальное оформление СТ УУ осуществляется в соответствии со Стандартом управленческого учета СТ 4.2 «Документооборот УУ».

#### **5. Направления совершенствования СТ УУ**

Настоящий СТ УУ подлежит изменению в случае внесения изменений в СТ 1.1 «Система управления процессами деятельности» в форме декомпозиции иных от указанных в прежней редакции процессов деятельности. Также подлежит изменению в случае изменения системы управления.

#### **6. Порядок внесения изменений в СТ УУ**

Внесение изменений в настоящий СТ УУ осуществляется главным бухгалтером при наличии согласования редакции с руководством.

#### **7. Порядок формирования себестоимости по объектам калькулирования**

##### **7.1. Объекты калькулирования**

##### **7.1.1. Общие положения об объектах калькулирования**

Объекты калькулирования определяют аккумулирование затрат и формирование себестоимости.

В Компании формируется сокращенная себестоимость услуг в рамках бухгалтерского финансового учета.

##### **7.1.2. Объекты калькулирования в управленческом учете**

Объектом калькулирования в управленческом учете выступает: услуга, оказанная конкретной единицей техники, идентифицируемая по государственному регистрационному номеру и наименованию вида техники в Компании, а также процесс деятельности Компании, дифференцированный в Стандарте Компании СТ 1.1 «Система управления процессами деятельности».

В соответствии с указанным выше Стандартом дифференциация процессов деятельности в Компании осуществляется на основные, вспомогательные и процессы управления, каждый из которых выступает самостоятельным калькуляционным объектом.

#### **7.2. Порядок формирования себестоимости услуг**

##### **7.2.1. Перечень объектов калькулирования себестоимости**

Перечень объектов калькулирования себестоимости определен в соответствии с видами техники Компании и представляется в следующем виде:

Автобетононасосы

Объекты: «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №1», «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №2» ...

Автобетоносмесители

Объекты: «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №1», «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №2» ... Автовышки

Объекты: «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №1», «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №2» ...

Автокраны

Объекты: «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №1», «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №2» ...

Бортовые

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.7	Лист 6	
		Изменение №	Издание №1
	Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса	Дата	Дата

Объекты: «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №1», «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №2» ...

Грейдеры

Объекты: «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №1», «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №2» ...

Длинномеры

Объекты: «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №1», «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №2» ...

Погрузчики

Объекты: «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №1», «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №2» ...

Самосвалы 15 тонн

Объекты: «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №1», «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №2» ...

Самосвалы 20 тонн

Объекты: «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №1», «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №2» ...

Сваебойные установки

Объекты: «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №1», «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №2» ...

Тракторы

Объекты: «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №1», «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №2» ...

Тягачи

Объекты: «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №1», «Автоуслуги / услуги машин и механизмов Гос. рег. №2» ...

### 7.2.2. Корреспонденция счетов по формированию себестоимости и финансового результата

Корреспонденция счетов по формированию себестоимости и финансового результата представлена в табл. 1

Таблица 1

Корреспонденция счетов по формированию себестоимости и финансового результата

№ п/п	Содержание операции	Дебет счет / субсчет 1 / субсчет 2	Кредит счет / субсчет 1 / субсчет 2
1	2	3	4
1	Аккумуляция затрат по услугам:		
	Услуга 1	20/1/1	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76
	Услуга 2	20/1/2	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76
	...	...	...
	Услуга n	20/1/n	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76
2	Аккумуляция затрат по вспомогательному производству:		
	Услуга 1	23/1/1	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76
	Услуга 2	23/1/2	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76
	...	...	...
	Услуга n	23/1/n	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.7	Лист 7	
		Изменение №	Издание №1
	Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса	Дата	Дата

Окончание табл. 1

1	2	3	4
3	Отнесение затрат по вспомогательно-му производству:		
	Услуга 1	20/1/1	23/1/1
	Услуга 2	20/1/2	23/1/2
	...	...	...
	Услуга n	20/1/n	23/1/n
4	Аккумуляция общехозяйственных затрат	26	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76
5	Отражение выручки по услугам:		
	Услуга 1	62/1	90/1/1/1
	Услуга 2	62/1	90/1/1/2
	...	...	...
	Услуга n	62/1	90/1/1/n
6	Формирование сокращенной себестоимости услуг:		
	Услуга 1	90/2/1/1	20/1/1
	Услуга 2	90/2/1/2	20/1/2
	...	...	...
	Услуга n	90/2/1/n	20/1/n
7	Отнесение общехозяйственных затрат на расходы Компании	90/8	26
8	Отражение финансового результата по основному процессу деятельности		
	Прибыль		
	Услуга 1	90/1/1/1	99/1/1
	Услуга 2	90/1/1/2	99/1/2
	...	...	...
	Услуга n	90/1/1/n	99/1/n
	Убыток		
	Услуга 1	99/1/1	90/2/1/1
	Услуга 2	99/1/2	90/2/1/2
	...	...	...
Услуга n	99/1/n	90/2/1/n	
	Нераспределяемые по услугам расходы Компании	99/3	90/8

### 7.2.3. Форма УО

Формой УО, отражающими себестоимость по услугам Компании, является:

Отчет по затратам по услугам (Приложение А)

Указанный выше отчет предоставляется в соответствии с установленной в Регламенте управленческого учета РТ 3.1.7 «Методика калькулирования себестоимости услуги / процесса» периодичностью.

Порядок расчета показателей указанной в настоящем пункте формы описывается в Регламенте управленческого учета РТ 3.1.7 «Методика калькулирования себестоимости услуги / процесса».

### 7.3. Порядок формирования себестоимости процессов деятельности

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.7	Лист 8	
		Изменение №	Издание №1
	Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса	Дата	Дата

### 7.3.1 Перечень объектов калькулирования себестоимости

Перечень объектов калькулирования себестоимости определен в соответствии с группируемыми на основные, вспомогательные и управление, дифференцированными в Компании процессами деятельности в соответствии с положениями Стандарта Компании СТ 1.1 «Система управления процессами деятельности» и представляется в следующем виде:

Основные процессы деятельности:

«Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

Вспомогательные процессы деятельности:

«Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»

Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью:

«Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

«Общее администрирование»

«Обеспечение безопасности»

и др.

### 7.3.2. Корреспонденция счетов по формированию себестоимости и финансового результата

Корреспонденция счетов по формированию себестоимости и финансового результата представлена в табл. 2

Таблица 2

Корреспонденция счетов по формированию себестоимости и финансового результата

№ п/п	Содержание операции	Дебет счет / субсчет 1 / субсчет 2	Кредит счет / субсчет 1 / субсчет 2
1	2	3	4
<b>Вспомогательный процесс деятельности</b>			
<b>процесс «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»</b>			
1	Аккумуляция затрат по вспомогательному процессу деятельности	23/1	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76
<b>Основной процесс деятельности</b>			
<b>процесс «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»</b>			
1	Аккумуляция затрат по основному процессу деятельности	20/1	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76
2	Отнесение затрат по вспомогательному процессу деятельности по обслуживанию основного процесса деятельности	20/1	23/1
3	Отражение выручки по основному процессу деятельности	62/1	90/1/1
4	Отражение затрат по основному процессу деятельности	90/2/1	20/1
5	Отражение финансового результата по основному процессу деятельности	Прибыль	99/1/1
		Убыток	99/1/1
Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью			
<b>Вариант 1: с использованием отдельных свободных синтетических счетов Плана счетов</b>			
процесс «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»			

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.7	Лист 9	
		Изменение №	Издание №1
	Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса	Дата	Дата

Продолжение табл. 2

1	2	3	4
1	Аккумуляция затрат по процессу «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»:	22	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76
2	Списание затрат процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»:	90/8/1	22
3	Отражение финансового результата по процессу «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»: Убыток	99/3/1	90/8/1
<b>процесс «Общее администрирование»</b>			
1	Аккумуляция затрат по процессу «Общее администрирование»:	24	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76
2	Списание затрат процесса «Общее администрирование»:	90/8/2	24
3	Отражение финансового результата по процессу управления деятельностью: Убыток	99/3/2	90/8/2
<b>процесс «Обеспечение безопасности»</b>			
1	Аккумуляция затрат по процессу «Обеспечение безопасности»:	27	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76
2	Списание затрат процесса «Обеспечение безопасности»:	90/8/3	27
3	Отражение финансового результата по процессу «Обеспечение безопасности»: Убыток	99/3/3	90/8/3
<i>Аналогично по другим процессам управления (администрирования и хозяйственного и обслуживания) деятельностью</i>			
<b>Вариант 2: аналитическое развитие синтетического счета 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью»</b>			
<b>процесс «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого, налогового)»</b>			
1	Аккумуляция затрат по процессу «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого, налогового)»:	27/1	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76
2	Списание затрат процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого, налогового)»:	90/8/1	27/1
3	Отражение финансового результата по процессу «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»: Убыток	99/3/1	90/8/1

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.7	Лист 10	
		Изменение №	Издание №1
	Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса	Дата	Дата

Окончание табл. 2

1	2	3	4
процесс «Общее администрирование»			
1	Аккумуляция затрат по процессу «Общее администрирование»:	27/2	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76
2	Списание затрат процесса «Общее администрирование»:	90/8/2	27/2
3	Отражение финансового результата по процессу управления деятельностью: Убыток	99/3/2	90/8/2
процесс «Обеспечение безопасности»			
1	Аккумуляция затрат по процессу «Обеспечение безопасности»:	27/3	02, 10, 60/1, 69, 70, 71, 76
2	Списание затрат процесса «Обеспечение безопасности»:	90/8/3	27/3
3	Отражение финансового результата по процессу «Обеспечение безопасности»: Убыток	99/3/3	90/8/3
<i>Аналогично по другим процессам управления (администрирования и хозяйственного и обслуживания) деятельностью</i>			

### 7.3.3. Форма УО

Формами УО, отражающими себестоимость по процессам деятельности Компании, являются следующие:

Отчет по затратам основного процесса деятельности «Оказание автослужб / услуг машин и механизмов» (Приложение В)

Отчет по затратам вспомогательного процесса деятельности «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» (Приложение С)

Отчет по затратам процесса управления деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» (Приложение D)

Отчет по затратам процесса управления деятельностью «Общее администрирование» (Приложение E)

Отчет по затратам процесса управления деятельностью «Обеспечение безопасности» (Приложение F)

Все указанные выше отчеты могут предоставляться ежемесячно, ежеквартально и ежегодно.

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.7	Лист 11	
		Изменение №	Издание №1
	Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса	Дата	Дата

### 8. Библиографический список СТ УУ

1. О бухгалтерском учете : федер. закон РФ от 06 дек. 2011 № 402-ФЗ.
2. Стандарт ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 1.1 «Система управления процессами деятельности».
3. Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность».
4. Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 4.2 «Документооборот управленческого учета».
5. Регламент управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» РТ 2.1 «Счета управленческого учета и инструкция по их применению».

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.7	Лист 12	
		Изменение №	Издание №1
	Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса	Дата	Дата

Приложение А

Отчет по затратам по услугам

за \_\_\_\_\_  
указать период представления

№ п/п	Статьи затрат	Период отчета*
Услуга 1		
1	Затраты на аренду техники	
2	Амортизация	
3	Страхование ОСАГО	
4	Спецодежда**	
5	Оплата труда**	
6	Страховые взносы**	
7	ГСМ	
8	Командировочные**	
9	Материальные затраты на ремонт и тех. обслуживание техники	
...	...	
Услуга 2		
1	Затраты на аренду техники	
2	Амортизация	
3	Страхование ОСАГО	
4	Спецодежда**	
5	Оплата труда**	
6	Страховые взносы**	
7	ГСМ	
8	Командировочные**	
9	Материальные затраты на ремонт и тех. обслуживание техники	
...	...	
	<b>ВСЕГО</b>	

\* - периодичность представления отчета устанавливается в Регламенте управленческого учета РТ 3.1.7 «Методика калькулирования себестоимости услуги / процесса»

\*\* - затраты в отношении сотрудников, занятых в оказании Услуги 1, Услуги 2 ... Услуги n (водители и непосредственно обслуживающие технику сотрудники)

Главный бухгалтер

\_\_\_\_\_ /  
подпись

\_\_\_\_\_ /  
расшифровка подписи



«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.7	Лист 13	
		Изменение №	Издание №1
	Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса	Дата	Дата

Приложение В

Отчет по затратам основного процесса деятельности  
«Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

за \_\_\_\_\_  
указать период представления

№ п/п	Статьи затрат	Период отчета*
1	Затраты на аренду техники	
2	Амортизация	
3	Страхование ОСАГО	
4	Спецодежда**	
5	Оплата труда**	
6	Страховые взносы**	
7	ГСМ	
8	Командировочные**	
...	...	
	<b>ВСЕГО</b>	

\* - периодичность представления отчета устанавливается в Регламенте управленческого учета РТ 3.1.7 «Методика калькулирования себестоимости услуги / процесса»

\*\* - затраты в отношении сотрудников, занятых в основном процессе «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

Главный бухгалтер

\_\_\_\_\_

подпись

/ \_\_\_\_\_ /

расшифровка подписи

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.7	Лист 14	
		Изменение №	Издание №1
	Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса	Дата	Дата

Приложение С

Отчет по затратам вспомогательного процесса деятельности  
«Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»

за \_\_\_\_\_  
указать период представления

№ п/п	Статьи затрат	Период отчета*
1	Материальные затраты на ремонт и тех. обслуживание техники	
2	Спецодежда**	
3	Оплата труда**	
4	Страховые взносы**	
5	Амортизация***	
...	...	
	<b>ВСЕГО</b>	

\* - периодичность представления отчета устанавливается в Регламенте управленческого учета РТ 3.1.7 «Методика калькулирования себестоимости услуги / процесса»

\*\* - затраты в отношении сотрудников, занятых во вспомогательном процессе «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»

\*\*\* - затраты в отношении используемого во вспомогательном процессе «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» оборудования

Главный бухгалтер

\_\_\_\_\_

подпись

/ \_\_\_\_\_ /

расшифровка подписи

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.7	Лист 15	
		Изменение №	Издание №1
	Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса	Дата	Дата

Приложение D

Отчет по затратам процесса управления деятельностью  
«Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

за \_\_\_\_\_  
указать период представления

№ п/п	Статьи затрат	Период отчета*
1	Амортизация**	
2	Оплата труда***	
3	Страховые взносы***	
4	Аренда офисного помещения****	
5	Канцтовары****	
6	Прочие затраты*** (в т.ч. аутсорсенговые услуги, формирование экологической отчетности и т.п.; возможны затраты по водоснабжению, отоплению, электроэнергии и т.д.)	
...	...	
	<b>ВСЕГО</b>	

\* - периодичность представления отчета устанавливается в Регламенте управленческого учета РТ 3.1.7 «Методика калькулирования себестоимости услуги / процесса»

\*\* - амортизация офисного оборудования бухгалтерии

\*\*\* - затраты в отношении сотрудников, занятых в процессе управления «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

\*\*\*\* - затраты в отношении сотрудников отдела бухгалтерии (кабинет бухгалтерии, канцтовары в соответствии с заявкой, прочие затраты по месту их возникновения)

Главный бухгалтер

\_\_\_\_\_

подпись

/ \_\_\_\_\_ /

расшифровка подписи

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.7	Лист 16	
		Изменение №	Издание №1
	Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса	Дата	Дата

Приложение Е

Отчет по затратам процесса администрирования деятельностью  
«Общее администрирование»  
за \_\_\_\_\_  
указать период представления

№ п/п	Статьи затрат	Период отчета*
1	Амортизация**	
2	Оплата труда***	
2	Страховые взносы***	
3	Командировочные***	
4	Аренда офисного помещения****	
5	Канцтовары****	
6	Прочие затраты**** (возможны затраты по водоснабжению, отоплению, электроэнергии и т.д.)	
...	...	
	<b>ВСЕГО</b>	

\* - периодичность представления отчета устанавливается в Регламенте управленческого учета РТ 3.1.7 «Методика калькулирования себестоимости услуги / процесса»

\*\* - амортизация основных средств, используемых директором

\*\*\* - затраты в отношении директора

\*\*\*\* - затраты в отношении директора (кабинет директора, канцтовары в соответствии с заявкой, прочие затраты по месту их возникновения)

Главный бухгалтер

\_\_\_\_\_

подпись

/ \_\_\_\_\_ /

расшифровка подписи

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.7	Лист 17	
		Изменение №	Издание №1
	Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса	Дата	Дата

Приложение F

Отчет по затратам процесса хозяйственного обслуживания деятельности  
«Обеспечение охраны»  
за \_\_\_\_\_  
указать период представления

№ п/п	Статьи затрат	Период отчета*
1	Услуги по охране (аутсорсинговое частное охранное предприятие)	
2	Амортизация**	
3	Прочие затраты*** (возможны затраты по водоснабжению, отоплению, электроэнергии и т.д.)	
...	...	
	<b>ВСЕГО</b>	

\* - периодичность представления отчета устанавливается в Регламенте управленческого учета РТ 3.1.7 «Методика калькулирования себестоимости услуги / процесса»

\*\* - затраты в отношении оборудования и прочих основных средств, эксплуатируемых охранной организацией

\*\*\* - прочие затраты в отношении охраны по месту их возникновения.

Главный бухгалтер

\_\_\_\_\_ /  
подпись

\_\_\_\_\_ /  
расшифровка подписи

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 1	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

Приложение 4

«СтройТрансМонтаж»

Экземпляр \_\_\_\_\_

**УТВЕРЖДАЮ**  
Директор

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014г.

**Стандарт управленческого учета**

**СТ 3.1.8**

**Управленческая отчетность**

---

**Собственник: является собственностью «СтройТрансМонтаж»**

Изменение №	Издание № 1	Разработал Н.В. Подобедова
Дата	Дата	Дата

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 2	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

### **Назначение настоящего Стандарта управленческого учета**

Настоящий Стандарт управленческого учета раскрывает порядок составления, представления, периодичность и формы управленческой отчетности Компании, а также ответственных лиц.

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 3	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

## Содержание

1 Область применения СТ УУ.....	6
2 Пользователи СТ УУ и сфера их ответственности.....	6
3 Основные понятия, термины и сокращения СТ УУ.....	6
4. Общий порядок документального оформления СТ УУ.....	8
5. Направления совершенствования СТ УУ.....	8
6. Порядок внесения изменений в СТ УУ.....	8
7. Описание УО Компании.....	8
7.1. Структура форм УО по уровням управления Компании.....	8
7.2. УО по уровням управления Компании.....	10
7.2.1. УО уровня экономического субъекта.....	10
7.2.1.1. Отчет о финансовых результатах.....	10
7.2.1.1.1. Справка о финансовых результатах.....	10
7.2.1.1.1.1. Форма УО.....	10
7.2.1.1.1.2. Назначение и пользователи УО.....	10
7.2.1.1.1.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО.....	10
7.2.1.1.1.4. Описание показателей формы УО.....	10
7.2.1.1.1.5. Источник информации для УО.....	12
7.2.1.1.1.6. Порядок и периодичность составления и представления УО.....	13
7.2.1.2. Отчет по движению денежных средств.....	13
7.2.1.2.1. Реестр платежей.....	13
7.2.1.2.1.1. Форма УО.....	13
7.2.1.2.1.2. Назначение и пользователи УО.....	13
7.2.1.2.1.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО.....	13
7.2.1.2.1.4. Описание показателей формы УО.....	13
7.2.1.2.1.5. Источник информации для УО.....	14
7.2.1.2.1.6. Порядок и периодичность составления и представления УО.....	14
7.2.1.3. Отчет по налогам и сборам.....	14
7.2.1.3.1. Расчет налоговой нагрузки.....	14
7.2.1.3.1.1. Форма УО.....	14
7.2.1.3.1.2. Назначение и пользователи УО.....	14
7.2.1.3.1.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО.....	15
7.2.1.3.1.4. Описание показателей формы УО.....	15
7.2.1.3.1.5. Источник информации для УО.....	16
7.2.1.3.1.6. Порядок и периодичность составления и представления УО.....	16
7.2.2. УО уровня процессов деятельности.....	16
7.2.2.1. Отчеты о выручке по основным процессам деятельности.....	16
7.2.2.1.1. Отчет о выручке по объему выполненных работ по основным процессам.....	16
7.2.2.1.1.1. Форма УО.....	16
7.2.2.1.1.2. Назначение и пользователи УО.....	17
7.2.2.1.1.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО.....	17
7.2.2.1.1.4. Описание показателей формы УО.....	17
7.2.2.1.1.5. Источник информации для УО.....	17
7.2.2.1.1.6. Порядок и периодичность составления и представления УО.....	18
7.2.2.2. Отчет по формированию себестоимости вспомогательному процессу деятельности.....	18
7.2.2.2.1. Прогнозная стоимость ремонта.....	18
7.2.2.2.1.1. Форма УО.....	18
7.2.2.2.1.2. Назначение и пользователи УО.....	18
7.2.2.2.1.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО.....	18
7.2.2.2.1.4. Описание показателей формы УО.....	18
7.2.2.2.1.5. Источник информации для УО.....	18



«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 4	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

7.2.2.2.1.6. Порядок и периодичность составление и представления УО.....	19
7.2.2.3. Отчеты о материальных затратах по процессам деятельности.....	19
7.2.2.3.1. Акт замера горюче-смазочных материалов.....	19
7.2.2.3.1.1. Форма УО.....	19
7.2.2.3.1.2. Назначение и пользователи УО.....	19
7.2.2.3.1.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО.....	19
7.2.2.3.1.4. Описание показателей формы УО.....	19
7.2.2.3.1.5. Источник информации для УО.....	19
7.2.2.3.1.6. Порядок и периодичность составление и представления УО.....	20
7.2.2.3.2. Справка по простоям техники.....	20
7.2.2.3.2.1. Форма УО.....	20
7.2.2.3.2.2. Назначение и пользователи УО.....	20
7.2.2.3.2.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО.....	20
7.2.2.3.2.4. Описание показателей формы УО.....	20
7.2.2.3.2.5. Источник информации для УО.....	21
7.2.2.3.2.6. Порядок и периодичность составление и представления УО.....	21
7.2.2.4. Отчеты по трудовым затратам по процессам деятельности.....	21
7.2.2.4.1. Выполнение по участкам.....	21
7.2.2.4.1.1. Форма УО.....	21
7.2.2.4.1.2. Назначение и пользователи УО.....	21
7.2.2.4.1.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО.....	21
7.2.2.4.1.4. Описание показателей формы УО.....	21
7.2.2.4.1.5. Источник информации для УО.....	23
7.2.2.4.1.6. Порядок и периодичность составление и представления УО.....	23
7.2.2.4.2. Сменный рапорт на ремонт.....	23
7.2.2.4.2.1. Форма УО.....	23
7.2.2.4.2.2. Назначение и пользователи УО.....	23
7.2.2.4.2.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО.....	23
7.2.2.4.2.4. Описание показателей формы УО.....	23
7.2.2.4.2.5. Источник информации для УО.....	24
7.2.2.4.2.6. Порядок и периодичность составление и представления УО.....	24
7.2.2.4.3. Расчет заработной платы по основному / вспомогательному / управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) процессам деятельности.....	24
7.2.2.4.3.1. Форма УО.....	24
7.2.2.4.3.2. Назначение и пользователи УО.....	24
7.2.2.4.3.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО.....	24
7.2.2.4.3.4. Описание показателей формы УО.....	24
7.2.2.4.3.5. Источник информации для УО.....	27
7.2.2.4.3.6. Порядок и периодичность составление и представления УО.....	27
7.2.3. УО уровня работ / услуг.....	27
7.2.3.1. Отчеты по реализации продукции / работ / услуг.....	27
7.2.3.1.1. Реестр таксировок по работам / услугам.....	27
7.2.3.1.1.1. Форма УО.....	27
7.2.3.1.1.2. Назначение и пользователи УО.....	27
7.2.3.1.1.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО.....	28
7.2.3.1.1.4. Описание показателей формы УО.....	28
7.2.3.1.1.5. Источник информации для УО.....	28
7.2.3.1.1.6. Порядок и периодичность составление и представления УО.....	29
7.2.3.2. Отчеты по формированию себестоимости продукции / работ / услуг.....	29
7.2.3.2.1. Расчет прогнозной себестоимости услуг с учетом требуемой рентабельности.....	29
7.2.3.2.1.1. Форма УО.....	29

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 5	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

7.2.3.2.1.2. Назначение и пользователи УО.....	29
7.2.3.2.1.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО.....	29
7.2.3.2.1.4. Описание показателей формы УО.....	29
7.2.3.2.1.5. Источник информации для УО.....	31
7.2.3.2.1.6. Порядок и периодичность составление и представления УО.....	31
7.2.3.3. Отчеты о материальных затратах по продукции / работ / услуг.....	31
7.2.3.3.1. Использование горюче-смазочных материалов.....	32
7.2.3.3.1.1. Форма УО.....	32
7.2.3.3.1.2. Назначение и пользователи УО.....	32
7.2.3.3.1.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО.....	32
7.2.3.3.1.4. Описание показателей формы УО.....	32
7.2.3.3.1.5. Источник информации для УО.....	34
7.2.3.3.1.6. Порядок и периодичность составление и представления УО.....	34
7.2.3.3.2. Отчет по пробегу.....	34
7.2.3.3.2.1. Форма УО.....	34
7.2.3.3.2.2. Назначение и пользователи УО.....	34
7.2.3.3.2.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО.....	34
7.2.3.3.2.4. Описание показателей формы УО.....	35
7.2.3.3.2.5. Источник информации для УО.....	35
7.2.3.3.2.6. Порядок и периодичность составление и представления УО.....	35
8. Библиографический список СТ УУ.....	36
Приложение А.....	37
Приложение В.....	38
Приложение С.....	39
Приложение Д.....	40
Приложение Е.....	41
Приложение Ф.....	42
Приложение Г.....	43
Приложение Н.....	44
Приложение I.....	45
Приложение J.....	46
Приложение К.....	47
Приложение L.....	48
Приложение М.....	49
Приложение N.....	50
Приложение О.....	51
Приложение Р.....	52

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 6	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

### 1. Область применения СТ УУ

1.1 Настоящий СТ УУ применяется в отношении деятельности Компании с учетом процессного подхода к управлению. Используется во всей деятельности Компании, решает ключевые задачи, поставленные внутренними пользователями Компании.

### 2. Пользователи СТ УУ и сфера их ответственности

2.1. Настоящий СТ УУ обязателен для применения всеми сотрудниками Компании в отношении корректного представления первичной документации и соблюдения установленных процедур, а также сотрудниками бухгалтерии в аспекте исполнения требований к ведению управленческого учета в Компании.

2.2. Ответственность за разработку настоящего СТ УУ несет главный бухгалтер.

2.3. Ответственность за представление управленческой отчетности и сведений для ее формирования несут лица, поименованные в настоящем СТ УУ в отношении каждой из форм УО.

### 3. Основные понятия, термины и сокращения СТ УУ

**Вид работ** – работы / груз в рамках используемой в Компании группировки:

- погрузочно-разгрузочные работы;
- обслуживание технологического процесса;
- дорожные работы;
- очистка дороги;
- подача бетона / раствора;
- монтаж свай;
- строительные материалы (с возможной детализацией по видам: бетон, раствор, песок, щебень, керамзит, шлак, железобетонные изделия (ЖБИ), газосиликатные блоки, металлические изделия, арматура, трубы, дорожные плиты, оснастка, пиломатериал, кирпич, оборудование и т.п.).

**Вид техники** – категория техники в рамках используемой в Компании группировки:

- самосвалы 15 тонн;
- самосвалы 20 тонн;
- длинномеры;
- тягачи;
- бортовые;
- автобетононасосы;
- автобетоносмесители;
- автокраны;
- автовышки;
- сваебойные установки;
- погрузчики;
- тракторы;
- грейдеры.

**Внутренние пользователи Компании** – руководство и собственники Компании.

**Выход машин / механизмов** – фактически обусловленный перечень машин / механизмов, готовых к работе по техническим и иным параметрам (наличие лица, управляющего им, правоустанавливающей документации и т.п.).

**Заказчик** - подразделение получателя услуг, ответственное за проведение работ на объекте.

**Компания** – группа компаний, включающая в себя ООО «СтройТрансМонтаж» и перечень аффилированных и взаимозависимых организаций.

**Материально ответственные лица (МОЛ)** – лица, с которыми заключен договор материальной ответственности.

**Объект** – строящиеся позиции заказчика, на которых проводятся работы машинами / механизмами Компании.

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 7	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

**Плата за загрязнение** – плата за загрязнение окружающей природной среды (в связи с размещение отходов, выбросами стационарными и передвижными объектами).

**Подразделение** – структурно выделенный функционально обусловленный участок в рамках осуществляемой деятельности Компании (дирекция, транспортный участок, ремонтный участок, бухгалтерия, служба безопасности и т.п.).

**Получатель услуг** - конечный контрагент для выставления автоуслуг / услуг машин и механизмов.

**Простой** – сверхнормативное время, в которое не представлялось возможным оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов по вине заказчика (получателя услуг) или другим факторам, непосредственно влияющим на увеличение времени осуществления нормируемой операции в рамках процесса верхнего уровня «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов».

**Разнарядка на выход автотранспорта** – документ, отражающий планируемый выход машин / механизмов на объекты заказчиков на определенную дату.

**Регламент оказания автоуслуг / услуг машин и механизмов** – производственный регламент по оказанию автоуслуг / услуг машин и механизмов, устанавливающий инструктивные положения осуществления процесса верхнего уровня «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов».

**Регламент управленческого учета (РТУУ)** – документальное описание методических положений управленческого учета (инструкций, методических рекомендаций, методик, процедур, алгоритмов расчета показателей), разработанных, утвержденных и используемых экономическим субъектом по своему усмотрению для отражения действий субъектов управленческого учета по применению ими стандартов управленческого учета экономического субъекта.

**Рыночная цена** – цена, определяемая на идентичный или аналогичный товар / услугу на рынке.

**Система стандартов и регламентов управленческого учета** - совокупность методологических (стандартизированных) и методических (регламентированных) положений в виде документальных описаний диспозитивно определяемых стандартов и регламентов управленческого учета по его организации и ведению в экономическом субъекте.

**Стандарт управленческого учета (СТУУ)** - описание методологических положений управленческого учета, отраженных документально, разработанных и утвержденных экономическим субъектом по своему усмотрению для индивидуального использования в деятельности, обуславливающей достижение цели экономического субъекта.

**Страховые взносы** – обязательные взносы, уплачиваемые в соответствии с требованиями Федерального закона № 212-ФЗ от 24 июля 2009 «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования» и Федеральным законом № 125-ФЗ от 24 июля 1998 «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний».

**Управленческая отчетность (УО)** - используемая для целей управления экономическим субъектом систему самостоятельно разработанных взаимосвязанных отчетов о затратах, выручке, финансовых результатах, безубыточности, эффективности деятельности экономического субъекта в целом и уровням управленческого деления (процессам / видам деятельности; центрам ответственности; видам продуктов производства (продукции / работ / услуг) и т.д.).

**Техника** – весь перечень имеющихся в организации машин, механизмов и прочих устройств.

**Услуга 1, Услуга 2 ... Услуга n** – условное обозначение объектов калькулирования, указанных в п. 7.2.1 настоящего Стандарта.

**GPS** – система GPS-навигации, предназначенная для непрерывного отслеживания движения и состояния техники, оснащенной специальным оборудованием, в режиме реального времени.

**БУ** – бухгалтерский учет.

**БФО** – бухгалтерская финансовая отчетность.

**ГСМ** – горюче-смазочные материалы, в том числе дизельное топливо, масло индустриальное, масло дизельное, масло трансмиссионное, карбамид, керосин.

**ДДС** – движение денежных средств.

**ЕНВД** – единый налог на вмененный доход.

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 8	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

**ЗП** – заработная плата.

**М/ч (мото-час)** – единица измерения, отражающая количество отработанных машиной / механизмом часов.

**НДС** – налог на добавленную стоимость.

**НДФЛ** – налог на доходы физических лиц.

**НС и ПЗ** – обязательное страхование в связи с несчастными случаями на производстве и профессиональными заболеваниями.

**НУ** – налоговый учет.

**ОМС** – обязательное медицинское страхование.

**ОПФ** – обязательное пенсионное страхование.

**ОСАГО** – обязательное страхование автогражданской ответственности.

**ПЛ** – путевой лист.

**Тн/км (тонно-километр)** – единица измерения, определяющаяся как произведение количества перевозимого груза в тоннах на расстояние, на которое осуществлялась его перевозка в километрах.

**ТМЦ** – товарно-материальные ценности.

**ТС** – транспортные средства.

**УСН** – налог, применяемый в связи с использованием упрощенной системы налогообложения.

**УУ** – управленческий учет.

**ФСС** – Фонд социального страхования Российской Федерации.

#### **4. Общий порядок документального оформления СТ УУ**

Документальное оформление СТ УУ осуществляется в соответствии со Стандартом управленческого учета СТ 4.2 «Документооборот УУ».

#### **5. Направления совершенствования СТ УУ**

Настоящий СТ УУ подлежит изменению в случае внесения изменений в СТ 1.1 «Система управления процессами деятельности» в форме декомпозиции иных от указанных в прежней редакции процессов деятельности. Также подлежит изменению в случае изменения системы управления.

Подлежит изменению в случае изменения характера деятельности, осуществления перепрофилирования или проведения мероприятий по совершенствованию деятельности подразделений Компании или Компании в целом.

#### **6. Порядок внесения изменений в СТ УУ**

Внесение изменений в настоящий СТ УУ осуществляется главным бухгалтером при наличии согласования редакции с руководством.

#### **7. Описание УО Компании**

##### **7.1. Структура форм УО по уровням управления Компании**

В качестве уровней управления в настоящем СТ УУ определяются следующие:

- 1) уровень экономического субъекта;
- 2) уровень процессов деятельности;
- 3) уровень работ / услуг.

Перечень процессов деятельности определен в соответствии с их дифференциацией в соответствии с положениями Стандарта Компании СТ 1.1 «Система управления процессами деятельности» и представляется в следующем виде:

Основные процессы деятельности:

«Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

Вспомогательные процессы деятельности:

«Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»

Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью:

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 9	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

«Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»  
«Общее администрирование»  
«Обеспечение безопасности»  
и др.

Структура форм УО по уровням управления Компании представлена в табл. 1

Таблица 1

Структура форм УО по уровням управления Компании

Управленческая отчетность по уровням	Формы управленческой отчетности	СТ УУ
1	2	3
<b>Управленческая отчетность экономического субъекта</b>		
Отчет о финансовых результатах	Справка о финансовых результатах	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность»
Отчет по движению денежных средств	Реестр платежей	
Отчет по налогам и сборам	Расчет налоговой нагрузки	
Отчет по оценке эффективности деятельности экономического субъекта	Аналитический отчет КРІ экономического субъекта	СТ 3.2.1 «Оценка эффективности деятельности»
<b>Управленческая отчетность по процессам деятельности</b>		
Отчеты о выручке по основным процессам деятельности	Отчет по выручке по объему выполненных работ по основным процессам	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность»
Отчеты по формированию себестоимости процессов деятельности (основные, вспомогательные, управления (администрирования и хозяйственного обслуживания)).	Отчет по затратам по процессам деятельности (основным, вспомогательным, управления (администрирования и хозяйственного обслуживания))	СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса»
	Прогнозная стоимость ремонта	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность»
Отчеты о материальных затратах по процессам деятельности (основным, вспомогательным, управления (администрирования и хозяйственного обслуживания))	Акт замера горюче-смазочных материалов Справка по простоям техники	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность»
Отчеты о трудовых затратах по процессам деятельности (основным, вспомогательным, управления (администрирования и хозяйственного обслуживания))	Выполнение по участкам Сменный рапорт на ремонт Расчет заработной платы по основному / вспомогательному / управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) процессам деятельности	
Отчеты по оценке эффективности процессов деятельности (основным, вспомогательным, управления (администрирования и хозяйственного обслуживания))	Аналитический отчет КРІ по процессам деятельности (основным, вспомогательным, управления (администрирования и хозяйственного обслуживания))	СТ 3.2.1 «Оценка эффективности деятельности»
<b>Управленческая отчетность по работам / услугам</b>		
Отчеты по реализации продукции / работ / услуг	Реестр таксировок по работам / услугам	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность»

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 10	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

Окончание табл. 1

1	2	3
Отчеты по формированию себестоимости продукции / работ / услуг	Отчет по затратам по услугам	СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса»
	Расчет прогнозной себестоимости услуг с учетом требуемой рентабельности	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность»
Отчеты о материальных затратах по продукции / работам / услугам	Использование горюче-смазочных материалов Отчет по пробегу	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность»

Описанию в настоящем СТ УУ подлежат только указанные в табл. 1 формы УО с указанием соответствующего СТ УУ.

## 7.2. УО по уровням управления Компании

### 7.2.1. УО уровня экономического субъекта

#### 7.2.1.1. Отчет о финансовых результатах

##### 7.2.1.1.1. Справка о финансовых результатах

###### 7.2.1.1.1.1. Форма УО

Форма УО «Справка о финансовых результатах Компании» представлена в Приложении А.

###### 7.2.1.1.1.2. Назначение и пользователи УО

Настоящая форма УО предназначена для систематизации и отражения финансового состояния организации, определения финансового результата и ряда ключевых показателей.

Пользователями настоящей формы УО выступают:

- 1) директор (в части осуществления контроля за рентабельностью организации);
- 2) главный бухгалтер (в части анализа и планирования затрат, налоговой нагрузки и выявления способов оптимизации деятельности организации).

###### 7.2.1.1.1.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО

Главный бухгалтер является лицом, ответственным за составлением и представлением настоящей формы УО.

###### 7.2.1.1.1.4. Описание показателей формы УО

В графах настоящей формы УО представлены следующие сведения:

«№ п/п» - указывается порядковый номер;

«Показатели» - указываются показатели финансовой деятельности организации;

«Организация 1», «Организация 2» ... - приводятся сведения по аффилированным организациям;

«Итого» - Приводится итоговое значение по каждому показателю по всем аффилированным организациям.

По строкам настоящей формы УО представляются следующие сведения:

«Выручка» 1 –отражается размер всей выручки организации;

«Расходы» 2 –отражается размер всех расходов организации;

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 11	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

«ФОТ итого» 2.1 - отражается размер фонда оплаты труда сотрудников:

«оплата труда по банку» - отражается размер фонда оплаты труда сотрудников, подлежащий перечислению на лицевые счета сотрудников;

«оплата труда через кассу» - отражается размер фонда оплаты труда сотрудников, подлежащий выдаче из кассы;

«страховые взносы» 2.2 –отражается размер начисленных страховых взносов на сотрудников;

«аренда транспорта» 2.3 –отражается размер начисленной аренды транспорта;

«аренда помещения» 2.4 - отражается размер начисленной аренды помещения;

«амортизация» 2.5 - отражается размер начисленной амортизации;

«налог на имущество» 2.6 - отражается размер начисленного налога на имущество организаций;

«транспортный налог» 2.7 - отражается размер начисленного транспортного налога на технику;

«плата за негативное воздействие» 2.8 - отражается размер начисленной платы за негативное воздействие на окружающую среду;

«ГСМ и запчасти» 2.9–отражается размер списанного ГСМ, запасных частей и прочих материалов и работ по обслуживанию техники;

«прочие расходы» 2.10 –отражается размер прочих расходов организации;

«проценты по кредитам и займам» 2.10.1 –отражается размер начисленных процентов по кредитам и займам полученным;

«услуги по страхованию» 2.10.2 –отражается размер расходов на страхование техники (в том числе, ОСАГО);

«услуги банка» 2.10.3 –отражается размер расходов на услуги банка;

«командировочные расходы» 2.10.4–отражается размер командировочных расходов сотрудников;

«Прибыль» 3 –отражается размер прибыли, определяемый по формуле 1:

$$\text{Прибыль} = \text{выручка} - \text{расходы} \quad (1)$$

«Налог на прибыль / УСН / ЕНВД» 4 –отражается размер начисленного налога на прибыль организаций / налога, применяемого в связи с использованием упрощенной системы налогообложения / единого налога на вмененный доход;

«Чистая прибыль (-убыток)» 5 –отражается размер чистой прибыли, определяемый по формуле 2:

$$\text{Чистая прибыль} = \text{прибыль} - \text{налог на прибыль / УСН, ЕНВД} \quad (2)$$

«Рентабельность» (-убыточность)» 6 –отражается размер рентабельности (процент) по организации, определяемый по формуле 3:

$$\text{Рентабельность} = (\text{прибыль} / \text{расходы}) \times 100 \quad (3)$$

«Налоговая нагрузка» 7 –отражается суммарная налоговая нагрузка по организации, состоящая в том числе:

«Налог на прибыль» 7.1 - отражается размер начисленного налога на прибыль организаций;

«ЕНВД» 7.2 - отражается размер начисленного единого налога на вмененный доход;

«УСН» 7.3 - отражается размер начисленного налога, применяемого в связи с использованием упрощенной системы налогообложения

«НДФЛ» 7.4–отражается размер начисленного налога на доходы физических лиц;

«НДС» 7.5 -отражается размер исчисленного налога на добавленную стоимость, в том числе:

«НДС к возмещению» - отражается размер налога на добавленную стоимость, заявленного к возмещению из бюджета;

«Налог на имущество» 7.6 - отражается размер начисленного налога на имущество организаций;

«Транспортный налог» 7.7 - отражается размер начисленного транспортного налога на технику;



«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 12	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

«Страховые взносы» 7.8 - отражается размер начисленных страховых взносов на сотрудников

«Доля налоговых затрат в выручке (%)» 8—отражается процент налоговых затрат в выручке организации, определяющийся по формуле 4:

$$\text{Доля налоговых затрат} = (\text{налоговая нагрузка} / \text{выручка}) \times 100 \quad (4)$$

#### 7.2.1.1.1.5. Источник информации для УО

Сведения для настоящей формы УО поступают из:

строка 1: Бухгалтерские регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 90/1 «Выручка» за текущий период – оборот по кредиту;

строка 2.1: Бухгалтерские регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» за текущий период – оборот по кредиту;

строка 2.2: Бухгалтерские регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению» за текущий период – оборот по кредиту;

строка 2.3: Бухгалтерские регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 20 «Основное производство» субконто 2 «Затраты на аренду техники» за текущий период – оборот по дебету;

строка 2.4: Бухгалтерские регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью» (или 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», 24 «Общее администрирование», 27 «Обеспечение безопасности») субконто 2 «Аренда помещения» за текущий период– оборот по дебету;

строка 2.5: Бухгалтерские регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счетам 20 «Основное производство», 23 «Вспомогательное производство», 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью» (или 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», 24 «Общее администрирование», 27 «Обеспечение безопасности») субконто 2 «Амортизация» за текущий период– оборот по дебету;

строка 2.6: Бухгалтерские регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 68/8 «Налог на имущество» за текущий период– оборот по кредиту;

строка 2.7: Бухгалтерские регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 68/7 «Транспортный налог» за текущий период– оборот по кредиту;

строка 2.8: Бухгалтерские регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 68/12 «Плата за загрязнение окружающей природной среды» за текущий период– оборот по кредиту;

строка 2.9: Бухгалтерские регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счетам 20 «Основное производство» субконто 2 «ГСМ» за текущий период, 23 «Вспомогательное производство» субконто 2 «Материальные затраты на ремонт и тех. обслуживание техники»– обороты по дебету;

строка 2.10: Бухгалтерские регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью» (или 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», 24 «Общее администрирование», 27 «Обеспечение безопасности») субконто 2 «Прочие затраты» за текущий период– оборот по дебету;

строка 2.10.1: Бухгалтерские регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счетам 66/2 «Проценты по краткосрочным кредитам», 66/4 «Проценты по краткосрочным займам», 67/2 «Проценты по долгосрочным кредитам», 67/4 «Проценты по долгосрочным займам» за текущий период – обороты по кредиту;

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 13	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

строка 2.10.2:Бухгалтерские регистры (оборотнo-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 20 «Основное производство» субконто 2 «Страхование ОСАГО» за текущий период – оборот по дебету;

строка 2.10.3:Бухгалтерские регистры (оборотнo-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 91/2 «Прочие расходы» субконто 2 «Услуги банка» за текущий период – оборот по кредиту;

строка 2.10.4:Бухгалтерские регистры (оборотнo-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счетам 20 «Основное производство», 27/2 «Общее администрирование» (или 27 «Общее администрирование») субконто 2 «Командировочные» за текущий период– оборот по дебету;

строка 4:Бухгалтерские регистры (оборотнo-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 68/4 «Налог на прибыль организаций» и 68/16 «Единый налог на вмененный доход» за текущий период– оборот по кредиту;

строка 7.4:Бухгалтерские регистры (оборотнo-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 68/1 «Налог доходы физических лиц» за текущий период– оборот по кредиту;

строка 7.5:Бухгалтерские регистры (оборотнo-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 68/2 «Налог на добавленную стоимость» за текущий период– оборот по кредиту.

#### 7.2.1.1.1.6. Порядок и периодичность составление и представления УО

Настоящая форма УО составляется ежемесячно, подписывается уполномоченным лицом и представляется директору не позднее 25 числа месяца, следующего за отчетным, для осуществления контроля за рентабельностью организации. По запросу руководства настоящая форма УО может составляться ежеквартально и ежегодно.

### 7.2.1.2. Отчет по движению денежных средств

#### 7.2.1.2.1. Реестр платежей

##### 7.2.1.2.1.1. Форма УО

Форма УО «Реестр платежей» представлена в Приложении В.

##### 7.2.1.2.1.2. Назначение и пользователи УО

Настоящая форма УО предназначена для осуществления планирования платежей и проверки их выполнения по срокам.

Пользователями настоящей формы УО выступают:

1) главный бухгалтер (в части планирования платежей и контроля за состоянием дебиторской и кредиторской задолженностей);

2) главный механик (в части осуществления мониторинга за состоянием оплаты заявленных товарно-материальных ценностей и работ, требуемых для обслуживания и ремонта техники);

3) бухгалтер (в части осуществления списания товарно-материальных ценностей).

##### 7.2.1.2.1.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО

Главный бухгалтер является лицом, ответственным за составлением и представлением настоящей формы УО.

##### 7.2.1.2.1.4. Описание показателей формы УО

Первая таблица:

По строкам настоящей формы УО представляются следующие сведения:

«Расчетный счет ООО «СтройТрансМонтаж»» - отражается сумма остатков по всем банковским счетам организации;

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 14	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

«Расчетный счет 1», «Расчетный счет 2» ... - отражается сумма остатка по каждому банковскому счету организации; количество строк зависит от количества банковских счетов, имеющих у организации;

«Касса ООО «СтройТрансМонтаж»» - отражается сумма остатка в кассе организации.

Вторая таблица:

В графах настоящей формы УО представлены следующие сведения:

«Сумма, руб.» - указывается сумма платежа;

«Получатель» - указывается получатель платежа (наименование организации, физического лица, государственного органа и т.п.);

«Назначение» - указывается назначение и основание платежа.

По строкам настоящей формы УО представляются следующие сведения:

«Обязательные и налоговые платежи» - указывается сумма всех заявленных обязательных и налоговых платежей;

«Заработная плата и другие выплаты сотрудникам» - указывается сумма всех заявленных выплат сотрудникам, в том числе заработная плата;

«Платежи за обслуживание техники» - указывается сумма всех заявленных платежей за обслуживание техники;

«Платежи за материалы» - указывается сумма всех заявленных платежей за материалы;

«Прочие платежи» - указывается сумма всех заявленных прочих платежей;

«Всего» - указывается общая сумма всех заявленных платежей.

Третья таблица (Расшифровка командировочных расходов сотрудников)

В графах настоящей формы УО представлены следующие сведения:

«№ п/п» - указывается порядковый номер;

«ФИО сотрудника» - указывается фамилия, имя и отчество командируемого сотрудника;

«Дата командирования» - указывается период командирования;

«Место командирования» - указывается место командирования (страна, город, организация);

«Цель командирования» - указывается цель командирования;

«Сумма командировочных расходов» - представляется расчет командировочных расходов с итоговой суммой.

#### 7.2.1.2.1.5. Источник информации для УО

Информация переносится в настоящую форму УО из счетов на оплату, служебных записок и других согласованных директором документов на осуществление оплаты. Сведения для третьей таблицы (Расшифровка командировочных расходов сотрудников) вносятся на основании Приказов о направлении в командировку.

#### 7.2.1.2.1.6. Порядок и периодичность составления и представления УО

Настоящая форма УО составляется и подписывается уполномоченными лицами на каждый день, в который планируется осуществление платежей. Формирование настоящей формы УО должно быть завершено до начала операционного банковского дня, то есть до 9-00 дня осуществления платежей

### 7.2.1.3. Отчет по налогам и сборам

#### 7.2.1.3.1. Расчет налоговой нагрузки

##### 7.2.1.3.1.1. Форма УО

Форма УО «Расчет налоговой нагрузки» представлена в Приложении С.

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 15	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

#### 7.2.1.3.1.2. Назначение и пользователи УО

Настоящая форма УО предназначена для систематизации налоговых затрат организации.

Пользователями настоящей формы УО выступают:

- 1) директор (в части контроля за налоговой нагрузкой организации);
- 2) главный бухгалтер (в части анализа и планирования налоговой нагрузки и выявления способов оптимизации налогообложения в организации).

#### 7.2.1.3.1.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО

Главный бухгалтер является лицом, ответственным за составлением и представлением настоящей формы УО.

#### 7.2.1.3.1.4. Описание показателей формы УО

В графах настоящей формы УО представлены следующие сведения:

«Вид налога» - указывается вид налога;

«янв. \_\_ г.»,... «дек. \_\_ г.» - представляются сведения в помесечном разрезе.

«Итого \_\_ г.» - представляются итоговые значения за год по всем суммируемым строкам.

По строкам настоящей формы УО представляются следующие сведения:

«НДФЛ»:

«начислено» - отражается размер начисленного налога на доходы физических лиц;

«уплачено» - отражается размер уплаченного налога на доходы физических лиц;

«Налог на прибыль организаций» / «УСН»:

«начислено» - отражается размер начисленного налога на прибыль организаций / налога, применяемого в связи с использованием упрощенной системы налогообложения;

«уплачено» - отражается размер уплаченного налога на прибыль организаций / налога, применяемого в связи с использованием упрощенной системы налогообложения;

«ЕНВД»:

«начислено» - отражается размер начисленного единого налога на вмененный доход;

«уплачено» - отражается размер уплаченного единого налога на вмененный доход;

«Плата за загрязнение»:

«начислено» - отражается размер начисленной платы за загрязнение окружающей среды;

«уплачено» - отражается размер уплаченной платы за загрязнение окружающей среды;

«Страховые взносы»:

«начислено» - отражается размер начисленных страховых взносов;

«уплачено» - отражается размер уплаченных страховых взносов;

«ФСС»:

«начислено» - отражается размер начисленных страховых взносов в связи с нетрудоспособностью и материнством в Фонд социального страхования;

«уплачено» - отражается размер уплаченных страховых взносов в связи с нетрудоспособностью и материнством в Фонд социального страхования;

«ОПФ»:

«начислено» - отражается размер начисленных страховых взносов на обязательное пенсионное страхование в Пенсионный фонд;

«уплачено» - отражается размер уплаченных страховых взносов на обязательное пенсионное страхование в Пенсионный фонд;

«ОМС»:

«начислено» - отражается размер начисленных страховых взносов на обязательное медицинское страхование в Пенсионный фонд;

«уплачено» - отражается размер уплаченных страховых взносов на обязательное медицинское страхование в Пенсионный фонд;

«НС и ПЗ»:

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 16	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

«начислено» - отражается размер начисленных страховых взносов в связи с несчастными случаями и профессиональными заболеваниями (взносы за травматизм) в Фонд социального страхования;

«уплачено» - отражается размер уплаченных страховых взносов в связи с несчастными случаями и профессиональными заболеваниями (взносы за травматизм) в Фонд социального страхования;

«Итого»:

«начислено» - отражается суммарный размер начисленных налогов и страховых взносов в организации;

«уплачено» - отражается суммарный размер уплаченных налогов и страховых взносов организации.

#### 7.2.1.3.1.5. Источник информации для УО

Сведения для настоящей формы УО поступают из:

строки «начислено» отражают оборот по кредиту указанных ниже счетов;

строки «уплачено» отражают оборот по дебету указанных ниже счетов в корреспонденции со счетами 50 «Касса» и 51 «Расчетные счета»;

строка «НДФЛ»: Бухгалтерские регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 68/01 «Налог на доходы физических лиц» за текущий период;

строка «Налог на прибыль организаций» / «УСН»: Бухгалтерские регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 68/04 «Налог на прибыль организаций» за текущий период;

строка «ЕНВД»: Бухгалтерские регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 68/16 «Единый налог на временный доход» за текущий период;

строка «Плата за загрязнение»: Бухгалтерские регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 68/12 «Плата за загрязнение окружающей природной среды» за текущий период;

строка «Страховые взносы»: Бухгалтерские регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению» за текущий период;

строка «ФСС»: Бухгалтерские регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 69/01 «Расчеты по социальному страхованию» за текущий период;

строка «ОПФ»: Бухгалтерские регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 69/02 «Расчеты по пенсионному страхованию» за текущий период;

строка «ОМС»: Бухгалтерские регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 69/03 «Расчеты по обязательному медицинскому страхованию» за текущий период;

строка «НС и ПЗ»: Бухгалтерские регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету, анализ счета, обороты счета) по счету 69/11 «Расчеты по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» за текущий период.

#### 7.2.1.3.1.6. Порядок и периодичность составления и представления УО

Настоящая форма УО составляется ежегодно, подписывается уполномоченным лицом и представляется директору не позднее 30 марта, года, следующего за отчетным.

### 7.2.2. УО уровня процессов деятельности

#### 7.2.2.1. Отчеты о выручке по основным процессам деятельности

##### 7.2.2.1.1. Отчет о выручке по объему выполненных работ по основным процессам

###### 7.2.2.1.1.1. Форма УО

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 17	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

Форма УО «Отчет по выручке по объему выполненных работ» представлена в Приложении D.

#### 7.2.2.1.1.2. Назначение и пользователи УО

Настоящая форма УО предназначена для определения объема выполненных работ за рассматриваемый период.

Пользователями настоящей формы УО выступают:

- 1) директор (в части контроля за конечным стоимостным выражением объема выполненных работ);
- 2) главный бухгалтер (в части выставления автоуслуг / услуг машин и механизмов получателям услуг).

#### 7.2.2.1.1.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО

Главный бухгалтер является лицом, ответственным за составлением и представлением настоящей формы УО.

#### 7.2.2.1.1.4. Описание показателей формы УО

В графах настоящей формы УО представлены следующие сведения:

«Получатель услуг / Объект / Вид работ / Вид техники» - в качестве получателя услуг указываются конечные контрагенты для выставления автоуслуг / услуг машин и механизмов; в качестве объекта указываются объекты заказчика, на которых осуществлялось оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов; в качестве вида работ указывается вид работ в рамках используемой в Компании группировки; в качестве вида техники указывается вид техники в рамках используемой в Компании группировки;

«Заказчик» - указывается подразделение получателя услуг, ответственное за проведение работ на объекте;

«Объем за период» - указывается физический показатель выполнения (тн, м3);

«Повременное выполнение» - указывается стоимостное выражение объема выполненных работ при повременной тарификации;

«Сдельное выполнение» - указывается стоимостное выражение объема выполненных работ при сдельной тарификации, рассчитываемое по следующей формуле 5:

$$\text{Сдельное выполнение} = K_m \times T_n \times K_1 \times K_2, \quad (5)$$

где:  $K_m$  – количество километров, на которое перевозился груз;

$T_n$  – количество тонн перевозимого груза;

$K_1$  – коэффициент тн/км по справочнику Группы сделки (См. Положение по оплате труда); рассчитан в соответствии с Прейскурантом №13-01-01 «Тарифы на перевозку грузов и других услуг, выполняемые автомобильным транспортом», утвержденным Постановлением Госкомцен РСФСР от 08.02.1989 №67;

$K_2$  – коэффициент к текущим ценам; устанавливается и изменяется приказом директора Компании в соответствии с рассчитываемым значением Центром по ценообразованию в строительстве или Федеральным центром ценообразования в строительстве;

«Всего» - указывается суммарное стоимостное выражение объема выполненных работ по каждой строке настоящей формы УО.

По строкам настоящей формы УО представляются следующие сведения:

«Итого по организации» - указывается стоимостное выражение объема выполненных работ по организации за рассматриваемый период времени.

#### 7.2.2.1.1.5. Источник информации для УО

Сведения для настоящей формы УО поступают из Таксировок путевых листов, посредством обработки сведений, внесенных данным документом в программном продукте 1С 8, с использованием следующих справочников: Коэффициент к текущим ценам, Расстояния, Транспортные средства, Объекты,

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 18	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

Получатели услуг, Заказчики, Вид работ (РТ 4.1 «Инструкция по осуществлению УУ в программном продукте»).

#### 7.2.2.1.1.6. Порядок и периодичность составления и представления УО

Настоящая форма УО ведется в электронном виде. По итогам месяца после проверки сведений, внесенных в программный продукт 1С 8 из первичной учетной документации настоящая форма УО подписывается уполномоченными лицами и предоставляется главному бухгалтеру не позднее 6 числа месяца, следующего за отчетным, для выставления автоуслуг / услуг машин и механизмов получателям услуг.

### 7.2.2.2. Отчет по формированию себестоимости вспомогательному процессу деятельности

#### 7.2.2.2.1. Прогнозная стоимость ремонта

##### 7.2.2.2.1.1. Форма УО

Форма УО «Прогнозная стоимость ремонта» представлена в Приложении Е.

##### 7.2.2.2.1.2. Назначение и пользователи УО

Настоящая форма УО предназначена для определения прогнозной стоимости ремонта техники и планирования оплаты материалов и работ.

Пользователями настоящей формы УО выступают:

- 1) механик (в части определения планируемой даты устранения неисправностей для постановки техники в Разрядку на выход автотранспорта);
- 2) главный бухгалтер (в части планирования расходов и резервирования денежных средств, а также осуществления платежей по срокам).

##### 7.2.2.2.1.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО

Главный механик является лицом, ответственным за составлением и представлением настоящей формы УО.

##### 7.2.2.2.1.4. Описание показателей формы УО

В заголовке настоящей формы УО представлены следующие сведения:

«Марка ТС» - указывается марка транспортного средства (например, Камаз), требующего ремонта;

«Гос. рег. №» - указывается государственный регистрационный номер техники, требующей ремонта;

В графах настоящей формы УО представлены следующие сведения:

«Перечень необходимых запасных частей» / «Перечень необходимых работ» - указываются наименования запасных частей и работ (в том числе осуществляемых сотрудниками), необходимых для осуществления ремонта техники;

«Кол-во» / «Часы» - указывается количество запасных частей каждого наименования и часы работ каждого вида;

«Цена» - указывается цена (с НДС) единицы запасной части или работы;

«Сумма» - указывается сумма по каждому наименованию запасных частей и виду работ;

«Порядок оплаты» - перечисляются условия оплаты (полная / частичная предоплата; оплата по факту отгрузки / выполнения работы; наличный / безналичный расчет и т.п.);

«Срок поставки» / «Срок осуществления» - указывается срок, в который запасная часть будет поставлена или работа будет выполнена в случае соблюдения условий оплаты.

По строкам настоящей формы УО представляются следующие сведения:

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 19	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

«Итого прогнозная стоимость ремонта» - представляет собой суммарный показатель стоимости всех требуемых запасных частей и работ для ремонта техники.

#### 7.2.2.2.1.5. Источник информации для УО

Перечень требуемых запасных частей и работ определяется механиком совместно с лицом, которому доверено управление техникой. Цена и порядок оплаты определяется в соответствии с договорами с поставщиками и приложениями к ним (дополнительные соглашения, прайс-листы, счета и т.п.).

#### 7.2.2.2.1.6. Порядок и периодичность составления и представления УО

Настоящая форма УО составляется, подписывается уполномоченным на то лицом и представляется главному бухгалтеру не позднее, чем на следующий рабочий день после выявления поломки / неисправности техники.

### 7.2.2.3. Отчеты о материальных затратах по процессам деятельности

#### 7.2.2.3.1. Акт замера горюче-смазочных материалов

##### 7.2.2.3.1.1. Форма УО

Форма УО «Акт замера ГСМ» представлена в Приложении F.

##### 7.2.2.3.1.2. Назначение и пользователи УО

Данная форма УО предназначена для представления фактического остатка ГСМ на заданную дату. Пользователями настоящей формы УО выступают:

- 1) директор (в части контроля за показаниями одометра и GPS);
- 2) главный бухгалтер (в части контроля за ведением учета ГСМ);
- 3) бухгалтер (в части контроля за соответствием данных учета фактическим сведениям).

##### 7.2.2.3.1.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО

Главный механик является лицом, ответственным за составлением и представлением настоящей формы УО.

##### 7.2.2.3.1.4. Описание показателей формы УО

В графах настоящей формы УО представляются следующие сведения:

«Марка ТС» - указывается марка транспортного средства (например, Камаз);

«Гос. рег. №» - указывается государственный регистрационный номер техники;

«ФИО водителя / машиниста» - указывается фамилия и инициалы водителя / машиниста;

«Время проведения замера» - указывается время начала проведения замера;

«Остаток в баке на «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.» - указывается остаток ГСМ в баке в литрах по результатам замера. Допустимая погрешность замера составляет 5%. В случае производственной необходимости проведения замера остатков ГСМ может осуществляться для отдельных единиц техники в разные дни, но не позднее 2 рабочих дней с начала месяца, следующего за отчетным.

«Показание одометра на начало замера» - указывается показание пробега, отображенного на одометре в момент осуществления замера остатков ГСМ.

«С результатами замера СОГЛАСЕН (подпись)» - ставится подпись лица, которому доверено управление техникой.

«Примечание» - указываются значимые для анализа и контроля за учетом ГСМ детали, например, отсутствие пломбы на баке или наличие механических повреждений.

По строкам настоящей формы УО представляются следующие сведения:

«Вид техники» - указывается вид техники в рамках используемой в Компании группировки, по которому производится замер фактических остатков ГСМ.



«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 20	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

#### 7.2.2.3.1.5. Источник информации для УО

Комиссия в составе главного механика и механика производит замер фактических остатков ГСМ с использованием специальных инструментов, минимизирующих погрешность в измерении, и заносит полученные значения в графу «Остаток в баке на «\_»\_\_\_\_\_ 20\_г.». Показания по пробегу переносятся с приборной панели (одометра) техники в настоящую форму УО.

#### 7.2.2.3.1.6. Порядок и периодичность составления и представления УО

Настоящая форма УО составляется ежемесячно на последнее рабочее число месяца.

Замер фактических остатков ГСМ производится в последний рабочий день месяца после окончания маршрута и возвращения техники на базу.

Комиссия обязана представить заполненный и подписанный всеми надлежащими лицами «Акт замера ГСМ» не позднее, чем через два рабочих дня после окончания проведения замера фактических остатков ГСМ.

### 7.2.2.3.2. Справка по простоям техники

#### 7.2.2.3.2.1. Форма УО

Форма УО «Справка по простоям техники» представлена в Приложении Г.

#### 7.2.2.3.2.2. Назначение и пользователи УО

Настоящая форма УО предназначена для определения размера сверхнормативных простоев (в часах и минутах) с целью оптимизации использования техники и выявления проблемных участков в регламенте оказания автотранспортных услуг и услуг машин и механизмов.

Пользователями настоящей формы УО выступают:

1) директор (в части осуществления контроля за соблюдением регламента оказания автотранспортных услуг и услуг машин и механизмов);

2) главный бухгалтер (в части определения количественных показателей (часов и минут) простоя в целях расчета компенсации за простой сотрудникам и списания ГСМ при сверхнормативном простое техники).

#### 7.2.2.3.2.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО

Бухгалтер является лицом, ответственным за составление и представление настоящей формы УО.

#### 7.2.2.3.2.4. Описание показателей формы УО

В графах настоящей формы УО представлены следующие сведения:

«Дата» - указывается дата, в которой был зафиксирован сверхнормативный простой техники;

«Объект» - указываются объекты заказчика, на которых работала техника;

«Прораб / иное МОЛ» - заполняется фамилия и инициалы прораба или иного МОЛ объекта заказчика;

«Заказчик» - указывается подразделение получателя услуг, ответственное за проведение работ на объекте;

«Время прибытия на объект» - указывается время фиксации въезда техники на территорию объекта заказчика с точностью до минуты;

«Время убытия с объекта» - указывается время фиксации выезда техники на территорию объекта заказчика с точностью до минуты;

«Время сверхнормативного простоя» - указывается разница между значениями показателей «Время убытия с объекта», «Время прибытия на объект» и нормативное время на осуществление конкретного вида работ в соответствии с регламентом оказания автоуслуг / услуг машин и механизмов.

По строкам настоящей формы УО представляются следующие сведения:

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 21	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

«Вид техники» - указывается вид техники в рамках используемой в Компании группировки, по которому производится подсчет простоя;

«Общее время сверхнормативного простоя техники» - указывается суммарное время сверхнормативного простоя техники за рассматриваемый период времени.

«Заказчик» - указывается суммарное время сверхнормативного простоя техники за рассматриваемый период времени в разрезе заказчиков.

#### 7.2.2.3.2.5. Источник информации для УО

Время начала и окончания работ переносится в настоящую форму УО из путевых листов и товарно-транспортных накладных. К учету принимаются только те временные показатели, которые удостоверены подписью МОЛ и штампом объекта заказчика. Первичные учетные документы не принимаются к обработке в случае отсутствия на них подписи МОЛ и штампа объекта заказчика.

#### 7.2.2.3.2.6. Порядок и периодичность составления и представления УО

Настоящая форма УО ведется в электронном виде с ежедневным внесением сведений для осуществления оперативного контроля. По итогам месяца после подсчета итоговых показателей настоящая форма УО подписывается уполномоченными лицами и предоставляется главному бухгалтеру не позднее 5 числа месяца, следующего за отчетным, для определения количественных показателей (часов и минут) простоя в целях расчета компенсации за простой сотрудникам и списания ГСМ при сверхнормативном простое техники.

### 7.2.2.4. Отчеты о трудовых затратах по процессам деятельности

#### 7.2.2.4.1. Выполнение по участкам

##### 7.2.2.4.1.1. Форма УО

Форма УО «Выполнение по участкам» представлена в Приложении Н.

##### 7.2.2.4.1.2. Назначение и пользователи УО

Настоящая форма УО предназначена для определения ключевых показателей для расчета заработной платы сотрудников (выполнение, количества часов повременной оплаты и т.п.), занятых в основном процессе деятельности, а именно водители / машинисты.

Пользователями настоящей формы УО выступают:

- 1) бухгалтер (в рамках проверки Табеля учета рабочего времени);
- 2) главный бухгалтер (в рамках составления Расчета заработной платы по основному процессу деятельности).

##### 7.2.2.4.1.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО

Экономист является лицом, ответственным за составлением и представлением настоящей формы УО.

##### 7.2.2.4.1.4. Описание показателей формы УО

В графах настоящей формы УО представлены следующие сведения:

«Место работы / водитель / машинист» - в качестве места работы указывается организация – основное место работы сотрудника; в графе в строках ниже указывается фамилия и инициалы водителей / машинистов;

«Таб. №» - указывается табельный номер сотрудника;

«Класс / разряд» - указывается класс водителя или разряд машиниста в целях определения доплаты за классность или тарифа для разряда;

«Марка» - указывается марка транспортного средства (например, Камаз), требующее ремонта;

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 22	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

«Грузоподъемность (емкость ковша) тн/м<sup>3</sup>» - указывается грузоподъемность или другие физические характеристики техники (например, емкость ковша, вылет стрелы автокрана и т.п.) в целях определения группы сделки или тарифной ставки заработной платы;

«Отр. дней» - указывается количество дней, фактически отработанных сотрудником;

«Кол-во» - указывается количество тн/км за рассматриваемый период представления;

«Сдельная оплата» - представляется расчет сдельной оплаты сотрудников, в том числе:

«Выполнение» - указывается размер стоимостного показателя для расчета сдельной оплаты сотрудников. Определяется по следующей формуле 6:

$$\text{Выполнение} = \text{тн} \times K1 \times K2, \quad (6)$$

где: тн – количество перевозимых тонн;

K1 – коэффициент тн/км по справочнику Группы сделки (См. Положение по оплате труда); рассчитан в соответствии с Прейскурантом №13-01-01 «Тарифы на перевозку грузов и других услуг, выполняемые автомобильным транспортом», утвержденным Постановлением Госкомцен РСФСР от 08.02.1989 №67;

K2 – коэффициент к текущим ценам; устанавливается и изменяется приказом директора Компании в соответствии с рассчитываемым значением Центром по ценообразованию в строительстве или Федеральным центром ценообразования в строительстве;

«Маш./час.» - указывается количество отработанных по сдельной оплате часов;

«Расценка %» - указывается процент от выполнения для определения сдельной оплаты сотрудников в соответствии с Положением по оплате труда;

«Сумма» - указывается сумма сдельной оплаты сотрудников;

«Повременная оплата» - представляется расчет повременной оплаты сотрудников, в том числе:

«Час» - указывается количество отработанных по повременной оплате часов;

«Тарифная ставка» - указывается тарифная ставка при повременной оплате в соответствии с Положением по оплате труда;

«Сумма» - указывается сумма повременной оплаты сотрудников;

«Премия» - указывается размер премии (устанавливается либо в твердом денежном выражении, либо как процент от повременной оплаты) в соответствии с Положением по оплате труда;

«Оплата ремонта» - представляется расчет оплаты ремонта сотрудниками, в том числе:

«Час» - указывается количество часов ремонта, осуществленного сотрудниками;

«Тарифная ставка» - указывается тарифная ставка при оплате ремонта в соответствии с Положением по оплате труда;

«Сумма» - указывается сумма оплаты ремонта, осуществленного сотрудниками.

«За классность» - представляется доплата за классность, определяемая по формуле 7:

$$\text{Доплата за классность} = t \times \text{тариф} \times \%, \quad (7)$$

где: t – нормативное время, отработанное сотрудником, принимаемое для расчета доплаты за классность;

тариф – «Тарифная ставка» для повременной оплаты труда;

% - процент повременной оплаты труда:

1 класс – 25% базы;

2 класс – 10% базы;

3 класс – доплата отсутствует.

Классы присваиваются в зависимости от открытых категорий в водительских удостоверениях сотрудников в соответствии с Положением по оплате труда.

Если сотрудник отработал месяц полностью (все рабочие дни в полном объеме), то для расчета доплаты за классность принимается нормативное число часов в месяц, определяемое по формуле 8:

$$\text{Нормативное число часов в месяц} = n \times N, \quad (8)$$

где: n – количество рабочих дней месяца;

N – норматив рабочего времени в день в часах (8 часов за исключением сокращенных рабочих дней).

Если сотрудник отработал месяц не в полном объеме, то для расчета доплаты за классность

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 23	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

принимается число часов в месяц, определяемое по формуле 9:

$$\text{Число часов в месяц} = n' \times N', \quad (9)$$

где:  $n'$  – количество отработанных сотрудником рабочих дней месяца;

$N'$  – отработанное время в день в часах (если фактически сотрудником отработано меньше часов, то для расчета принимается это число часов).

«Итого» - указывается сумма базовых начислений по заработной плате по каждому сотруднику.

По строкам настоящей формы УО представляются следующие сведения:

«СтройТрансМонтаж ООО» - представляются суммарные итоги по каждой из рассчитываемых граф.

#### 7.2.2.4.1.5. Источник информации для УО

Сведения для настоящей формы УО поступают из Таксировок путевых листов, посредством обработки сведений, внесенных данным документом в программном продукте 1С 8, с использованием следующих справочников: Группы сделки, Коэффициент к текущим ценам, Расстояния, Транспортные средства, Водители (См. Положение по оплате труда, РТ 4.1 «Инструкция по осуществлению УУ в программном продукте»).

#### 7.2.2.4.1.6. Порядок и периодичность составления и представления УО

Настоящая форма УО ведется в электронном виде. По итогам месяца после проверки сведений, внесенных в программный продукт 1С 8 из первичной учетной документации настоящая форма УО подписывается уполномоченным лицом и предоставляется бухгалтеру не позднее 5 числа месяца, следующего за отчетным, для в рамках проверки Табеля учета рабочего времени и главному бухгалтеру для составления на его основе Расчета заработной платы по основному процессу деятельности.

### 7.2.2.4.2. Сменный рапорт на ремонт

#### 7.2.2.4.2.1. Форма УО

Форма УО «Сменный рапорт на ремонт» представлена в Приложении I.

#### 7.2.2.4.2.2. Назначение и пользователи УО

Настоящая форма УО предназначена для фиксации количества времени, которое было затрачено сотрудниками на осуществление ремонта техники с указанием ответственного за ремонт.

Пользователями настоящей формы УО выступают:

- 1) механик (в части внесения сведений и Отчет по пробегу и составления Табеля учета рабочего времени);
- 2) бухгалтер (в части определения количества часов, затраченных сотрудником на ремонт техники для расчета заработной платы).

#### 7.2.2.4.2.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО

Главный механик является лицом, ответственным за составлением и представлением настоящей формы УО.

#### 7.2.2.4.2.4. Описание показателей формы УО

В заголовке настоящей формы УО представлены следующие сведения:

«Марка ТС» - указывается марка транспортного средства (например, Камаз);

«Гос. рег. №» - указывается государственный регистрационный номер техники;

«Объект»- указываются объекты заказчика, на которых осуществлялся ремонт техники, в случае осуществления ремонта на базе указывается наименование базы без привязки к объектам заказчиков;

«ФИО водителя / машиниста» - указывается фамилия и инициалы водителя / машиниста.

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 24	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

В графах настоящей формы УО представлены следующие сведения:

«Число месяца» - указывается число месяца предоставления сменного рапорта, в которое осуществлялся ремонт техники;

«Часы ремонта» («1», «2», «3») – указывается число часов, затраченных на ремонт техники. Количество часов ремонта указывается в графах «1», «2» или «3», если ремонт осуществлялся в 1-ую (с 8-00 до 17-00), 2-ую (с 17-00 до 0-00), 3-ю (с 0-00 до 8-00) смены, соответственно.

«Причина ремонта» - указывается причина осуществляемого ремонта. В случае невозможности устранения неполадки техники делается отметка об этом.

«Подпись главного механика / механика» - проставляется подпись главного механика или механика, ответственного за осуществление ремонта техники.

По строкам настоящей формы УО представляются следующие сведения:

«Итого» - Указывается суммарное часов ремонта техники за период представления сменного рапорта.

#### 7.2.2.4.2.5. Источник информации для УО

Количество часов ремонта определяется главным механиком или механиком исходя из фактически затраченного времени на проведение ремонта техники сотрудниками.

#### 7.2.2.4.2.6. Порядок и периодичность составление и представления УО

Настоящая форма УО предоставляется по каждой ремонтируемой технике отдельно.

По итогам месяца после подсчета итоговых показателей настоящая форма УО подписывается уполномоченными лицами и предоставляется бухгалтеру не позднее 5 числа месяца, следующего за отчетным, для определения количественных показателей (часов) ремонта в целях расчета оплаты ремонта сотрудникам.

### 7.2.2.4.3. Расчет заработной платы по основному / вспомогательному / управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) процессам деятельности

#### 7.2.2.4.3.1. Форма УО

Форма УО «Расчет заработной платы по основному процессу деятельности» представлена в Приложении J.

Форма УО «Расчет заработной платы по вспомогательному процессу деятельности» представлена в Приложении K.

Форма УО «Расчет заработной платы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью» представлена в Приложении L.

#### 7.2.2.4.3.2. Назначение и пользователи УО

Настоящие формы УО предназначены для представления полного расчета заработной платы по основному / вспомогательному / управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) процессам деятельности, то есть по водителям / машинистам, сотрудникам, осуществляющим обслуживание и ремонт техники и персоналу, осуществляющему административные и обслуживающие функции, соответственно, с учетом особенностей исчисления и видов начисления, применяемых в Компании.

Пользователями настоящей формы УО выступают:

1) главный бухгалтер (в части контроля за учетом расчетов с персоналом по оплате труда и прочим операциям);

2) бухгалтер (в части начисления заработной платы в программном продукте 1С, расчета страховых взносов и осуществления расчетов с персоналом).

#### 7.2.2.4.3.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 25	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

Бухгалтер является лицом, ответственным за составлением и представлением настоящей формы УО.

#### 7.2.2.4.3.4. Описание показателей формы УО

В графах формы УО «Расчет заработной платы по основному процессу деятельности» представлены следующие сведения:

«Водитель / машинист» - указываются фамилии и инициалы водителей / машинистов;

«Вид техники» - указывается вид техники в рамках используемой в Компании группировки, которым управляет указанный в графе «Водитель / машинист» водитель / машинист;

«Отр. дней» - указываются сведения из формы УО «Выполнение по участкам»;

«Отр. часов» - указывается количество часов, фактически отработанных сотрудником;

«Сдельная оплата» - указываются сведения из формы УО «Выполнение по участкам»;

«Выполнение» - указываются сведения из формы УО «Выполнение по участкам»;

«Маш./час.» - указываются сведения из формы УО «Выполнение по участкам»;

«Расценка %» - указываются сведения из формы УО «Выполнение по участкам»;

«Сумма» - указываются сведения из формы УО «Выполнение по участкам»;

«Повременная оплата» - указываются сведения из формы УО «Выполнение по участкам»;

«Час» - указываются сведения из формы УО «Выполнение по участкам»;

«Тарифная ставка» - указываются сведения из формы УО «Выполнение по участкам»;

«Сумма» - указываются сведения из формы УО «Выполнение по участкам»;

«Премия» - указываются сведения из формы УО «Выполнение по участкам»;

«За классность» - указываются сведения из формы УО «Выполнение по участкам»;

«Оплата ремонта» - указываются сведения из формы УО «Выполнение по участкам»;

«Час» - указываются сведения из формы УО «Выполнение по участкам»;

«Тарифная ставка» - указываются сведения из формы УО «Выполнение по участкам»;

«Сумма» - указываются сведения из формы УО «Выполнение по участкам»;

«Доплата за переработку» - указывается расчет доплаты за переработку:

«Часы» - указывается количество часов сверхурочной работы в соответствии с Табелем учета рабочего времени;

«Сумма» - указывается размер доплаты за переработку, определяется по формуле 10:

$$\text{Доплата за переработку} = \text{часы переработки} \times \text{тарифная ставка повременной оплаты} \times K4 \quad (10)$$

где: K4 – коэффициент корректировки доплаты за переработку, установленный Положением по оплате труда с соблюдением положений Трудового кодекса Российской Федерации.

«Доплата за работу в выходные дни» - указывается расчет доплаты за работу в выходные дни:

«Часы» - указывается количество часов работы в выходные дни в соответствии с Табелем учета рабочего времени;

«Сумма» - указывается размер доплаты за работу в выходные дни, определяется по формуле 11:

$$\text{Доплата за работу в выходные дни} = \text{часы работы в выходные дни} \times \text{тарифная ставка повременной оплаты} \times K5 \quad (11)$$

где: K5 – коэффициент корректировки доплаты за работу в выходные дни, установленный Положением по оплате труда с соблюдением положений Трудового кодекса Российской Федерации.

«Компенсация за часы простоя» - указывается размер компенсации за часы сверхнормативного простоя, определяется по формуле 12:

$$\text{Компенсация за часы простоя} = \text{часы простоя} \times \text{тариф за 1 час простоя} \quad (12)$$

где: часы простоя – указываются из Справки по простоям техники (строка «Общее время сверхнормативного простоя техники»);

тариф за 1 час простоя – указывается из Положения по оплате труда.

«Отпуска / больничные» - указывается сумма начисленных отпускных выплат и пособий по нетрудоспособности (См. Положение по оплате труда);

«Итого» - указывается сумма базовых начислений по заработной плате по каждому сотруднику.

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 26	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

«Итого к выплате (без учета аванса)» - указывается сумма заработной платы по каждому сотруднику к выплате без учета НДФЛ;

«Итого к выплате (с учетом аванса)» - указывается сумма заработной платы по каждому сотруднику к выплате без учета налога на доходы физических лиц и выплаченного аванса в межрасчетный период;

«НДФЛ» - указывается размер налога на доходы физических лиц с учетом налоговых вычетов в соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации.

По строкам формы УО «Расчет заработной платы по основному процессу деятельности» представляются следующие сведения:

«Итого по основным процессам деятельности» и «процесс «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» - представляются суммарные итоги по каждой из рассчитываемых граф.

В графах форм УО «Расчет заработной платы по вспомогательному процессу деятельности» и «Расчет заработной платы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью» представлены следующие сведения:

«ФИО» - указывается ФИО сотрудника, занятого в осуществлении вспомогательного процесса / процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью;

«Должность» - указывается должность сотрудника, занятого в осуществлении вспомогательного процесса / процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью;

«Оплата по окладу» -представляется расчет по оплате по окладу сотрудникам, занятым в осуществлении вспомогательного процесса / процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью (См. Положение по оплате труда):

«Оклад»-указывается оклад при его установлении в рамках Штатного расписания;

«Отр. дней» - указывается количество отработанных дней;

«Отр. часов» - указывается количество отработанных часов;

«Сумма» - указывается размер оплаты по окладу;

«Повременная оплата» -представляется расчет по повременной оплате сотрудникам, занятым в осуществлении вспомогательного процесса / процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью, по которым Штатным расписанием установлена повременная тарификация их работы (См. Положение по оплате труда):

«Час» - указывается количество отработанных дней;

«Тарифная ставка» - указывается тарифная ставка для повременной оплаты труда;

«Сумма» - указывается размер повременной оплаты;

«Премия» - указывается размер премии, устанавливаемой сотрудникам, занятым в осуществлении вспомогательного процесса / процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью (См. Положение по оплате труда);

«Доплата за переработку» - указывается расчет доплаты за переработку:

«Часы» - указывается количество часов сверхурочной работы в соответствии с Табелем учета рабочего времени;

«Сумма» - указывается размер доплаты за переработку, определяется по формуле 10.

«Доплата за работу в выходные дни» - указывается расчет доплаты за работу в выходные дни:

«Часы» - указывается количество часов работы в выходные дни в соответствии с Табелем учета рабочего времени;

«Сумма» - указывается размер доплаты за работу в выходные дни, определяется по формуле 11.

«Отпуска / больничные» - указывается сумма начисленных отпускных выплат и пособий по нетрудоспособности (См. Положение по оплате труда);

«Итого» - указывается сумма базовых начислений по заработной плате по каждому сотруднику.

«Итого к выплате (без учета аванса)» - указывается сумма заработной платы по каждому сотруднику к выплате без учета НДФЛ;

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 27	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

«Итого к выплате (с учетом аванса)» - указывается сумма заработной платы по каждому сотруднику к выплате без учета налога на доходы физических лиц и выплаченного аванса в межрасчетный период;

«НДФЛ» - указывается размер налога на доходы физических лиц с учетом налоговых вычетов в соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации.

По строкам форм УО «Расчет заработной платы по вспомогательному процессу деятельности» и «Расчет заработной платы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью» представляются следующие сведения:

«Итого по вспомогательным процессам деятельности» и «процесс «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» / «Итого по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью», «процесс «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового», «процесс «Общее администрирование», «процесс «Обеспечение безопасности» - представляются суммарные итоги по каждой из рассчитываемых граф.

#### 7.2.2.4.3.5. Источник информации для УО

Сведения для формы УО «Расчет заработной платы по основному процессу деятельности» поступают из:

графы 1-3, 5-16: форма УО «Выполнение по участкам»;

графы 17, 19: Табель учета рабочего времени, Положение по оплате труда;

графа 21: форма УО «Справка по простоям техники» строка «Общее время сверхнормативного простоя техники», Положение по оплате труда;

графа 22: документы в программном продукте 1С 8 Начисление отпуска, Начисление по больничному и т.п., Положение по оплате труда.

Сведения для форм УО «Расчет заработной платы по вспомогательному процессу деятельности» и «Расчет заработной платы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью» поступают из: Табеля учета рабочего времени, Штатного расписания и Положения по оплате труда.

#### 7.2.2.4.3.6. Порядок и периодичность составления и представления УО

По итогам месяца после проверки сведений, внесенных в программный продукт 1С 8 из первичной учетной документации, формы УО, указанные в пп. 7.2.2.4.3.1, заполняются на основе указанных выше форм УО, подписывается уполномоченным лицом и предоставляется главному бухгалтеру для проверки представленных сведений и передачи их директору для согласования итоговых сумм. Не позднее 12 числа месяца, следующего за отчетным, формы УО, указанные в пп. 7.2.2.4.3.1, должны быть предоставлена бухгалтеру для начисления заработной платы, страховых взносов и осуществления расчетов с персоналом.

### 7.2.3. УО уровня работ / услуг

#### 7.2.3.1. Отчеты по реализации продукции / работ / услуг

##### 7.2.3.1.1. Реестр таксировок по работам / услугам

###### 7.2.3.1.1.1. Форма УО

Форма УО «Реестр таксировок» представлена в Приложении М.

###### 7.2.3.1.1.2. Назначение и пользователи УО



«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 28	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

Настоящая форма УО предназначена для осуществления корректного сбора первичной учетной документации в целях выставления автоуслуг / услуг машин и механизмов получателям услуг.

Пользователями настоящей формы УО выступают:

- 1) экономист (в части систематизации первичной учетной документации);
- 2) главный бухгалтер (в части выставления автоуслуг / услуг машин и механизмов получателям услуг).

#### 7.2.3.1.1.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО

Экономист является лицом, ответственным за составлением и представлением настоящей формы УО.

#### 7.2.3.1.1.4. Описание показателей формы УО

В заголовке настоящей формы УО представлены следующие сведения:

«Получатель услуг» - указываются конечные контрагенты для выставления автоуслуг / услуг машин и механизмов.

В графах настоящей формы УО представлены следующие сведения:

«№ таксировки» - указывается порядковый номер документа Таксировка путевого листа в программном продукте 1С 8;

«Дата» - указывается дата документа Таксировка путевого листа в программном продукте 1С 8;

«Гос. Рег. №» - указывается государственный регистрационный номер техники;

«Марка ТС» - указывается марка транспортного средства (например, Камаз);

«№ штампа» - указывается номер штампа объекта заказчика. Номер штампа содержит порядковый номер, наименование заказчика / получателя услуг и фамилию, имя и отчество прораба или иного МОЛ;

«Объект» - указываются объекты заказчика, на которых осуществлялось оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов;

«Вид работ» - указывается вид работ в рамках используемой в Компании группировки;

«Ед. изм.» - указывается единица измерения перевозимого груза (тн, м3);

«Расстояние» - указывается расстояние, которое проехала техника с грузом;

«Кол-во» - указывается количественное значение физического показателя груза (тн, м3);

«Сдельное выполнение» - указывается стоимостное выражение объема выполненных работ при сдельной тарификации, рассчитываемое формуле 5.

«Повременное выполнение» - представляется расчет стоимостного выражения объема выполненных работ при повременной тарификации:

«Маш./час» - указывается количество часов, отработанных техникой по повременной тарификации;

«Выполнение» - указывается стоимостное выражение объема выполненных работ при повременной тарификации;

«Всего» - указывается итоговое значение всех суммируемых граф по каждой строке.

По строкам настоящей формы УО представляются следующие сведения:

«Итого по получателю услуг» - указываются итоговые значения по каждой из суммируемых граф по получателям услуг за рассматриваемый период времени;

«Итого по организации» - указываются итоговые значения по каждой из суммируемых граф всего по организации за рассматриваемый период времени.

#### 7.2.3.1.1.5. Источник информации для УО

Сведения для настоящей формы УО поступают из Таксировок путевых листов, посредством обработки сведений, внесенных данным документом в программном продукте 1С 8, с использованием следующих справочников: Расстояния, Транспортные средства, Объекты, Получатели услуг, Заказчики, Вид работ (РТ 4.1 «Инструкция по осуществлению УУ в программном продукте»).

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 29	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

#### 7.2.3.1.1.6. Порядок и периодичность составления и представления УО

Настоящая форма УО ведется в электронном виде. По итогам месяца после проверки сведений, внесенных в программный продукт 1С 8 из первичной учетной документации настоящая форма УО подписывается уполномоченными лицами и предоставляется главному бухгалтеру не позднее 6 числа месяца, следующего за отчетным, для выставления автоуслуг / услуг машин и механизмов получателям услуг.

#### 7.2.3.2. Отчеты по формированию себестоимости продукции / работ / услуг

##### 7.2.3.2.1. Расчет прогнозной себестоимости услуг с учетом требуемой рентабельности

###### 7.2.3.2.3.1. Форма УО

Форма УО «Расчет прогнозной себестоимости услуг техники с учетом требуемой рентабельности» представлена в Приложении N.

###### 7.2.3.2.3.2. Назначение и пользователи УО

Настоящая форма УО предназначена для определения прогнозной себестоимости услуг техники с учетом требуемой рентабельности.

Пользователями настоящей формы УО выступают:

- 1) директор (в части осуществления контроля за ценообразованием в организации);
- 2) главный бухгалтер (в части анализа и планирования затрат, контроля за себестоимостью и окупаемостью техники).

###### 7.2.3.2.3.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО

Главный бухгалтер является лицом, ответственным за составлением и представлением настоящей формы УО.

###### 7.2.3.2.3.4. Описание показателей формы УО

В графах настоящей формы УО представлены следующие сведения:

«Статьи прогнозных затрат» - перечисляются статьи затрат, выделенные при определении прогнозной себестоимости услуг техники;

«Расчетные показатели» - показатели для расчета в рамках выделения статей затрат при определении прогнозной себестоимости услуг техники;

«Сумма, руб.» - указывается стоимостное выражение по каждой суммируемой строке.

Все сведения (по статьям прогнозных затрат) представляют собой среднее арифметическое между значениями за период времени (год, квартал и т.п.) по аналогичным видам техники, сотрудникам, нормам расхода ГСМ, объемам технического обслуживания и т.п.

По строкам настоящей формы УО представляются следующие сведения:

«Заработная плата» - указываются сведения из формы УО «Расчет заработной платы водителей / машинистов»;

«Сдельная оплата» - указываются сведения из одноименной строки формы УО «Выполнение по участкам»;

«Выполнение» - указываются сведения из одноименной строки формы УО «Выполнение по участкам»;

«Расценка» - указываются сведения из одноименной строки формы УО «Выполнение по участкам»;

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 30	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

«Повременная оплата» - указываются сведения из одноименной строки формы УО «Выполнение по участкам»;

«Часы» - указываются сведения из одноименной строки формы УО «Выполнение по участкам»;

«Тарифная ставка» - указываются сведения из одноименной строки формы УО «Выполнение по участкам»;

«Премия» - указываются сведения из одноименной строки формы УО «Выполнение по участкам»;

«За классность» - указываются сведения из одноименной строки формы УО «Выполнение по участкам»;

«Оплата ремонта» - указываются сведения из одноименной строки формы УО «Выполнение по участкам»;

«Часы» - указываются сведения из одноименной строки формы УО «Выполнение по участкам»;

«Тарифная ставка» - указываются сведения из одноименной строки формы УО «Выполнение по участкам»;

«Доплата за переработку» - указываются сведения из одноименной строки формы УО «Расчет заработной платы по основному процессу деятельности»;

«Часы» - указываются сведения из одноименной строки формы УО «Расчет заработной платы по основному процессу деятельности»;

«Доплата за работу в выходные дни» - указываются сведения из одноименной строки формы УО «Расчет заработной платы по основному процессу деятельности»;

«Часы» - указываются сведения из одноименной строки формы УО «Расчет заработной платы по основному процессу деятельности»;

«Взносы с ФОТ» - указываются начисленные страховые взносы на сотрудников, занятых в процессе «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»;

«ГСМ» - указываются сведения из формы УО «Использование ГСМ»;

«На пробег» - указываются сведения из формы УО «Использование ГСМ»;

«пробег, км» - указываются сведения из формы УО «Использование ГСМ»;

«норма» - указываются сведения из формы УО «Использование ГСМ» (в зимнее время года производится корректировка в сторону повышения на коэффициент 1,1);

«На тн/км» - указываются сведения из формы УО «Использование ГСМ»;

«тн/км» - указываются сведения из формы УО «Использование ГСМ»;

«норма» - указываются сведения из формы УО «Использование ГСМ»;

«На м/часы / подъемы» - указываются сведения из формы УО «Использование ГСМ» (в зимнее время года производится корректировка в сторону повышения на коэффициент 1,1);

«м/часы / подъемы» - указываются сведения из формы УО «Использование ГСМ»;

«норма» - указываются сведения из формы УО «Использование ГСМ»;

«Техническое обслуживание и ремонт» - отражается размер материальных затрат на техническое обслуживание и ремонт техники;

«Амортизация» - отражается размер начисленной амортизации;

«Страхование (в т.ч. ОСАГО)» - отражается размер затрат на страхование (в том числе ОСАГО);

«Налоги (в т.ч. транспортный)» - отражается размер начисленных налогов (в том числе транспортного).

«ИТОГО себестоимость» - отражается размер прогнозной себестоимости услуг техники.

«себестоимость часа работы для техники без сдельной тарификации» - отражается прогнозная себестоимость одного часа работы для техники без сдельной тарификации по следующей формуле 13:

$$\text{Себестоимость часа} = (\text{итого себестоимость} / \text{норма рабочего времени}) \quad (13)$$

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 31	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

«Требуемая прибыль» - устанавливается размер прибыли, требуемый для организации (оценочная категория, указывается в целях сопоставления с рыночными ценами и предусматривает возможность гибкого ценообразования);

«Требуемая рентабельность» - отражается размер требуемой рентабельности (процент) по технике, выделяется:

«без учета амортизации» - отражается размер требуемой рентабельности (процент) по технике без учета размера начисленной амортизации, определяется по формуле 14:

$$\text{Требуемая рентабельность без учета амортизации} = ((\text{требуемая прибыль} + \text{амортизация}) / \text{итого себестоимость}) \times 100 \quad (14)$$

«с учетом амортизации» - отражается размер требуемой рентабельности (процент) по технике, определяется по формуле 15:

$$\text{Требуемая рентабельность с учетом амортизации} = (\text{требуемая прибыль} / \text{итого себестоимость}) \times 100 \quad (15)$$

«Выполнение с требуемой рентабельностью» - определяется размер выполнения с требуемой рентабельностью, определяется по формуле 16:

$$\text{Выполнение с требуемой рентабельностью} = \text{итого себестоимость} + \text{требуемая прибыль} \quad (16)$$

«стоимость часа работы для техники без сдельной тарификации» - отражается стоимость одного часа работы для техники без сдельной тарификации по следующей формуле 17:

$$\text{Стоимость часа работы} = \text{выполнение с требуемой рентабельностью} / \text{норма рабочего времени} \quad (17)$$

«Прибыль по рыночным ценам» - рассчитывается прибыль с учетом действующих на рынке расценок на идентичную или аналогичную услугу, определяется по формуле 18:

$$\text{Прибыль по рыночным ценам} = \text{выполнение по рыночным ценам} - \text{итого себестоимость} \quad (18)$$

где: выполнение по рыночным ценам – определяется по формуле 19:

$$\text{Выполнение по рыночным ценам} = \text{стоимость единицы тарифицируемой услуги} \times \text{физический показатель измерения услуги} \quad (19)$$

где: стоимость единицы тарифицируемой услуги – стоимость одного часа работы / тн/км / м3 и т.п.;

физический показатель измерения услуги – могут выступать час работы, тн/км, м3 и т.п.

«Рентабельность по рыночным ценам» - отражается размер рентабельности (процент) по технике с учетом рыночных цен на услугу, выделяется:

«без учета амортизации» - отражается размер рентабельности (процент) по технике с учетом рыночных цен на услугу без учета размера начисленной амортизации, определяется по формуле 20:

$$\text{Рентабельность по рыночным ценам без учета амортизации} = ((\text{прибыль по рыночным ценам} + \text{амортизация}) / \text{итого себестоимость}) \times 100 \quad (20)$$

«с учетом амортизации» - отражается размер рентабельности (процент) по технике с учетом рыночных цен на услугу, определяется по формуле 21:

$$\text{Рентабельность по рыночным ценам с учетом амортизации} = (\text{прибыль по рыночным ценам} / \text{итого себестоимость}) \times 100 \quad (21)$$

#### 7.2.3.2.3.5. Источник информации для УО

Источником информации для настоящей формы УО являются сведения форм УО, указанные в пп. 7.2.3.2.3.4, сведения управленческого и бухгалтерского финансового учета, информация о рыночных ценах.

#### 7.2.3.2.3.6. Порядок и периодичность составление и представления УО

Настоящая форма УО составляется, подписывается уполномоченным лицом и предоставляется директору в течение 3 рабочих дней после согласования приобретения (заключение договора, внесение предоплаты и т.п.) техники.

### 7.2.3.3. Отчеты о материальных затратах по продукции / работ / услуг

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 32	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

### 7.2.3.3.1. Использование горюче-смазочных материалов

#### 7.2.3.3.1.1. Форма УО

Форма УО «Использование ГСМ» представлена в Приложении О.

#### 7.2.3.3.1.2. Назначение и пользователи УО

Настоящая форма УО предназначена для осуществления корректного учета ГСМ.

Пользователями настоящей формы УО выступают:

- 1) директор (в части контроля за соблюдением порядка выдачи и расходования ГСМ);
- 2) главный бухгалтер (в части анализа и контроля за порядком ведения учета ГСМ);
- 3) бухгалтер (в части определения количества ГСМ, подлежащего списанию, проверки остатков ГСМ и сопоставлению фактических и нормативных данных по учету ГСМ).

#### 7.2.3.3.1.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО

Бухгалтер является лицом, ответственным за составлением и представлением настоящей формы УО.

#### 7.2.3.3.1.4. Описание показателей формы УО

В графах настоящей формы УО представлены следующие сведения:

«Наименование ТС» - расшифровывается наименование техники по следующим показателям:

«Марка ТС» 1 - указывается марка транспортного средства (например, Камаз);

«Гос. рег. №» 2 - указывается государственный регистрационный номер техники;

«ФИО водителя / машиниста» 3 – указывается фамилия и инициалы водителя / машиниста;

«Пробег (км)» - пробег техники расшифровывается в следующих разрезах:

«по 1С» 4 – указывается пробег на основании внесенных в 1С 8 Таксировок путевых листов;

«по ПЛ» 5 - указывается пробег на основании сданных путевых листов (Отчет по пробегу);

«по GPS» 6 - указывается пробег на основании сведений GPS- навигации (Отчет по пробегу);

«Разница в пробеге (км)» - разницы в пробеге в следующих сопоставлениях:

«Между GPS и ПЛ» 7 – указывается разница в пробеге между GPS и путевыми листами, определяется по формуле 22:

$$\Delta(\text{GPS}; \text{ПЛ}) = \text{пробег по GPS} - \text{пробег по ПЛ} \quad (22)$$

«Между GPS и 1С» 8 – указывается разница в пробеге между GPS и пробеге на основании внесенных в 1С 8 Таксировок путевых листов, определяется по формуле 23:

$$\Delta(\text{GPS}; \text{1С}) = \text{пробег по GPS} - \text{пробег по 1С} \quad (23)$$

«Отработанное время (часы)» - отработанное время в следующих разрезах:

«Сменное» 9 – указывается общее количество времени (в часах), которое было отработано водителем / машинистом на технике за рассматриваемый период времени;

«Машинное (м/ч, подъемы)» 10 - указывается количество моточасов / подъемов, которые были отработаны / выполнены техникой за рассматриваемый период времени;

«Выполн. объем работ (тн/км)» 11 – указывается физический показатель тн/км, выполненный за рассматриваемый период времени;

«Марка ГСМ» 12 – указывается марка ГСМ, используемого техникой (дизельное топливо, бензин АИ 92, АИ 95, АИ 98, масло индустриальное, масло дизельное, керосин, масло трансмиссионное и т.п.);

«Остаток в баке на начало отчетного периода (литры)» 13 – указывается остаток в соответствии с учетными сведениями в баке техники на начало отчетного периода в литрах (равен остатку на конец за период, предшествующий рассматриваемому по каждой единице техники);

«Получено ГСМ (литры)» 14 – указывается количество (в литрах) полученного ГСМ за рассматриваемый период времени;

«Расход ГСМ (литры)» - представляется расчет расхода ГСМ по следующим показателям:

«По норме» - представляется расчет расхода ГСМ по следующим нормативным показателям:

«на транспортные нужды» -

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 33	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

«На 100 км пробега» 15—устанавливается норма расхода ГСМ на 100 км пробега (справочник Транспортные средства);

«На весь пробег» 16—представляется рассчитанный расход ГСМ на пробег по следующей формуле 24:

$$\text{Расход ГСМ на пробег} = \frac{\text{пробег по 1С}}{100} \times \text{норма расхода на 100 км пробега} \quad (24)$$

«на отработанное маш. время» -

«На 1 тн/км» 17 - устанавливается норма расхода ГСМ на 1 тн/км (справочник Транспортные средства);

«На 1 м/ч / подъем» 18 - устанавливается норма расхода ГСМ на 1 м/ч / подъем (справочник Транспортные средства);

«На все машинное время» 19 - представляется рассчитанный расход ГСМ на все машинное время по следующей формуле 25:

$$\text{Расход ГСМ на маш. время} = \text{выполн. объем работ (тн/км)} \times \text{норма расхода ГСМ на 1 тн/км} + \text{отработанное маш. время (м/ч, подъемы)} \times \text{норма расхода ГСМ на 1 м/ч / подъем} \quad (25)$$

«Общий расход ГСМ на пробег и машинное время (литры)» 20 - представляется рассчитанный расход ГСМ на пробег и все машинное время по следующей формуле 26:

$$\text{Общий расход ГСМ} = \text{Расход ГСМ на пробег} + \text{Расход ГСМ на маш. время} \quad (26)$$

«Фактический расход ГСМ на пробег и машинное время (литры)» 21 - представляется фактический расход ГСМ, рассчитанный лицом, управляющим техникой и указанный в сданных путевых листах;

«Остаток в баке (литры)» - в качестве учетного принимается следующий остаток: в случае превышения нормативного остатка над фактическим (по замеру) – принимается фактический остаток (по замеру); в случае превышения фактического остатка (по замеру) над нормативным – принимается нормативный остаток;

«по нормам» 22—рассчитанный нормативный остаток ГСМ в баке техники, определяемый по формуле 27:

$$\text{Остаток ГСМ в баке по нормам} = \text{остаток ГСМ в баке на начало периода} + \text{получено ГСМ} - \text{общий расход ГСМ} \quad (27)$$

«по ПЛ» 23 - рассчитанный остаток ГСМ техники по путевым листам, определяемый по формуле 28:

$$\text{Остаток ГСМ в баке по ПЛ} = \text{остаток в баке на начало периода} + \text{получено ГСМ} - \text{фактический расход ГСМ} \quad (28)$$

«по факту (замер)» 24—указывается фактический остаток ГСМ по замеру (Акт замера ГСМ);

«Результат использования ГСМ – экономия (-), перерасход (+) (литры)» 25—определяется по формуле 29:

$$\text{Результат использования ГСМ} = \text{фактический расход ГСМ} - \text{общий расход ГСМ} \quad (29)$$

«Списать» -

«по норме» 26—указывается подлежащий списанию нормативный расход ГСМ. В случае получения перерасхода ГСМ (отрицательное значение при расчете по формуле 11) или экономии ГСМ (положительное значение при расчете по формуле 11) списанию подлежит значение ГСМ, определяемое по формуле 30.

$$\text{ГСМ, подлежащее списанию по норме} = \text{общий расход ГСМ} \quad (30)$$

«за счет фин. результата» 27—указывается количество ГСМ, подлежащее списанию за счет финансового результата; заполняется только в случае получения перерасхода ГСМ (отрицательное значение при расчете по формуле 11). В случае, если перерасход ГСМ составляет значение в пределах допустимой погрешности (80 литров по единице техники за месяц) ГСМ, подлежащий списанию за счет финансового результата, определяется по формуле 31. В случае, если перерасход ГСМ составляет превышает значение в пределах допустимой погрешности ГСМ, подлежащий списанию за счет финансового результата, определяется по формуле 32.

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 34	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

ГСМ, подлежащий списанию за счет фин. результата = результат использования ГСМ (перерасход) (31)

ГСМ, подлежащий списанию за счет фин. результата = допустимая погрешность при учете ГСМ (32)

«Удержать из зарплаты (литры)» 28 - В случае, если перерасход ГСМ превышает значение в пределах допустимой погрешности ГСМ, подлежащий списанию определяется по формуле 33:

ГСМ, подлежащий удержанию из зарплаты = результат использования ГСМ (перерасход) - допустимая погрешность при учете ГСМ (33)

По строкам настоящей формы УО представляются следующие сведения:

«Вид техники» - указывается вид техники в рамках используемой в Компании группировки;

«Итого по виду техники» - указываются итоговые значения по каждой из суммируемых граф по видам техники за рассматриваемый период времени.

«Итого по организации» - указываются итоговые значения по каждой из суммируемых граф всего по организации за рассматриваемый период времени.

#### 7.2.3.3.1.5. Источник информации для УО

Сведения для настоящей формы УО поступают из:

графы 1-4, 9-22: Таксировки путевых листов, посредством обработки сведений, внесенных данным документом в программном продукте 1С 8, с использованием следующих справочников: Расстояния, Транспортные средства (РТ 4.1 «Инструкция по осуществлению УУ в программном продукте»);

графы 5-6: Отчет по пробегу из граф «Итого за месяц по ПЛ» и «Итого за месяц по GPS», соответственно;

графа 23: Путевые листы за последнее рабочее число месяца графа «Остаток ГСМ на конец»;

графа 24: Акт замера ГСМ из графы «Остаток в баке на «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.»;

#### 7.2.3.3.1.6. Порядок и периодичность составление и представления УО

Настоящая форма УО ведется в электронном виде. По итогам месяца после проверки сведений, внесенных в программный продукт 1С 8 из первичной учетной документации, внесения сведений из других форм УО, настоящая форма УО подписывается уполномоченными лицами и предоставляется главному бухгалтеру не позднее 10 числа месяца, следующего за отчетным, для анализа и контроля за порядком ведения учета ГСМ определения количества ГСМ, подлежащего списанию, проверки.

### 7.2.3.3.2. Отчет по пробегу

#### 7.2.3.3.2.1. Форма УО

Форма УО «Отчет по пробегу» представлена в Приложении Р.

#### 7.2.3.3.2.2. Назначение и пользователи УО

Настоящая форма УО предназначена для представления разницы между пробегом, указанным в заполненных и сданных путевых листах и показаниями GPS-навигации по каждой единице техники.

Пользователями настоящей формы УО выступают:

1) директор (в части осуществления контроля за пробегом техники, в том числе за отклонениями с маршрута);

2) бухгалтер в (части контроля за корректностью заполнения первичной учетной документации (путевой лист, товарно-транспортная накладная, сменный рапорт)).

#### 7.2.3.3.2.3. Субъекты УУ, ответственные за составление УО

Главный механик является лицом, ответственным за составлением и представлением настоящей формы УО.

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 35	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

#### 7.2.3.3.2.4. Описание показателей формы УО

В графах настоящей формы УО представлены следующие сведения:

«Гос. рег. №»- указывается государственный регистрационный номер техники;

«1»...«31» - в левых графах каждого числа отчетного месяца указывается пробег техники по показаниям путевых листов в км; в правых графах – пробег по показаниям GPS-навигации.

«Итого за месяц по ПЛ» - сумма ежедневных показаний по путевым листам за месяц;

«Итого за месяц по GPS» - сумма ежедневных показаний по GPS-навигации за месяц;

«Разница между показаниями ПЛ и GPS» = «Итого за месяц по GPS» - «Итого за месяц по ПЛ».

Допустимым считается расхождение нарастающим итогом за месяц не более 100 км.

По строкам настоящей формы УО представляются следующие сведения:

«Вид техники» - указывается вид техники в рамках используемой в Компании группировки, по которому производится замер фактических остатков ГСМ.

#### 7.2.3.3.2.5. Источник информации для УО

Сведения по пробегу по путевым листам вносятся в настоящую форму УО как разница между данными граф «Показания спидометра на конец» и «Показания спидометра на начало» заполненных и сданных водителями / машинистами путевых листов. Сведения по пробегу по GPS вносятся в настоящую форму УО из программного продукта GPS-навигации посредством создания запроса с подневной детализацией пробега по каждой технике.

#### 7.2.3.3.2.6. Порядок и периодичность составления и представления УО

Настоящая форма УО ведется в электронном виде с ежедневным внесением сведений для осуществления оперативного контроля. По итогам месяца после подсчета итоговых показателей настоящая форма УО подписывается уполномоченными лицами и предоставляется бухгалтеру для осуществления контроля за корректностью заполнения первичной учетной документации (путевой лист, товарно-транспортная накладная, сменный рапорт).



«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 36	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

## 8. Библиографический список СТ УУ

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) : федер. закон РФ от 05 авг. 2000 № 117-ФЗ.
2. О бухгалтерском учете : федер. закон РФ от 06 дек. 2011 № 402-ФЗ.
3. Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством : федер. закон РФ от 29 дек. 2006 № 255-ФЗ.
4. Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний : федер. закон РФ от 24 июл. 1998 № 125-ФЗ.
5. О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования : федер. закон РФ от 24 июл. 2009 № 212-ФЗ.
6. Положение по оплате труда.
7. Стандарт ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 1.1 «Система управления процессами деятельности».
8. Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса».
9. Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 3.1.8 «Оценка эффективности деятельности».
10. Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 4.2 «Документооборот управленческого учета».
11. Регламент управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» РТ 2.1 «Счета управленческого учета и инструкция по их применению».
12. Регламент управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» Т 4.1 «Инструкция по осуществлению УУ в программном продукте».

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 37	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

Приложение А

Справка о финансовых результатах Компании

№ п/п	Показатели	Организация 1		Итого
1	<b>Выручка</b>			
2	<b>Расходы</b>			
	<i>в том числе:</i>			
2.1	<b>ФОТ Итого</b>			
	оплата труда по банку			
	оплата труда через кассу			
2.2	страховые взносы			
2.3	аренда транспорта			
2.4	аренда помещения			
2.5	амортизация			
2.6	налог на имущество			
2.7	транспортный налог			
2.8	плата за негативное воздействие			
2.9	ГСМ и запчасти			
2.10	<i>прочие расходы ( в том числе):</i>			
2.10.1	проценты по кредитам и займам			
2.10.2	услуги по страхованию			
2.10.3	услуги банка			
2.10.4	командировочные расходы			
3	<b>Прибыль</b>			
4	Налог на прибыль/УСН/ЕНВД			
5	<b>Чистая прибыль (- убыток)</b>			
6	<b>Рентабельность (- убыточность)</b>			
7	<b>Налоговая нагрузка</b>			
7.1	Налог на прибыль			
7.2	ЕНВД			
7.3	УСН			
7.4	НДФЛ			
7.5	НДС			
	<i>НДС к возмещению</i>			
7.6	Налог на имущество			
7.7	Транспортный налог			
7.8	Страховые взносы			
8	<b>Доля налоговых затрат в выручке (%)</b>			

Главный бухгалтер

\_\_\_\_\_ /  
подпись

\_\_\_\_\_ /  
расшифровка подписи

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 38	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

Приложение В

Реестр платежей

ООО «СтройТрансМонтаж»  
на «\_\_» \_\_.20\_\_ г.

<b>Расчетный счет ООО «СтройТрансМонтаж»</b>	
<b>Расчетный счет 1</b>	
<b>Расчетный счет 2</b>	
<b>Касса ООО «СтройТрансМонтаж»</b>	

Сумма, руб.	Получатель	Назначение
<b>ООО «СтройТрансМонтаж»</b>		
		<i>Обязательные и налоговые платежи</i>
		<i>Зарботная плата и другие выплаты сотрудникам</i>
		<i>Платежи за обслуживание техники</i>
		<i>Платежи за материалы</i>
		<i>Прочие платежи</i>
<b>Всего:</b>		

**Расшифровка командировочных расходов:**

№ п/п	ФИО сотрудника	Дата командирования	Место командирования	Цель командирования	Сумма командировочных расходов
1		__..20__ - __..20__			700*__(суточные)+_____(проживание)+ (_____) (платная дорога)+_____(ГСМ __ л по __ руб.)=_____(предварительный расчет)

Директор \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

Главный бухгалтер \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

Исп. \_\_\_\_\_

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 39	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

Приложение С

Расчет налоговой нагрузки ООО «СтройТрансМонтаж»  
за

Вид налога	январь г.	февраль г.	март г.	апрель г.	май г.	июнь г.	июль г.	август г.	сентябрь г.	октябрь г.	ноябрь г.	декабрь г.	Итого г.
<b>НДФЛ</b>													
начислено													
уплачено													
<b>Налог на прибыль организаций / УСН</b>													
начислено													
уплачено													
<b>ЕНВД</b>													
начислено													
уплачено													
<b>Плата за загрязнение</b>													
начислено													
уплачено													
<b>Страховые взносы</b>													
начислено													
уплачено													
в т.ч.													
<b>ФСС</b>													
начислено													
уплачено													
<b>ОПФ</b>													
начислено													
уплачено													
<b>ОМС</b>													
начислено													
уплачено													
<b>НС и ПЗ</b>													
начислено													
уплачено													
<b>Итого</b>													
начислено													
уплачено													

Главный бухгалтер ООО «СтройТрансМонтаж» \_\_\_\_\_

/ \_\_\_\_\_ /

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 40	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

Приложение D

Отчет по выручке по объему выполненных работ  
за \_\_\_\_\_ 20\_\_ года  
ООО «СтройТрансМонтаж»

Получатель услуг/ Объект/ Вид работ/ Вид техники	Заказчик	Объем за период	Повременное выполнение	Сдельное выполнение	Всего
<b>Получатель услуг А</b>					
<b>Объект 1</b>					
<b>Вид работ 1</b>					
Вид техники А	Заказчик 1				
Таксировка путевого листа № ___ от « » .20 г.					
<b>Получатель услуг В</b>					
<b>Объект 2</b>					
<b>Вид работ 2</b>					
Вид техники В	Заказчик 2				
Таксировка путевого листа № ___ от « » .20 г.					
<b>ИТОГО ПО ОРГАНИЗАЦИИ</b>					

Директор \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
подпись \_\_\_\_\_ расшифровка подписи

Главный бухгалтер \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
подпись \_\_\_\_\_ расшифровка подписи

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 41	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

Приложение Е

Прогнозная стоимость ремонта

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Марка ТС: \_\_\_\_\_ гос. рег. № \_\_\_\_\_

перечень необходимых запасных частей	количество	цена	сумма	порядок оплаты	срок поставки
Запасная часть 1					
перечень необходимых работ	часы	цена	сумма	порядок оплаты	срок осуществления
в т.ч. осуществляемых сотрудниками					
Работа 1					
<b>ИТОГО прогнозная стоимость ремонта</b>					

планируемая дата устранения неисправностей техники

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Главный механик  
подпись

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
расшифровка подписи

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 42	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

Приложение F  
 УТВЕРЖДАЮ  
 Директор  
 ООО «СтройТрансМонтаж»  
 \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

Акт замера ГСМ

В соответствии с распоряжением директора ООО «СтройТрансМонтаж» \_\_\_\_\_ комиссия в составе: главный механик

*ФИО*

ООО «СтройТрансМонтаж» \_\_\_\_\_ и механик ООО «СтройТрансМонтаж» \_\_\_\_\_,

*ФИО*

*ФИО*

- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 20\_\_ г. Провели контрольный замер остатков ГСМ в баках транспортных средств ООО «СтройТрансМонтаж», представленных в

*дата*

перечне ниже. Результаты приведены ниже.

Марка ТС	Гос. рег. №	ФИО водите- ля/машиниста	Время проведения замера	Остаток в баке на _____. _____. 20__ г. (литры)	Показание одометра на начало замера (км)	С результатами замера СОГЛАСЕН (подпись)	Примечания
Вид техники А							
Итого по виду техники А							
Итого по организации							

Главный механик ООО «СтройТрансМонтаж»

*подпись*

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
*расшифровка подписи*

Механик ООО «СтройТрансМонтаж»

*подпись*

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
*расшифровка подписи*

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 43	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

Приложение G  
Директор

\_\_\_\_\_  
наименование организации

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

\_\_\_\_\_ 2013 г.

Справка по простоям техники  
за \_\_\_\_\_ 20\_\_ года

Дата	Объект	Прораб / иное МОЛ	Заказчик	Время прибы- тия на объект	Время убытия с объекта	Время сверхнорматив- ного простоя
Вид техники А						
			Заказчик 1			
			...			
<b>Общее время сверхнормативного простоя техники</b>						
				в том числе		
				Заказчик 1		
				...		

Бухгалтер  
подпись

\_\_\_\_\_  
расшифровка подписи

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/



«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 44	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

Приложение Н

Выполнение по участкам  
за \_\_\_\_\_ 20\_\_ года

Место работы/ Водитель / машинист	Таб. №	Класс / раз- ряд	Марка	Груз-сть (емкость ковша) тн/м3	Отр. дней	Кол-во	Сдельная оплата				Повременная оплата			Премия	Оплата ремонта			За клас- сность	Итого
							Вы- полне- ние	Маш./ час.	Расценка %	Сумма	Час	Тарифная ставка	Сумма		Час	Тарифная ставка	Сумма		
<b>СтройТрансМонтаж ООО</b>																			

ЭКОНОМИСТ  
подпись

расшифровка подписи

\_\_\_\_\_

/ \_\_\_\_\_ /

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 45	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

Приложение I

Сменный рапорт  
на ремонт

МАРКА ТС \_\_\_\_\_ ГОС. РЕГ. № \_\_\_\_\_

ОБЪЕКТ \_\_\_\_\_

ФИО ВОДИТЕЛЯ/ МАШИНИСТА \_\_\_\_\_

ЗА \_\_\_\_\_ МЕСЯЦ 20\_\_ Г.

Число ме- сяца	Часы ремонта			Причина ремонта	Подпись главного механика /механика
	смены				
	1	2	3		
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
ИТОГО					

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 46	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

Приложение J  
«УТВЕРЖДАЮ»  
Директор

\_\_\_\_\_  
наименование организации

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

Расчет заработной платы по основному процессу деятельности  
за \_\_\_\_\_ 20\_\_ года

Водитель / машинист	Управляемое ТС	Отр. дней	Отр. часов	Сдельная оплата				Повременная оплата			Премия	За классность	Оплата ремонта			Доплата за переработку		Доплата за работу в выходные дни		Компенсация за часы простоя	Отпускные/Больничные	Итого	Итого к выплате (без учета аванса)	Итого к выплате (с учетом аванса)	НДФЛ	
				Выполнение	Маш./Час.	Расценка, %	Сумма	Часы	Тарифная ставка	Сумма			Часы	Тарифная ставка	Сумма	Часы	Сумма	Часы	Сумма							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
<b>ИТОГО по основным процессам деятельности</b>																										
процесс «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»																										

Главный бухгалтер  
подпись

\_\_\_\_\_  
расшифровка подписи

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 47	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

Приложение К  
«УТВЕРЖДАЮ»  
Директор

наименование организации

Расчет заработной платы по вспомогательному процессу деятельности  
за \_\_\_\_\_ 20\_\_ года

ФИО	Должность	Оплата по окладу				Повременная оплата			Премия	Доплата за переработку		Доплата за работу в выходные дни		Отпускные/Больничные	Итого	Итого к выплате (без учета аванса)	Итого к выплате (с учетом аванса)	НДФЛ
		Оклад	Отр. дней	Отр. часов	Сумма	Часы	Тарифная ставка	Сумма		Часы	Сумма	Часы	Сумма					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
<b>ИТОГО по вспомогательным процессам деятельности</b>																		
процесс «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»																		

Главный бухгалтер  
подпись

расшифровка подписи

/ \_\_\_\_\_ /

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 48	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

Приложение L  
«УТВЕРЖДАЮ»  
Директор

\_\_\_\_\_  
наименование организации

Расчет заработной платы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью  
за \_\_\_\_\_ 20\_\_ года

ФИО	Должность	Оплата по окладу				Повременная оплата			Премия	Доплата за переработку		Доплата за работу в выходные дни		Отпускные/Больничные	Итого	Итого к выплате (без учета аванса)	Итого к выплате (с учетом аванса)	НДФЛ
		Оклад	Отр. дней	Отр. часов	Сумма	Часы	Тарифная ставка	Сумма		Часы	Сумма	Часы	Сумма					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
<b>ИТОГО по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью</b>																		
процесс «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»																		
процесс «Общее администрирование»																		
процесс «Обеспечение безопасности»																		

Главный бухгалтер  
подпись

\_\_\_\_\_  
расшифровка подписи

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 49	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

Приложение М

Реестр таксировок по работам / услугам  
за \_\_\_\_\_ 20\_\_ года  
ООО «СтройТрансМонтаж»

**Получатель услуг А**

№ таксировки	Дата	Гос. рег. №	Марка ТС	№ штампа	Объект	Вид работ	Ед. изм.	Расстояние	Кол-во	Сдельное выполнение	Повременное выполнение		Всего
											Маш./час	Выполнение	
<b>Итого по получателю услуг</b>													

**Получатель услуг В**

№ таксировки	Дата	Гос. рег. №	Марка ТС	№ штампа	Объект	Вид работ	Ед. изм.	Расстояние	Кол-во	Сдельное выполнение	Повременное выполнение		Всего
											Маш./Час.	Выполнение	
<b>Итого по получателю услуг</b>													
<b>Итого по организации</b>													

Главный бухгалтер \_\_\_\_\_  
подпись

расшифровка подписи

/ \_\_\_\_\_ /

Экономист \_\_\_\_\_  
подпись

расшифровка подписи

/ \_\_\_\_\_ /

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 50	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

Приложение N

Расчет прогнозной себестоимости услуг техники с учетом требуемой рентабельности

Статьи прогнозируемых затрат	Расчетные показатели	Сумма, руб.	
<b>Зарботная плата</b>			
в т.ч.			
Сдельная оплата	выполнение		
	расценка		
Повременная оплата	часы		
	тарифная ставка		
Премия			
За классность			
Ремонт			
	часы		
	тарифная ставка		
Доплата за переработки			
	часы		
Доплата за работы в выходные дни			
	часы		
<b>Взносы с ФОТ</b>			
<b>ГСМ</b>			
	в л		
	в руб.		
в т.ч.		лето	зима
На пробег			
	пробег, км		
	норма		
На тн/км			
	тн/км		
	норма		
На м/часы / подъемы			
	м/часы / подъемы		
	норма		
<b>Техническое обслуживание и ремонт</b>			
<b>Амортизация</b>			
<b>Страхование(в т.ч. ОСАГО)</b>			
<b>Налоги (в т.ч. транспортный)</b>			
<b>ИТОГО себестоимость</b>			
себестоимость часа работы для техники без сдельной тарификации			
<b>Требуемая прибыль</b>			
<b>Требуемая рентабельность</b>			
без учета амортизации			
с учетом амортизации			
<b>Выполнение с требуемой рентабельностью</b>			
стоимость часа работы для техники без сдельной тарификации			
<b>Выполнение по рыночным ценам</b>			
<b>Прибыль по рыночным ценам</b>			
<b>Рентабельность по рыночным ценам</b>			
без учета амортизации			
с учетом амортизации			

Главный бухгалтер

\_\_\_\_\_ /  
подпись

\_\_\_\_\_ /  
расшифровка подписи

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.1.8	Лист 51	
		Изменение №	Издание №1
	Управленческая отчетность	Дата	Дата

Приложение О

Использование ГСМ  
за \_\_\_\_\_ 20\_\_ года  
ООО «СтройТрансМонтаж»

Наименование ТС		ФИО водителя/машиниста	Пробег (км)			Разница в пробеге (км)		Отработанное время (часы)		Выполн. объем работ (тн/км)	Марка ГСМ	Остаток в баке на начало отчетного периода (литры)	Получено ГСМ (литры)	Расход ГСМ (литры)							Остаток в баке (литры)			Результат использования ГСМ-экономи(-), перерасход(+) (литры)	Списать		Удержать и зарплату (литры)	
Марка ТС	Гос. рег. №		по 1С	по ПЛ	по GPS	между GPS и ПЛ	между GPS и 1С	сменное	машинное (м/ч, подъемы)					По норме					Фактический расход на пробег и маш. Время (литры)	по нормам	по ПЛ	по факту (замер)	по нормам		за счет фин. результата			
														на транспортные нужды		на отработанное машинное время										Общий расход на пробег и маш. Время (литры)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		27	29
Вид техники А																												
Итого по виду техники А																												
Итого по организации																												

Директор  
подпись

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
расшифровка подписи

Главный механик  
подпись

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
расшифровка подписи





«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.2.1	Лист 1	
		Изменение №	Издание №1
	Оценка эффективности деятельности	Дата	Дата

Приложение 5

«СтройТрансМонтаж»

Экземпляр \_\_\_\_\_

**УТВЕРЖДАЮ**  
Директор

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014г.

Стандарт управленческого учета

СТ 3.2.1

Оценка эффективности  
деятельности

---

Собственник: является собственностью «СтройТрансМонтаж»

Изменение №	Издание № 1	Разработал Н.В. Подобедова
Дата	Дата	Дата

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.2.1	Лист 2	
		Изменение №	Издание №1
	Оценка эффективности деятельности	Дата	Дата

### **Назначение настоящего Стандарта управленческого учета**

Настоящий Стандарт управленческого учета раскрывает порядок формирования и применения системы оценки эффективности деятельности Компании по уровням управления с использованием показателей (индикаторов)КРІ.

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.2.1	Лист 3	
		Изменение №	Издание №1
	Оценка эффективности деятельности	Дата	Дата

## Содержание

1. Область применения СТ УУ .....	4
2. Пользователи СТ УУ и сфера их ответственности .....	4
3. Основные понятия, термины и сокращения СТ УУ .....	4
4. Общий порядок документального оформления СТ УУ .....	4
5. Направления совершенствования СТ УУ .....	5
6. Порядок внесения изменений в СТ УУ .....	5
7. Система КРІ в Компании .....	5
7.1. Принципы построения системы КРІ в Компании .....	5
7.2. Иерархия системы КРІ Компании .....	7
7.3. Алгоритм построения системы КРІ Компании .....	7
7.3.1. Определение задач Компании .....	7
7.3.2. Формирование КРІ Компании .....	7
7.3.3. Определение задач процессов деятельности и формирование КРІ по процессам деятельности .....	7
7.3.4. Формирование КРІ подразделений .....	9
7.3.5. Формирование КРІ сотрудников .....	9
7.3.6. Форма УО .....	9
8. Библиографический список СТ УУ .....	10
Приложение А .....	11
Приложение В .....	12
Приложение С .....	13
Приложение D .....	15

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.2.1	Лист 4	
		Изменение №	Издание №1
	Оценка эффективности деятельности	Дата	Дата

## 1. Область применения СТ УУ

Настоящий СТ УУ применяется в отношении деятельности Компании с учетом процессного подхода к управлению. Используется во всей деятельности Компании, решает ключевые задачи, поставленные внутренними пользователями Компании.

## 2. Пользователи СТ УУ и сфера их ответственности

2.1. Настоящий СТ УУ обязателен для применения сотрудниками бухгалтерии Компании в отношении корректного расчета показателей КРІ.

2.2. Ответственность за разработку настоящего СТ УУ несет главный бухгалтер.

2.3. Ответственность за представление Аналитического отчета по КРІ снесет главный бухгалтер Компании.

2.4. Ответственность за корректность сведений, представляемых для расчета показателей КРІ, несут сотрудники подразделений, управляемых владельцами выделенных в соответствии со Стандартом Компании СТ 1.1 «Система управления процессами деятельности» процессов деятельности Компании.

## 3. Основные понятия, термины и сокращения СТ УУ

**Внутренние пользователи Компании** – руководство и собственники Компании.

**Ключевые показатели эффективности (КРІ)**- показатель (индикатор) выполнения поставленной задачи.

**Компания**–группа компаний, включающая в себя ООО «СтройТрансМонтаж» и перечень аффилированных и взаимозависимых организаций.

**Подразделение** – структурно выделенный функционально обусловленный участок в рамках осуществляемой деятельности Компании (дирекция, бухгалтерия, транспортный участок).

**Простой** – сверхнормативное время, в которое не представлялось возможным оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов по вине заказчика (получателя услуг) или другим факторам, непосредственно влияющим на увеличение времени осуществления нормируемой операции в рамках процесса верхнего уровня «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов».

**Регламент управленческого учета (РГ УУ)** – документальное описание методических положений управленческого учета (инструкций, методических рекомендаций, методик, процедур, алгоритмов расчета показателей), разработанных, утвержденных и используемых экономическим субъектом по своему усмотрению для отражения действий субъектов управленческого учета по применению ими стандартов управленческого учета экономического субъекта.

**Система КРІ** - система финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели (или ожидаемому результату).

**Стандарт управленческого учета (СТ УУ)** - описание методологических положений управленческого учета, отраженных документально, разработанных и утвержденных экономическим субъектом по своему усмотрению для индивидуального использования в деятельности, обуславливающей достижение цели экономического субъекта.

**Управленческая отчетность (УО)** - используемая для целей управления экономическим субъектом систему самостоятельно разработанных взаимосвязанных отчетов о затратах, выручке, финансовых результатах, безубыточности, эффективности деятельности экономического субъекта в целом и уровням управленческого деления (процессам / видам деятельности; центрам ответственности; видам продуктов производства (продукции / работ / услуг) и т.д.).

## 4. Общий порядок документального оформления СТ УУ

Документальное оформление СТ УУ осуществляется в соответствии со Стандартом управленческого учета СТ 4.2 «Документооборот УУ» и Регламентом управленческого учета РГ 3.2.1 «Расчет показателей эффективности деятельности».

## 5. Направления совершенствования СТ УУ

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.2.1	Лист 5	
		Изменение №	Издание №1
	Оценка эффективности деятельности	Дата	Дата

Настоящий СТ УУ подлежит изменению в случае утверждения новой цели и задач в соответствие с ней Компании и ее процессов деятельности.

Подлежит изменению в случае изменения характера деятельности, осуществления перепрофилирования или проведения мероприятий по оптимизации деятельности подразделений Компании или Компании в целом.

## **6. Порядок внесения изменений в СТ УУ**

Внесение изменений в настоящий СТ УУ осуществляется главным бухгалтером при наличии согласования редакции с руководством.

## **7. Система КРІ в Компании**

### **7.1. Принципы построения системы КРІ в Компании**

#### **Адресная принадлежность.**

Каждый ключевой показатель эффективности закреплен за конкретным ответственным лицом или группой лиц на уровне экономического субъекта, процессов деятельности, продукции / работ / услуг.

#### **Корректная ориентация и разумность.**

Ключевые показатели эффективности находятся в непосредственной зависимости от стратегических задач экономического субъекта, а также процессов деятельности, производства продуктов / работ / услуг.

#### **Функциональная группировка.**

Показатели эффективности должны быть сгруппированы (структурированы) по функциональным направлениям, в частности процессам деятельности, продукции / работам / услугам.

#### **Соответствие критериям оценки.**

Показатели эффективности должны быть выделены с точки зрения оценивания эффективности на различных уровнях управленческого деления.

#### **Стандартизованность.**

Ключевые показатели эффективности базируются на стандартных определениях, правилах вычислений (стандарте управленческого учета экономического субъекта).

#### **Регламентированность.**

Утвержденные экономическим субъектом показатели эффективности для разных уровней экономического деления и их нормативы должны быть достижимы с высокой степенью вероятности на основе их регламентации.

#### **Методика расчета.**

Для каждого показателя эффективности должна быть определена методика его расчета (регламент).

#### **Мобильность значений.**

Значения ключевых показателей эффективности рассчитываются на основе актуальных данных, то есть пользователи могут вмешиваться в процессы, чтобы улучшить результаты работы.

#### **Обеспечение прогнозирования.**

Ключевые показатели эффективности количественно оценивают факторы. Они являются опережающими показателями, определяющими оптимальные результаты в перспективе.

#### **Ограниченность.**

Ключевые показатели эффективности должны фокусировать внимание и усилия пользователей на нескольких высокоприоритетных задачах.

#### **Легкость восприятия.**

Ключевые показатели эффективности должны быть легкими для понимания.

#### **Сбалансированность и взаимосвязанность.**

КРІ должны быть логичным продолжением и уточнением друг друга.

#### **Ориентация на срок выполнения.**

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.2.1	Лист 6	
		Изменение №	Издание №1
	Оценка эффективности деятельности	Дата	Дата

Необходимо четко определять срок выполнения установленного KPI.

**Оптимальность числа показателей.**

Оптимальное количество KPI экономического субъекта — 5-10, в отношении KPI всех остальных уровней – 3-5.

**Простота измерения.**

Ключевые показатели эффективности должны измеряться доступными способами, что упростит возможность из расчета и пересмотра в случае необходимости.

**Релевантность.**

Пересмотр KPI необходим в целях оптимизации системы и повышения эффективности действия ключевых показателей эффективности.

**Сопоставимость.**

Показатели эффективности должны быть сопоставимыми между собой.

**7.2. Иерархия системы KPI Компании**

Иерархия системы KPI Компании представлена в Приложении А

**7.3. Алгоритм построения системы KPI Компании**

Алгоритм построения системы KPI Компании представлен в Приложении В.

**7.3.1. Определение задач Компании**

Определение задач Компании предусматривает выделение наиболее значимых направлений деятельности, целевых ориентиров для развития, достижение которых позволит реализовать цель, поставленную собственниками Компании.

В Компании выделяется 6 задач:

- Снижение себестоимости услуг.
- Увеличение объема оказываемых услуг.
- Повышение прибыльности.
- Повышение доходности инвестированного капитала.
- Повышение эффективности использования основных средств.
- Обеспечение оптимального уровня платежеспособности.
- Повышение качества услуг.

**7.3.2. Формирование KPI Компании**

В целях реализации поставленных задач Компании осуществляется формирование KPI Компании

Таблица 1

КPI Компании

№ п/п	Группа задач	Задача экономического субъекта	Наименование показателя KPI экономического субъекта	Регламентирующий расчет показателей KPI документ
1	2	3	4	5
1	Экономические в отношении себестоимости	Снижение себестоимости услуг	Темп роста себестоимости услуг ( $t_s$ )	РТ 3.2.1 «Методика расчета показателей эффективности деятельности»
2	Экономические в отношении финансового результата	Увеличение выручки от продаж услуг Повышение рентабельности услуг	Темп роста продаж (объема оказанных услуг) ( $t_N$ ) Рентабельность продаж ( $\rho_P$ )	

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.2.1	Лист 7	
		Изменение №	Издание №1
	Оценка эффективности деятельности	Дата	Дата

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5
3	Экономические в отношении капитала и инвестиций	Повышение доходности инвестированного капитала	Доходность инвестированного капитала (ROI <sub>И</sub> )	РТ 3.2.1 «Методика расчета показателей эффективности деятельности»
4	Экономические в отношении активов	Повышение эффективности использования основных средств	Рентабельность основных средств (ρ <sub>А</sub> )	
5	Экономические в отношении платежеспособности и ликвидности	Повышение ликвидности	Коэффициент текущей ликвидности (K <sub>С</sub> )	
6	Потребительские	Повышения качества услуг	Уровень удовлетворенности потребителей (L <sub>К</sub> )	
			Интегрированный показатель эффективности деятельности (i)	

Кроме целеориентированных показателей формируется интегрированный показатель эффективности деятельности экономического субъекта, являющийся индикатором общего состояния экономического субъекта - уровня эффективности его деятельности, определяемого с использованием метода интеграции.

### 7.3.3. Определение задач процессов деятельности и формирование КРІ по процессам деятельности

В соответствии со Стандартом экономического субъекта СТ 1.1 «Система управления процессами деятельности» в Компании дифференцируются следующие процессы деятельности:

Основные процессы деятельности:

«Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

Вспомогательные процессы деятельности:

«Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»

Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью:

«Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

«Общее администрирование»

«Обеспечение безопасности» и др.

Определение задач процессов деятельности, дифференцированных в Компании, предусматривает выделение наиболее значимых для них направлений, целевых ориентиров для развития, достижение которых позволит реализовать целевую направленность каждого процесса деятельности в отдельности.

Определение задач по процессам деятельности обуславливает формирование показателей КРІ процессов деятельности (табл. 2).

Таблица 2

#### КРІ по процессам деятельности

№ п/п	Группа задач	Задача, реализуемая в рамках процесса деятельности	Наименование показателя КРІ по процессам деятельности	Регламентирующий расчет показателей КРІ документ
1	2	3	4	5
Основные процессы				
процесс «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»				



«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.2.1	Лист 8	
		Изменение №	Издание №1
	Оценка эффективности деятельности	Дата	Дата

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5
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)	РТ 3.2.1 «Методика расчета показателей эффективности деятельности»
2	Экономические в отношении себестоимости	Снижение затрат на оказание услуг Снижение себестоимости услуг	4) Зарплатоемкость (затраты на оплату труда на один рубль продаж) (z) 5) Затраты на один рубль продаж (s)	

Вспомогательные процессы

процесс «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»

1	Производственные	Повышение эффективности использования производственных мощностей	1) Количество часов ремонта (обслуживания) ( $t_r$ ) 2) Процент ремонтируемой техники ( $\%_R$ ) 3) Процент невыхода техники ( $\%_A$ )	РТ 3.2.1 «Методика расчета показателей эффективности деятельности»
2	Экономические в отношении себестоимости	Снижение затрат на ремонт и обслуживание Снижение себестоимости ремонта и обслуживания единицы техники	4) Материалоемкость (m) 5) Стоимость ремонта единицы техники ( $R_a$ )	

Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания)

процесс «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

1	Экономические в отношении себестоимости	Снижение затрат на осуществление учета (себестоимость процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»)	1) Доля затрат на осуществление учета в составе общих затрат ( $\%_{aS}$ ) 2) Доля затрат на осуществление учета в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) ( $\%_{aSM}$ ) 3) Себестоимость процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» ( $S_A$ )	РТ 3.2.1 «Методика расчета показателей эффективности деятельности»
---	---	--	--	--

процесс «Общее администрирование»

1	Экономические в отношении себестоимости	Снижение затрат на общее администрирование (себестоимость процесса «Общее администрирование»)	1) Доля затрат на общее администрирование в составе общих затрат ( $\%_{mS}$ ) 2) Доля затрат на общее администрирование в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) ( $\%_{mSM}$ )	РТ 3.2.1 «Методика расчета показателей эффективности деятельности»
---	---	---	--	--

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.2.1	Лист 9	
		Изменение №	Издание №1
	Оценка эффективности деятельности	Дата	Дата

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5
			3) Себестоимость процесса «Общее администрирование» ( $S_m$ )	
процесс «Обеспечение безопасности»				
1	Экономические в отношении себестоимости	Снижение затрат на обеспечение безопасности (себестоимость процесса «Обеспечение безопасности»)	1) Доля затрат на обеспечение безопасности в составе общих затрат ( $\%_{sS}$ ) 2) Доля затрат на обеспечение безопасности в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) ( $\%_{sSM}$ ) 3) Себестоимость процесса «Обеспечение безопасности» ( $S_s$ )	РТ 3.2.1 «Методика расчета показателей эффективности деятельности»

#### 7.3.4. Формирование КРІ подразделений

Формирование КРІ подразделений будет осуществляться в Компании в случае выделения в рамках хотя бы одного из процессов деятельности (процессов «1 уровня») подразделений с различным функциональным набором.

#### 7.3.5. Формирование КРІ сотрудников

Формирование КРІ сотрудников будет осуществляться в Компании в случае использования системы мотивации персонала с применением КРІ, устанавливаемой Положением по оплате труда.

#### 7.3.6. Форма УО

Формами УО являются, формируемым по результатам расчета показателей КРІ Компании и процессов деятельности являются Аналитический отчет по КРІ Компании (Приложение С) и Аналитический отчет по КРІ по процессам деятельности (Приложение D)

Периодичность составления Аналитических отчетов по КРІ не может быть реже, чем раз в квартал.

Аналитические отчеты по КРІ представляются директору не позднее 30 числа месяца, следующего за отчетным кварталом.

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.2.1	Лист 10	
		Изменение №	Издание №1
	Оценка эффективности деятельности	Дата	Дата

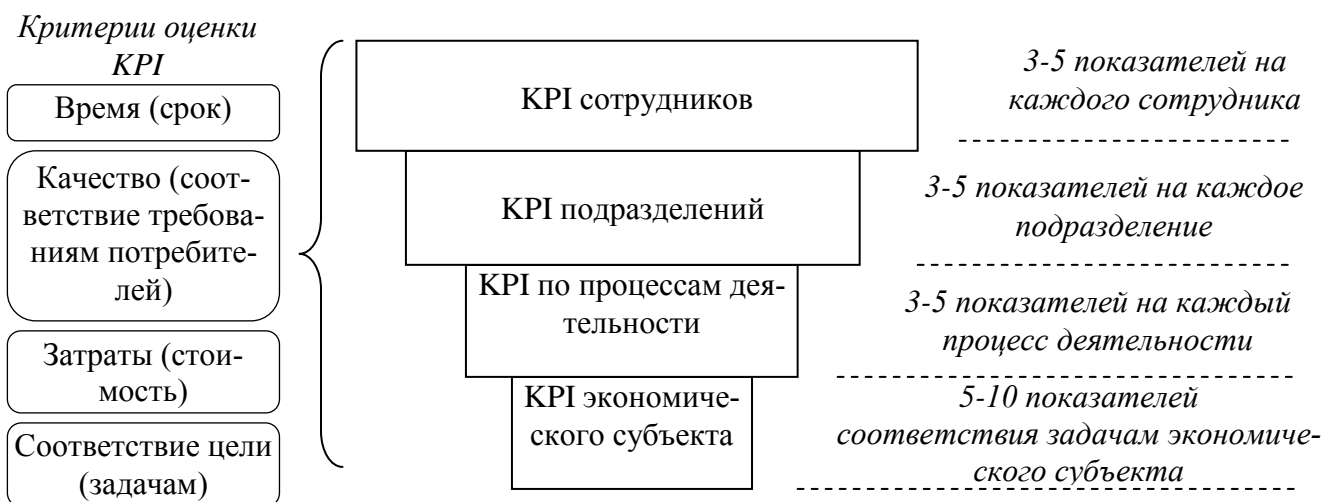
### 8. Библиографический список СТ УУ

1. Положение по оплате труда.
2. Стандарт ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 1.1 «Система управления процессами деятельности».
3. Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 4.2 «Документооборот управленческого учета».
4. Регламент управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» РТ 2.1 «Счета управленческого учета и инструкция по их применению».
5. Регламент управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» РТ 3.2.1 «Методика расчета показателей эффективности деятельности».

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.2.1	Лист 11	
		Изменение №	Издание №1
	Оценка эффективности деятельности	Дата	Дата

Приложение А

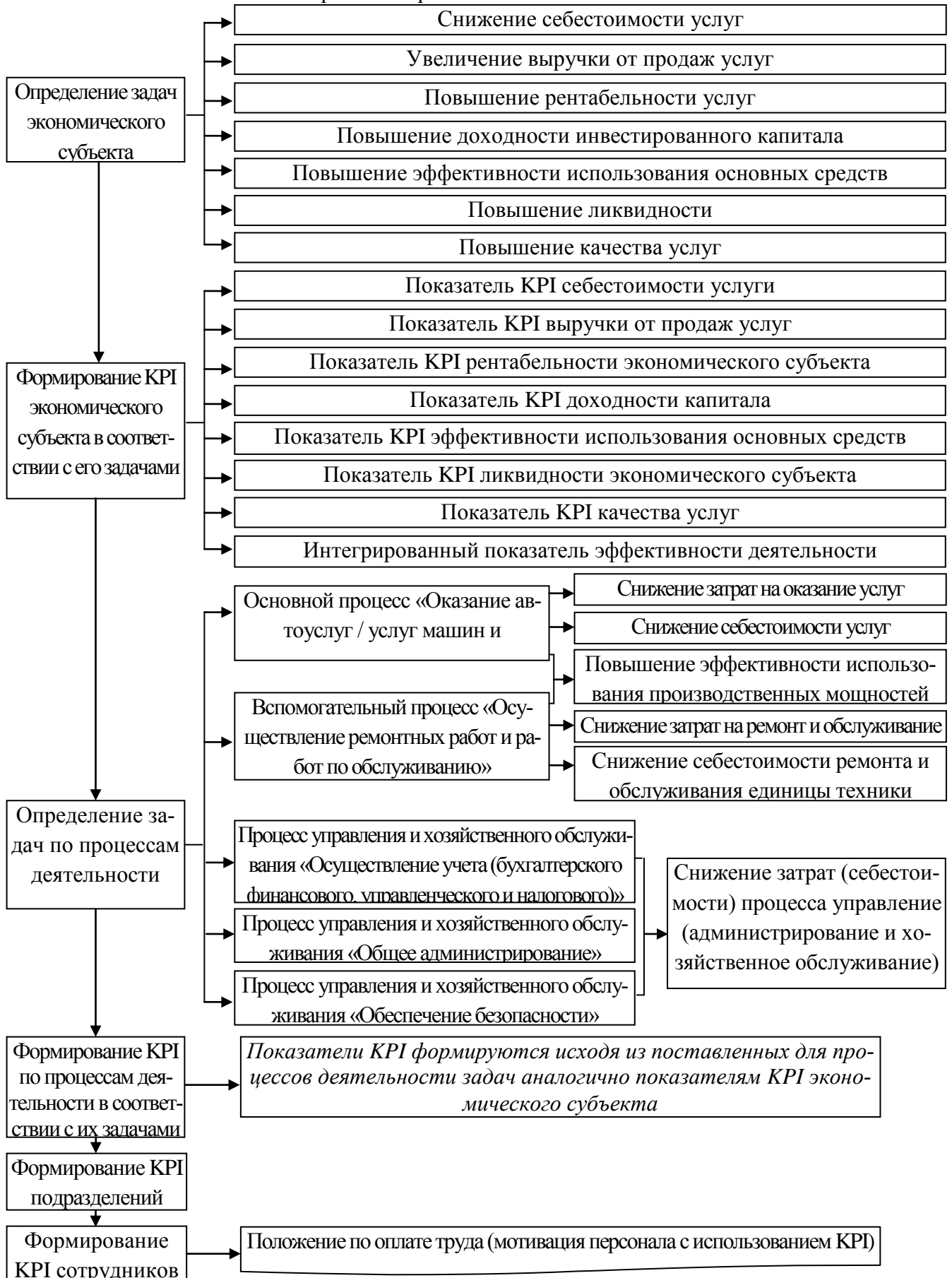
Иерархия системы КРІ Компании



«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.2.1	Лист 12	
		Изменение №	Издание №1
	Оценка эффективности деятельности	Дата	Дата

Приложение В

Алгоритм построения системы КРІ Компании



«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.2.1	Лист 13	
		Изменение №	Издание №1
	Оценка эффективности деятельности	Дата	Дата

Приложение С

Аналитический отчет по КРІ Компании

за \_\_\_\_\_  
период

№ п/п	Наименование показателя КРІ	Ед. изм.	Значение показателя	Оценка показателя КРІ по шкале и ее расшифровка	Вес показателя в интегрированном показателе эффективности деятельности (i), %
1	Темп роста себестоимости услуг (t <sub>S</sub> )	%			
2	Темп роста выручки (объема оказанных услуг) (t <sub>N</sub> )	%			
3	Рентабельность (ρ <sub>P</sub> )	%			
4	Доходность инвестированного капитала (ROI <sub>H</sub> )	%			
5	Уровень удовлетворенности потребителей (L <sub>K</sub> )	%			
6	Рентабельность основных средств (ρ <sub>A</sub> )	%			
7	Коэффициент текущей ликвидности (K <sub>S</sub> )	Коэффициент			
8	<b>Интегрированный показатель эффективности деятельности Компании (i)</b>	%			<b>X</b>

**Интегрированный показатель эффективности деятельности Компании (i)- «\_\_\_» - достигнуто**  
\_\_\_\_\_ значение.

**Справочно (шкала для оценки показателя):**

«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 Компании, 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 Компании, при котором поставленная задача не реализована.

«E» - достигнуто крайне неудовлетворительное значение.

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.2.1	Лист 14	
		Изменение №	Издание №1
	Оценка эффективности деятельности	Дата	Дата

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

«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.2.1	Лист 15	
		Изменение №	Издание №1
	Оценка эффективности деятельности	Дата	Дата

Приложение D

Аналитический отчет по КРІ по процессам деятельности  
за \_\_\_\_\_  
период

**КРІ по основному процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»**

№ п/п	Наименование показателя КРІ	Ед. изм.	Значение показателя	Оценка показателя КРІ по шкале и ее расшифровка
1	Объем оказанных услуг в натуральном измерении (V)	М/ч, тн/км		
2	Объем оказанных услуг в день ( $\bar{N}_p$ )	Рубль		
3	Количество часов сверхнормативного простоя (t)	Часы		
4	Зарплатоемкость (затраты на оплату труда на один рубль продаж) (z)	Копейка		
5	Затраты на один рубль реализации (s)	Копейка		

**КРІ по вспомогательному процессу «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»**

№ п/п	Наименование показателя КРІ	Ед. изм.	Значение показателя	Оценка показателя КРІ по шкале и ее расшифровка
1	Количество часов ремонта (обслуживания) ( $t_r$ )	Час		
2	Процент ремонтируемой техники ( $\%_R$ )	%		
3	Процент невыхода техники ( $\%_A$ )	%		
4	Материалоемкость (m)	Коэффициент		
5	Стоимость ремонта единицы техники ( $R_a$ )	Рубль		

**КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания)  
«Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»**

№ п/п	Наименование показателя КРІ	Ед. изм.	Значение показателя	Оценка показателя КРІ по шкале и ее расшифровка
1	Доля затрат на осуществление учета в составе общих затрат ( $\%_{aS}$ )	%		
2	Доля затрат на осуществление учета в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) ( $\%_{aSM}$ )	%		
3	Себестоимость процесса ( $S_A$ )	Рубль		



«СтройТрансМонтаж»	СТ 3.2.1	Лист 16	
		Изменение №	Издание №1
	Оценка эффективности деятельности	Дата	Дата

**КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Общее администрирование»**

№ п/п	Наименование показателя КРІ	Ед. изм.	Значение показателя	Оценка показателя КРІ по шкале и ее расшифровка
1	Доля затрат на общее администрирование в составе общих затрат (% <sub>ms</sub> )	%		
2	Доля затрат на общее администрирование в составе затрат на процессы управления(администрирования и хозяйственного обслуживания) (% <sub>mSM</sub> )	%		
3	Себестоимость процесса (S <sub>m</sub> )	Рубль		

**КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Обеспечение безопасности»**

№ п/п	Наименование показателя КРІ	Ед. изм.	Значение показателя	Оценка показателя КРІ по шкале и ее расшифровка
1	Доля затрат на обеспечение безопасности в составе общих затрат (% <sub>sS</sub> )	%		
2	Доля затрат на обеспечение безопасности в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) (% <sub>sSM</sub> )	%		
3	Себестоимость процесса (S <sub>s</sub> )	Рубль		

**Справочно (шкала для оценки показателя):**

«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 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 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 процесса деятельности, при котором поставленная задача не реализована и существует угроза для дестабилизации ситуации в охватываемых показателем процессах.

<b>«СтройТрансМонтаж»</b>	<b>РТ 2.1</b>	Лист 1	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

Приложение 6

**«СтройТрансМонтаж»**

Экземпляр \_\_\_\_\_

**УТВЕРЖДАЮ**  
**Директор**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014г.

**Регламент управленческого учета**

**РТ 2.1**

**Счета управленческого учета и  
инструкция по их применению**

---

**Собственник: является собственностью «СтройТрансМонтаж»**

Изменение №	Издание № 1	Разработал Н.В. Подобедова
Дата	Дата	Дата

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 2	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

### **Назначение настоящего Регламента управленческого учета**

Настоящий Регламент управленческого учета устанавливает и описывает действующие в Компании счета для целей ведения управленческого учета по принятым объектам калькулирования; представляет их структуру и инструкции по их применению.

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 3	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

## Содержание

1 Область применения РТ УУ.....	4
2 Пользователи РТ УУ и сфера их ответственности.....	4
3 Основные понятия, термины и сокращения РТ УУ.....	4
4. Общий порядок документального оформления РТ УУ.....	5
5. Направления совершенствования РТ УУ.....	5
6. Порядок внесения изменений в РТ УУ.....	5
7. Описание счетов управленческого учета Компании.....	5
7.1. Структура счетов управленческого учета Компании.....	5
7.1.1. При использовании отдельных свободных синтетических счетов Плана счетов (вариант 1).....	6
7.1.2. Аналитическое развитие синтетического счета 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью» (вариант 2).....	11
7.2 Инструкция по применению счетов управленческого учета Компании.....	13
7.2.1. При использовании отдельных свободных синтетических счетов Плана счетов (вариант 1).....	13
7.2.1.1. Счет управленческого учета 20/1 «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов».....	13
7.2.1.2. Счет управленческого учета 23/1 «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию».....	16
7.2.1.3. Счет управленческого учета 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)».....	18
7.3.1.4. Счет управленческого учета 24 «Общее администрирование».....	20
7.3.1.5. Счет управленческого учета 27 «Обеспечение безопасности».....	21
7.3.1.6. Счет управленческого учета 90 «Продажи».....	22
7.3.1.7. Счет управленческого учета 99 «Прибыли и убытки».....	27
7.2.2. Аналитическое развитие синтетического счета 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью» (вариант 2).....	31
7.2.2.1. Счет управленческого учета 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью».....	31
7.2.2.2. Счет управленческого учета 90 «Продажи».....	35
8. Библиографический список РТ УУ.....	40

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 4	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

### 1. Область применения РТ УУ

1.1. Настоящий РТ УУ применяется в отношении учетной деятельности Компании с учетом процессного подхода к управлению.

### 2. Пользователи РТ УУ и сфера их ответственности

2.1. Настоящий РТ УУ обязателен для применения сотрудниками бухгалтерии Компании.

2.2. Ответственность за разработку настоящего РТ УУ несет главный бухгалтер.

2.3. Ответственность за соблюдение настоящего РТ УУ несут сотрудники бухгалтерии в соответствии с функциональными обязанностями, утвержденными должностными инструкциями.

### 3. Основные понятия, термины и сокращения ВР УУ

**Вид техники** – категория техники в рамках используемой в Компании группировки:

- самосвалы 15 тонн;
- самосвалы 20 тонн;
- длинномеры;
- тягачи;
- бортовые;
- автобетононасосы;
- автобетоносмесители;
- автокраны;
- автовышки;
- сваебойные установки;
- погрузчики;
- тракторы;
- грейдеры.

**Внутренние пользователи Компании** – руководство и собственники Компании.

**Гос. рег. № 1 ...** - условное обозначение единицы техники, идентифицируемой по государственному регистрационному номеру.

**Компания** – группа компаний, включающая в себя ООО «СтройТрансМонтаж» и перечень аффилированных и взаимозависимых организаций.

**Регламент управленческого учета (РТ УУ)** – документальное описание методических положений управленческого учета (инструкций, методических рекомендаций, методик, процедур, алгоритмов расчета показателей), разработанных, утвержденных и используемых экономическим субъектом по своему усмотрению для отражения действий субъектов управленческого учета по применению ими стандартов управленческого учета экономического субъекта.

**Стандарт управленческого учета (СТ УУ)** - описание методологических положений управленческого учета, отраженных документально, разработанных и утвержденных экономическим субъектом по своему усмотрению для индивидуального использования в деятельности, обуславливающей достижение цели экономического субъекта.

**Управленческая отчетность (УО)** - используемая для целей управления экономическим субъектом систему самостоятельно разработанных взаимосвязанных отчетов о затратах, выручке, финансовых результатах, безубыточности, эффективности деятельности экономического субъекта в целом и уровням управленческого деления (процессам / видам деятельности; центрам ответственности; видам продуктов производства (продукции / работ / услуг) и т.д.).

**Техника** – весь перечень имеющихся в организации машин, механизмов и прочих устройств.

**Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 1, Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 2 ... Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером n** – условное обозначение объектов калькулирования (услуг) в соответствии

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 5	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

с принятой в Компании дифференциации видов техники и ее индивидуализации по государственному регистрационному номеру, указанных в п. 7.1.1 и 7.1.2 настоящего Регламента.

**Подразделение** – структурно выделенный функционально обусловленный участок в рамках осуществляемой деятельности Компании (дирекция, бухгалтерия, транспортный участок).

**ГСМ** – горюче-смазочные материалы, в том числе дизельное топливо, масло индустриальное, масло дизельное, масло трансмиссионное, карбамид, керосин.

**ОСАГО** – обязательное страхование автогражданской ответственности.

**УУ** – управленческий учет.

#### 4. Общий порядок документального оформления РТ УУ

Документальное оформление РТ УУ осуществляется в соответствии с СТ 4.2 «Документооборот УУ».

#### 5. Направления совершенствования РТ УУ

Настоящий РТ УУ подлежит изменению в случае внесения изменений в:

СТ 1.1 «Система управления процессами деятельности» в форме декомпозиции иных от указанных в прежней редакции процессов деятельности;

СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирования себестоимости услуги / процесса» в форме дифференциации иных объектов калькулирования и определения их счетоводческого сопровождения.

#### 6. Порядок внесения изменений в РТ УУ

Внесение изменений в настоящий РТ УУ осуществляется главным бухгалтером при наличии согласования редакции с руководством.

#### 7. Описание счетов управленческого учета Компании

Счета управленческого учета представляют собой перечень счетов и субсчетов к ним. В качестве основы для формирования счетов управленческого учета выступает План счетов, утвержденный Минфином в Приказе Минфина РФ от 31.10.2000 № 94н.

В Компании в целях повышения эффективности управления управленческий учет осуществляется посредством выделения субсчетов 1-го, 2-го и 3-порядка, а также субконто 1-го и 2-го порядка к ряду счетов для детализации особо значимой информации и формирования корректной себестоимости по процессам деятельности и услугам.

##### 7.1. Структура счетов управленческого учета Компании

В соответствии с п. 7.3.2 СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирования себестоимости услуги / процесса» счета управленческого учета могут применяться по одному из двух вариантов:

Вариант 1 – с использованием отдельных свободных синтетических счетов Плана счетов, утвержденного Минфином РФ;

Вариант 2 – аналитическое развитие синтетического счета 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью».

Структура счетов затрат дифференцируется в соответствии с представленным в СТ 1.1 «Система управления процессами деятельности» делением процессов на:

Основные процессы деятельности:

«Оказание автослужб / услуг машин и механизмов»

Вспомогательные процессы деятельности:

«Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»

Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью:

«Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 6	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

«Общее администрирование»  
«Обеспечение безопасности».

### 7.1.1. При использовании отдельных свободных синтетических счетов Плана счетов (вариант 1)

При использовании отдельных свободных синтетических счетов Плана счетов (вариант 1) к затратным счетам (20 «Основное производство», 23 «Вспомогательное производство», 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», 24 «Общее администрирование», 26 «Обеспечение безопасности»)

Таблица 1

Структура счетов затрат управленческого учета

Счет	Субсчет 1-го порядка (основные и вспомогательные процессы деятельности)	Субсчет 2-го порядка	Субтонто 1 (подразделения)	Субконто 2 (статьи затрат)
1	2	3	4	5
<b>Основные процессы деятельности</b>				
20 «Основное производство»	1 «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»	1 «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 1» 2 «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 2» ...	1. Транспортный участок 1.1. Автобетононасосы 1.1.1. Гос. рег. №1 ... 1.2. Автобетоносмесители 1.2.1. Гос. рег. №1 ... 1.3. Автовышки 1.3.1. Гос. рег. №1 ... 1.4. Автокраны 1.4.1. Гос. рег. №1 ... 1.5. Бортовые 1.5.1. Гос. рег. №1 ... 1.6. Грейдеры 1.6.1. Гос. рег. №1 ... 1.7. Длинномеры 1.7.1. Гос. рег. №1 ... 1.8. Погрузчики 1.8.1. Гос. рег. №1 ... 1.9. Самосвалы 15 тонн 1.9.1. Гос. рег. №1 ... 1.10. Самосвалы 20 тонн 1.10.1. Гос. рег. №1 ...	1. Затраты на аренду техники 2. Амортизация 3. Страхование ОСАГО 4. Спецодежда* 5. Оплата труда* 6. Страховые взносы* 7. ГСМ 8. Командировочные* ...

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 7	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5
			1.11. Сваебойные установки 1.11.1. Гос. рег. №1 ... 1.12. Тракторы 1.12.1. Гос. рег. №1 ... 1.13. Тягачи 1.13.1. Гос. рег. №1 ...	

\* - затраты в отношении сотрудников, занятых в основном процессе «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

Вспомогательные процессы деятельности

23 «Вспомогательное производство»	1 «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»	1 «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 1» 2 «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 2» ...	1. Транспортный участок 1.1. Автобетононасосы 1.1.1. Гос. рег. №1 ... 1.2. Автобетоносмесители 1.2.1. Гос. рег. №1 ... 1.3. Автовышки 1.3.1. Гос. рег. №1 ... 1.4. Автокраны 1.4.1. Гос. рег. №1 ... 1.5. Бортовые 1.5.1. Гос. рег. №1 ... 1.6. Грейдеры 1.6.1. Гос. рег. №1 ... 1.7. Длинномеры 3.7.1. Гос. рег. №1 ... 1.8. Погрузчики 1.8.1. Гос. рег. №1 ... 1.9. Самосвалы 15 тонн 1.9.1. Гос. рег. №1 ... 1.10. Самосвалы 20 тонн 1.10.1. Гос. рег. №1 ... 1.11. Сваебойные установки 1.11.1. Гос. рег. №1	1. Материальные затраты на ремонт и тех. обслуживания техники 2. Спецодежда* 3. Оплата труда* 4. Страховые взносы* 5. Амортизация** ...
-----------------------------------	---	---	--	--



«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 8	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5
			... 1.12. Тракторы 1.12.1. Гос. рег. №1 ... 1.13. Тягачи 1.13.1. Гос. рег. №1 ...	

\* - затраты в отношении сотрудников, занятых во вспомогательном процессе «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»

\*\* - амортизация используемого во вспомогательном процессе «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» оборудования

Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью

22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»			2. Бухгалтерия	1. Амортизация* 2. Оплата труда** 3. Страховые взносы** 4. Аренда офисного помещения*** 5. Канцтовары*** 6. Прочие затраты*** (в т.ч. аутсорсинговые услуги, формирование экологической отчетности и т.п.; возможны затраты по водоснабжению, отоплению, электроэнергии и т.д.) ...
---	--	--	----------------	---

\* - амортизация офисного оборудования бухгалтерии

\*\* - затраты в отношении сотрудников, занятых в процессе управления (администрирования и хозяйственного обслуживания, деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

\*\*\* - затраты в отношении сотрудников отдела бухгалтерии (кабинет бухгалтерии, канцтовары в соответствии с заявкой, прочие затраты по месту их возникновения)

24 «Общее администрирование»			3. Дирекция	1. Амортизация* 2. Оплата труда** 3. Страховые взносы** 4. Командировочные** 5. Аренда офисного помещения*** 5. Канцтовары*** 6. Прочие затраты***
------------------------------	--	--	-------------	--

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 9	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5
				(возможны затраты по водоснабжению, отоплению, электроэнергии и т.д.) ...
<p>* - амортизация основных средств, используемых директором  ** - затраты в отношении директора  *** - затраты в отношении директора (кабинет директора, канцтовары в соответствии с заявкой, прочие затраты по месту их возникновения)</p>				
27 «Обеспечение безопасности»			4. Служба безопасности	1. Услуги по охране 2. Амортизация* 3. Прочие затраты** (возможны затраты по водоснабжению, отоплению, электроэнергии и т.д.) ...
<p>* - затраты в отношении оборудования и прочих основных средств, занятых в процессе «Обеспечение безопасности»  ** - прочие затраты в отношении охраны по месту их возникновения.</p>				

Таблица 2

Структура результирующих счетов управленческого учета

Счет	Субсчет 1-го порядка	Субсчет 2-го порядка (процесс деятельности)	Субсчет 3-го порядка	Субконто 1 (подразделения)
1	2	3	4	5
90 «Продажи»	1 «Выручка» 2 «Себестоимость продаж»	1 «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»	1 «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 1» 2 «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 2» ...	1. Транспортный участок 1.1. Автобетононасосы 1.1.1. Гос. рег. №1 ... 1.2. Автобетоносмесители 1.2.1. Гос. рег. №1 ... 1.3. Автовышки 1.3.1. Гос. рег. №1 ... 1.4. Автокраны 1.4.1. Гос. рег. №1 ... 1.5. Бортовые 1.5.1. Гос. рег. №1 ... 1.6. Грейдеры

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 10	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5
				1.6.1. Гос. рег. №1 ... 1.7. Длинномеры 3.7.1. Гос. рег. №1 ... 1.8. Погрузчики 1.8.1. Гос. рег. №1 ... 1.9. Самосвалы 15 тонн 1.9.1. Гос. рег. №1 ... 1.10. Самосвалы 20 тонн 1.10.1. Гос. рег. №1 ... 1.11. Сваебойные установки 1.11.1. Гос. рег. №1 ... 1.12. Тракторы 1.12.1. Гос. рег. №1 ... 1.13. Тягачи 1.13.1. Гос. рег. №1 ...
	8 «Расходы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью»	1 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»		2. Бухгалтерия
		2 «Общее администрирование»		3. Дирекция
		3 «Обеспечение безопасности»		4. Служба безопасности
	9 «Прибыль/убыток от продаж»			
99 «Прибыли и убытки»	1 «Прибыли и убытки по основным процессам»	1 «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»	1 «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 1» 2 «Автоуслуги / услуги машины и	1. Транспортный участок 1.1. Автобетононасосы 1.1.1. Гос. рег. №1 ... 1.2. Автобетоносмесители 1.2.1. Гос. рег. №1

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 11	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5
			механизма по технике с государственным регистрационным номером 2» ...	... 1.3. Автовышки 1.3.1. Гос. рег. №1 ... 1.4. Автокраны 1.4.1. Гос. рег. №1 ... 1.5. Бортовые 1.5.1. Гос. рег. №1 ... 1.6. Грейдеры 1.6.1. Гос. рег. №1 ... 1.7. Длинномеры 3.7.1. Гос. рег. №1 ... 1.8. Погрузчики 1.8.1. Гос. рег. №1 ... 1.9. Самосвалы 15 тонн 1.9.1. Гос. рег. №1 ... 1.10. Самосвалы 20 тонн 1.10.1. Гос. рег. №1 ... 1.11. Свобойные установки 1.11.1. Гос. рег. №1 ... 1.12. Тракторы 1.12.1. Гос. рег. №1 ... 1.13. Тягачи 1.13.1. Гос. рег. №1 ...
	2 «Прибыли и убытки по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью»	1 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»		2. Бухгалтерия
		2 «Общее администрирование»		3. Дирекция
		3 «Обеспечение безопасности»		4. Служба безопасности

**7.1.2. Аналитическое развитие синтетического счета 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью» (вариант 2)**

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 12	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

Счета затрат 20 «Основное производство», 23 «Вспомогательное производство», 90 «Продажи» и 99 «Прибыли и убытки» при варианте 2 (аналитическое развитие синтетического счета 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью») имеют структуру, представленную в п. 7.1.1 настоящего Регламента управленческого учета.

Таблица 3

Структура счета затрат управленческого учета 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью»

Счет	Субсчет 1-го порядка (процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью)	Субсчет 2-го порядка	Субконто 1 (подразделения)	Субконто 2 (статьи затрат)
1	2	3	4	5
<b>Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью</b>				
27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью»	1 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»		2. Бухгалтерия	1. Амортизация* 2. Оплата труда** 3. Страховые взносы** 4. Аренда офисного помещения*** 5. Канцтовары*** 6. Прочие затраты*** (в т.ч. аутсорсинговые услуги, формирование экологической отчетности и т.п.; возможны затраты по водоснабжению, отоплению, электроэнергии и т.д.) ...
	<p>* - амортизация офисного оборудования бухгалтерии  ** - затраты в отношении сотрудников, занятых в процессе управления (администрирования и хозяйственного обслуживания, деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»  *** - затраты в отношении сотрудников отдела бухгалтерии (кабинет бухгалтерии, канцтовары в соответствии с заявкой, прочие затраты по месту их возникновения)</p>			
	2. «Общее администрирование»		3. Дирекция	1. Амортизация* 2. Оплата труда** 3. Страховые взносы** 4. Командировочные** 5. Аренда офисного помещения*** 5. Канцтовары*** 6. Прочие затраты*** (возможны затраты по водоснабжению, отоплению

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 13	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

Окончание табл. 3

1	2	3	4	5
				электроэнергии и т.д.) ...
	<p>* - амортизация основных средств, используемых директором  ** - затраты в отношении директора  *** - затраты в отношении директора (кабинет директора, канцтовары в соответствии с заявкой, прочие затраты по месту их возникновения)</p>			
	3. «Обеспечение безопасности»		4. Служба безопасности	1. Услуги по охране 2. Амортизация* 3. Прочие затраты** (возможны затраты по водоснабжению, отоплению, электроэнергии и т.д.) ...
	<p>* - затраты в отношении оборудования и прочих основных средств, занятых в процессе «Обеспечение безопасности»  ** - прочие затраты в отношении охраны по месту их возникновения.</p>			

## 7.2. Инструкция по применению счетов управленческого учета Компании

Настоящим Регламентом управленческого учета устанавливается инструкция по применению счетов управленческого учета Компании в целях формирования себестоимости и финансового результата по объектам калькулирования, установленным СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирования себестоимости услуги / процесса». В инструкции приводится краткая характеристика синтетических счетов управленческого учета, открываемых к ним субсчетов (1-го, 2-го, 3-го порядков) и субконто (1-го и 2-го порядка), раскрывается их назначение и структура, приводится типовая для Компании корреспонденция со счетами учета. В целях сохранения структуры дифференциации счетов управленческого учета по отражаемой на них информации по процессам деятельности (основные процессы, вспомогательные процессы, процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью) счета описываются в следующем порядке:

Вариант 1:

20/1 «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

23/1 ««Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»»

22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

24 «Общее администрирование»

27 «Обеспечение безопасности»

90 «Продажи»

99 «Прибыли и убытки»

Вариант 2:

27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью»

90 «Продажи»

### 7.2.1. При использовании отдельных свободных синтетических счетов Плана счетов (вариант 1)

#### 7.2.1.1. Счет управленческого учета 20/1 «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

Счет 20 «Основное производство» является калькуляционным и предназначен для аккумуляции затрат по следующим калькуляционным объектам:

основному процессу деятельности «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»;  
услугам, оказываемым Компанией.

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 14	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

К счету 20 «Основное производство» открывается субсчет 1-го порядка:

20/1 «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

По субсчету 1-го порядка к счету 20 «Основное производство» отражаются затраты по основному процессу деятельности Компании.

К счету 20 «Основное производство» открываются субсчета 2-го порядка:

20/1/1 «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 1»;

20/1/2 «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 2»;

...

20/1/п «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером п»

По субсчетам 2-го порядка к счету 20 «Основное производство» отражаются затраты по услугам, оказываемым Компанией.

По субконто 1-го порядка к счету 20 «Основное производство» отражаются места возникновения затрат, а именно подразделения Компании:

1. Транспортный участок

1.1. Автобетононасосы

1.1.1. Гос. рег. №1

...

1.2. Автобетоносмесители

1.2.1. Гос. рег. №1

...

1.3. Автовышки

1.3.1. Гос. рег. №1

...

1.4. Автокраны

1.4.1. Гос. рег. №1

...

1.5. Бортовые

1.5.1. Гос. рег. №1

...

1.6. Грейдеры

1.6.1. Гос. рег. №1

...

1.7. Длинномеры

3.7.1. Гос. рег. №1

...

1.8. Погрузчики

1.8.1. Гос. рег. №1

...

1.9. Самосвалы 15 тонн

1.9.1. Гос. рег. №1

...

1.10. Самосвалы 20 тонн

1.10.1. Гос. рег. №1

...

1.11. Сваябойные установки

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 15	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

1.11.1. Гос. рег. №1

...

1.12. Тракторы

1.12.1. Гос. рег. №1

...

1.13. Тягачи

1.13.1. Гос. рег. №1

...

Их перечень может быть дополнен в случае выделения в Компании новых подразделений.

По субконто 2-го порядка к счету 20 «Основное производство» отражаются статьи затрат по основному процессу деятельности «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»:

1. Затраты на аренду техники - отражаются затраты на аренду техники;
2. Амортизация - отражаются затраты на амортизацию техники.
3. Страхование ОСАГО - отражаются затраты по страхованию техники (в том числе ОСАГО);
4. Спецодежда – отражаются затраты на спецодежду и специнструмент, предоставляемые рабочему персоналу основного процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов».
5. Оплата труда - отражаются затраты на оплату труда рабочего персонала основного процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»;
6. Страховые взносы - отражаются затраты на страховые взносы на рабочий персонал основного процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»;
7. ГСМ - отражаются затраты на ГСМ техники, задействованной в основном процессе «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»;
8. Командировочные – отражаются затраты на командирование рабочего персонала основного процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов».

...

Перечень является открытым и в случае возникновения необходимости подлежит дополнению посредством создания новых статей затрат.

По дебету счета 20/1/...<sup>1</sup> «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» отражаются прямые затраты, связанные с осуществлением основного процесса деятельности «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и оказанием автоуслуг / услуг машин и механизмов, а также затраты вспомогательного процесса деятельности «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию».

Прямые затраты, связанные с осуществлением основного процесса деятельности «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и оказанием автоуслуг / услуг машин и механизмов, списываются на дебет счета 20/1/... «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» с кредита счетов учета производственных запасов, расчетов с работниками по оплате труда и т.п. Затраты вспомогательного процесса деятельности «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» списываются в дебет счета 20/1/... «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» с кредита счета 23/1/... «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию».

По кредиту счета 20/1/... «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» отражаются суммы сокращенной себестоимости по основному процессу деятельности «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» на субсчете 1-го порядка и автоуслуг / услуг машин и механизмов на субсчетах 2-го порядка. Сформированная сокращенная себестоимость по основному процессу деятельности «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и автоуслуг / услуг машин и механизмов списывается с кредита счета 20/1/... «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» в дебет счета 90/2/1/... Себестоимость продаж «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов».

<sup>1</sup> Соответствующий субсчет 2-го порядка для автоуслуги / услуги машины и механизма конкретной единицы техники



«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 16	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

Остаток по счету 20/1/... «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» на конец периода отсутствует.

Таблица 4

Счет 20/1/... «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»  
корреспондирует со счетами:

По дебету	По кредиту
02 «Амортизация основных средств»	90/2/1... «Себестоимость продаж «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»
10 «Материалы»*	
23/1/... «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»*	
60/1 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»*	
69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению»*	
70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»*	
71 «Расчеты с подотчетными лицами»*	
76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»*	

\* - в отношении той части затрат, которая была связана с осуществлением основного процесса деятельности «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов». Это может быть осуществлено посредством расширения аналитических возможностей соответствующих счетов: дифференциация субсчетов по процессам деятельности.

#### 7.2.1.2. Счет управленческого учета 23/1 «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»

Счет 23 «Вспомогательное производство» является калькуляционным и предназначен для аккумуляции затрат по следующим калькуляционным объектам:

вспомогательному процессу деятельности «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»;  
услугам, оказываемым Компанией.

К счету 23 «Вспомогательное производство» открывается субсчет 1-го порядка:

23/1 «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»

По субсчету 1-го порядка к счету 23 «Вспомогательное производство» отражаются затраты по вспомогательному процессу деятельности Компании.

К счету 23 «Вспомогательное производство» открываются субсчета 2-го порядка:

23/1/1 «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 1»;

23/1/2 «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 2»;

...

23/1/п «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером п»

По субсчетам 2-го порядка к счету 23 «Вспомогательное производство» отражаются затраты по услугам, оказываемым Компанией.

По субконто 1-го порядка к счету 23 «Вспомогательное производство» отражаются места возникновения затрат, а именно подразделения Компании:

1. Транспортный участок

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 17	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

- 1.1. Автобетононасосы
  - 1.1.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.2. Автобетоносмесители
  - 1.2.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.3. Автовышки
  - 1.3.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.4. Автокраны
  - 1.4.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.5. Бортовые
  - 1.5.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.6. Грейдеры
  - 1.6.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.7. Длинномеры
  - 3.7.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.8. Погрузчики
  - 1.8.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.9. Самосвалы 15 тонн
  - 1.9.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.10. Самосвалы 20 тонн
  - 1.10.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.11. Сваебойные установки
  - 1.11.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.12. Тракторы
  - 1.12.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.13. Тягачи
  - 1.13.1. Гос. рег. №1
  - ...

Их перечень может быть дополнен в случае выделения в Компании новых подразделений.

По субконто 2-го порядка к счету 23 «Вспомогательное производство» отражаются статьи затрат по вспомогательному процессу деятельности «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»:

1. Материальные затраты на ремонт и тех. обслуживания техники - отражаются материальные затраты на ремонт и техническое обслуживание техники (запасные части и т.п.);
2. Спецодежда – отражаются затраты на спецодежду и специнструмент, предоставляемые рабочему персоналу вспомогательного процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию».

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 18	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

3. Оплата труда - отражаются затраты на оплату труда рабочего персонала вспомогательного процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»
4. Страховые взносы - отражаются затраты на страховые взносы на рабочий персонал вспомогательного процесса «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»;
5. Амортизация – амортизация используемого во вспомогательном процессе «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» оборудования.

Перечень является открытым и в случае возникновения необходимости подлежит дополнению посредством создания новых статей затрат.

По дебету счета 23/1/...<sup>2</sup> «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» отражаются прямые затраты, связанные с осуществлением вспомогательного процесса деятельности «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» с отнесением на автоуслуги / услуги машин и механизмов.

Прямые затраты, связанные с осуществлением вспомогательного процесса деятельности «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» с отнесением на автоуслуги / услуги машин и механизмов, списываются на дебет счета 23/1/... «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» с кредита счетов учета производственных запасов, расчетов с работниками по оплате труда и т.п.

По кредиту счета 23/1/... «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» отражаются суммы сокращенной себестоимости по вспомогательному процессу деятельности «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» на субсчете 1-го порядка и с отнесением на автоуслуги / услуги машин и механизмов на субсчетах 2-го порядка. Сформированная сокращенная себестоимость по вспомогательному процессу деятельности «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» с отнесением на автоуслуги / услуги машин и механизмов списывается с кредита счета 23/1/... «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» в дебет счета 20/1/... «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов».

Остаток по счету 23/1/... «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» на конец периода отсутствует.

Таблица 5

Счет 23/1/... «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»  
корреспондирует со счетами:

По дебету	По кредиту
02 «Амортизация основных средств»*	20/1/... «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»
10 «Материалы»*	
60/1 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»*	
69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению»*	
70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»*	
71 «Расчеты с подотчетными лицами»*	
76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»*	

\* - в отношении той части затрат, которая была связана с осуществлением вспомогательного процесса деятельности «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию». Это может быть осуществлено посредством расширения аналитических возможностей соответствующих счетов: дифференциация субсчетов по процессам деятельности.

<sup>2</sup> Соответствующий субсчет 2-го порядка для автоуслуги / услуги машины и механизма конкретной единицы техники

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 19	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

### 7.2.1.3. Счет управленческого учета 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

Счет 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» является калькуляционным и предназначен для аккумуляции затрат по следующему калькуляционному объекту:

процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)».

К счету 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» не предусмотрено открытие субсчетов 1-го и 2-го порядка.

По субконто 1-го порядка к счету 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» отражаются места возникновения затрат, а именно подразделения Компании:

#### 2. Бухгалтерия.

Их перечень может быть дополнен в случае выделения в Компании новых подразделений.

По субконто 2-го порядка к счету 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» отражаются статьи затрат по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»:

1. Амортизация - отражаются затраты на амортизацию офисного оборудования бухгалтерии.
2. Оплата труда - отражаются затраты на оплату труда персонала процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;
3. Страховые взносы - отражаются затраты на страховые взносы на рабочий персонал процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;
4. Аренда офисного помещения – затраты на аренду помещения, используемого персоналом процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;
5. Канцтовары – отражаются затраты на канцтовары в отношении персонала процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;
6. Прочие затраты (в т.ч. аутсорсенговые услуги, формирование экологической отчетности и т.п.; возможны затраты по водоснабжению, отоплению, электроэнергии и т.д.) – прочие затраты процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» (в т.ч. аутсорсенговые услуги, формирование экологической отчетности и т.п.; возможно отнесение затрат по водоснабжению, отоплению, электроэнергии и т.д. в случае их фактической измеряемости по месту возникновения затрат).

...

Перечень является открытым и в случае возникновения необходимости подлежит дополнению посредством создания новых статей затрат.

По дебету счета 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» отражаются прямые затраты, связанные с осуществлением процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)».

Прямые затраты, связанные с осуществлением процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управ-

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 20	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

ленческого, налогового)», списываются на дебет счета 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» с кредита счетов учета производственных запасов, расчетов с работниками по оплате труда и т.п. Сформированная сокращенная себестоимость по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» по кредиту счета 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» списываются в дебет счета 90/8/1 «Расходы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

Остаток по счету 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» на конец периода отсутствует.

Таблица 6

Счет 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» корреспондирует со счетами:

По дебету	По кредиту
02 «Амортизация основных средств»*	90/8/1 «Расходы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»
10 «Материалы»*	
60/1 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»*	
69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению»*	
70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»*	
71 «Расчеты с подотчетными лицами»*	
76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»*	

\* - в отношении той части затрат, которая была связана с осуществлением процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)». Это может быть осуществлено посредством расширения аналитических возможностей соответствующих счетов: дифференциация субсчетов по процессам деятельности.

#### 7.3.1.4. Счет управленческого учета 24 «Общее администрирование»

Счет 24 «Общее администрирование» является калькуляционным и предназначен для аккумуляции затрат по следующему калькуляционному объекту:

процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование».

К счету 24 «Общее администрирование» не предусмотрено открытие субсчетов 1-го и 2-го порядка.

По субконто 1-го порядка к счету 24 «Общее администрирование» отражаются места возникновения затрат, а именно подразделения Компании:

3. Дирекция.

Их перечень может быть дополнен в случае выделения в Компании новых подразделений.

По субконто 2-го порядка к счету 24 «Общее администрирование» отражаются статьи затрат по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование»:

1. Амортизация - отражаются затраты на амортизацию офисного оборудования бухгалтерии.

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 21	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

2. Оплата труда - отражаются затраты на оплату труда персонала процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;

3. Страховые взносы - отражаются затраты на страховые взносы на рабочий персонал процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;

4. Командировочные – отражаются затраты на командирование директора, занятого в процессе управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование».

5. Аренда офисного помещения – затраты на аренду помещения, используемого директором, занятым в процессе управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование»;

6. Канцтовары – отражаются затраты на канцтовары в отношении директора, занятого в процессе управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование»;

6. Прочие затраты (возможны затраты по водоснабжению, отоплению, электроэнергии и т.д.) – прочие затраты процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» (возможно отнесение затрат по водоснабжению, отоплению, электроэнергии и т.д. в случае их фактической измеряемости по месту возникновения затрат).

...

Перечень является открытым и в случае возникновения необходимости подлежит дополнению посредством создания новых статей затрат.

По дебету счета 24 «Общее администрирование» отражаются прямые затраты, связанные с осуществлением процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование».

Прямые затраты, связанные с осуществлением процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование», списываются на дебет счета 24 «Общее администрирование» с кредита счетов учета производственных запасов, расчетов с работниками по оплате труда и т.п. Сформированная сокращенная себестоимость по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» по кредиту счета 24 «Общее администрирование» списываются в дебет счета 90/8/2 «Расходы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование».

Остаток по счету 24 «Общее администрирование» на конец периода отсутствует.

Таблица 7

Счет 24 «Общее администрирование»  
корреспондирует со счетами:

По дебету	По кредиту
1	2
02 «Амортизация основных средств»*	90/8/2 «Расходы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование»
10 «Материалы»*	
60/1 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»*	
69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению»*	
70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»*	
71 «Расчеты с подотчетными лицами»*	
76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»*	

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 22	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

Окончание табл. 7

1	2
* - в отношении той части затрат, которая была связана с осуществлением процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование». Это может быть осуществлено посредством расширения аналитических возможностей соответствующих счетов: дифференциация субсчетов по процессам деятельности.	

### 7.3.1.5. Счет управленческого учета 27 «Обеспечение безопасности»

Счет 27 «Обеспечение безопасности» является калькуляционным и предназначен для аккумуляции затрат по следующему калькуляционному объекту:

процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности».

К счету 27 «Обеспечение безопасности» не предусмотрено открытие субсчетов 1-го и 2-го порядка.

По субконто 1-го порядка к счету 27 «Обеспечение безопасности» отражаются места возникновения затрат, а именно подразделения Компании:

4. Служба безопасности.

Их перечень может быть дополнен в случае выделения в Компании новых подразделений.

По субконто 2-го порядка к счету 27 «Обеспечение безопасности» отражаются статьи затрат по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности»:

1. Услуги по охране (аутсорсинговое частное охранное предприятие) – отражаются затраты по оказываемым услугам охраны;

2. Амортизация - отражаются затраты на амортизацию оборудования и прочих основных средств, занятых в процессе «Обеспечение безопасности»;

3. Прочие затраты (возможны затраты по водоснабжению, отоплению, электроэнергии и т.д.) – прочие затраты процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» (возможно отнесение затрат по водоснабжению, отоплению, электроэнергии и т.д. в случае их фактической измеряемости по месту возникновения затрат).

...

Перечень является открытым и в случае возникновения необходимости подлежит дополнению посредством создания новых статей затрат.

По дебету счета 27 «Обеспечение безопасности» отражаются прямые затраты, связанные с осуществлением процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности».

Прямые затраты, связанные с осуществлением процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности», списываются на дебет счета 27 «Обеспечение безопасности» с кредита счетов учета производственных запасов, расчетов с работниками по оплате труда и т.п. Сформированная сокращенная себестоимость по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» по кредиту счета 27 «Обеспечение безопасности» списываются в дебет счета 90/8/3 «Расходы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности».

Остаток по счету 27 «Обеспечение безопасности» на конец периода отсутствует.

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 23	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

Таблица 8

**Счет 27 «Обеспечение безопасности»  
корреспондирует со счетами:**

По дебету	По кредиту
02 «Амортизация основных средств»*	90/8/3 «Расходы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности»
10 «Материалы»*	
60/1 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»*	
69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению»*	
70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»*	
71 «Расчеты с подотчетными лицами»*	
76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»*	
* - в отношении той части затрат, которая была связана с осуществлением процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование». Это может быть осуществлено посредством расширения аналитических возможностей соответствующих счетов: дифференциация субсчетов по процессам деятельности.	

**7.3.1.6. Счет управленческого учета 90 «Продажи»**

Счет 90 «Продажи» является результирующим и предназначен для обобщения информации о доходах и расходах по следующим калькуляционным объектам:

процессам деятельности

Основные процессы деятельности:

«Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью:

«Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

«Общее администрирование»

«Обеспечение безопасности».

услугам, оказываемым Компанией.

К счету 90 «Продажи» открываются субсчета 1-го порядка:

90/1 «Выручка»

Отражается выручка по основному процессу деятельности Компании и по автоуслугам / услугами машин и механизмов;

90/2 «Себестоимость продаж»

Отражается себестоимость продаж по основному процессу деятельности Компании и по автоуслугам / услугами машин и механизмов;

90/8 «Расходы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью»

Отражается себестоимость по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью Компании;

90/9 «Прибыль / убыток от продаж»

Отражается общий финансовый результат деятельности Компании за период.

К некоторым субсчетам 1-го порядка к счету 90 «Продажи» открываются субсчета 2-го порядка, отражающие процессы деятельности Компании:

90/1/1 «Выручка по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

Отражается выручка по основному процессу деятельности Компании и по автоуслугам / услугам машин и механизмов;



«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 24	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

90/2/1 «Себестоимость продаж по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»  
Отражается себестоимость продаж по основному процессу деятельности Компании и по автоуслугам / услугам машин и механизмов;

90/8/1 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

Отражается сформированная сокращенная себестоимость по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;

90/8/2 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование»

Отражается сформированная сокращенная себестоимость по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование»;

90/8/3 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности»

Отражается сформированная сокращенная себестоимость по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности».

К некоторым субсчетам 2-го порядка счета 90 «Продажи» открываются субсчета 3-го порядка:

90/1/1/1 «Выручка «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 1»;

90/1/1/2 «Выручка «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 2»;

...

90/1/1/п «Выручка «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером п»;

90/2/1/1 «Себестоимость продаж «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 1»;

90/2/1/2 «Себестоимость продаж «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 2»;

...

90/2/1/п «Себестоимость продаж «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером п»;

По субсчетам 3-го порядка к некоторым субсчетам 2-го порядка счета 90 «Продажи» отражается выручка и себестоимость продаж по услугам, оказываемым Компанией.

По субконто 1-го порядка к некоторым субсчетам 2-го порядка (90/1/1 «Выручка «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» 90/2/1 «Себестоимость продаж «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов») счета 90 «Продажи» отражаются места возникновения затрат, а именно подразделения Компании:

1. Транспортный участок

1.1. Автобетононасосы

1.1.1. Гос. рег. №1

...

1.2. Автобетоносмесители

1.2.1. Гос. рег. №1

...

1.3. Автовышки

1.3.1. Гос. рег. №1

...

1.4. Автокраны

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 25	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

- 1.4.1. Гос. рег. №1
- ...
- 1.5. Бортовые
  - 1.5.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.6. Грейдеры
  - 1.6.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.7. Длинномеры
  - 3.7.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.8. Погрузчики
  - 1.8.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.9. Самосвалы 15 тонн
  - 1.9.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.10. Самосвалы 20 тонн
  - 1.10.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.11. Сваебойные установки
  - 1.11.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.12. Тракторы
  - 1.12.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.13. Тягачи
  - 1.13.1. Гос. рег. №1
  - ...

Их перечень может быть дополнен в случае выделения в Компании новых подразделений.

По кредиту счета 90/1/1/... «Выручка по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» отражается выручка по основному процессу деятельности «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и автоуслугам / услугам машин и механизмов в корреспонденции с дебетом счета 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками». Сформированный результат с дебета счета 90/1/1/... «Выручка по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» списывается в кредит счета 99/1/1/... «Прибыли и убытки по основному процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов», формируя прибыльную составляющую 99/1/1 «Прибыли и убытки по основному процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» счета 99 «Прибыли и убытки»

Остаток по счету 90/1/1/... «Выручка по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» на конец периода отсутствует.

Таблица 9

Счет 90/1/1/... «Выручка по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» корреспондирует со счетами:

По дебету	По кредиту
99/1/1/... «Прибыли и убытки по основному процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»	62 «Расчеты с покупателями и заказчиками»

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 26	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

По дебету счета 90/2/1/... «Себестоимость продаж по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» отражается сокращенная себестоимость по основному процессу деятельности «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и автоуслугам / услугам машин и механизмов в корреспонденции с кредитом счета 20/1/... «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов». Сформированный результат с кредита счета 90/2/1/... «Себестоимость продаж по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» списывается в дебет счета 99/1/1/... «Прибыли и убытки по основному процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов», формируя убыточную составляющую результирующего счета 99 «Прибыли и убытки»

Остаток по счету 90/2/1/... «Себестоимость продаж по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» на конец периода отсутствует.

Таблица 10

Счет 90/2/1/... «Себестоимость продаж по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» корреспондирует со счетами:

По дебету	По кредиту
20/1/... «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»	99/1/1/... «Прибыли и убытки по основному процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

По дебету счета 90/8/1 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» отражается сокращенная себестоимость по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» в корреспонденции с кредитом счета 22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)». Сформированный результат с кредита счета 90/8/1 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» списывается в дебет счета 99/2/1 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», формируя убыточную составляющую результирующего счета 99 «Прибыли и убытки».

Остаток по счету 90/8/1 «Расходы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» на конец периода отсутствует.

Таблица 11

Счет 90/8/1 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» корреспондирует со счетами:

По дебету	По кредиту
22 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»	99/2/1 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

По дебету счета 90/8/2 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» отражается сокращенная себестоимость по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» в корреспонденции с кредитом счета 24 «Общее администрирование». Сформированный результат с кредита счета 90/8/2 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» списывается в дебет счета

<b>«СтройТрансМонтаж»</b>	<b>РТ 2.1</b>	Лист 27	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

99/2/2 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование», формируя убыточную составляющую результирующего счета 99 «Прибыли и убытки»

Остаток по счету 90/8/2 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» на конец периода отсутствует.

Таблица 12

Счет 90/8/2 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование»  
корреспондирует со счетами:

По дебету	По кредиту
24 «Общее администрирование»	99/2/2 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование»

По дебету счета 90/8/3 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» отражается сокращенная себестоимость по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» в корреспонденции с кредитом счета 27 «Обеспечение безопасности». Сформированный результат с кредита счета 90/8/3 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» списывается в дебет счета 99/2/3 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности», формируя убыточную составляющую результирующего счета 99 «Прибыли и убытки»

Остаток по счету 90/8/3 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» на конец периода отсутствует.

Таблица 13

Счет 90/8/3 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности»  
корреспондирует со счетами:

По дебету	По кредиту
27 «Обеспечение безопасности»	99/2/3 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности»

### 7.3.1.7. Счет управленческого учета 99 «Прибыли и убытки»

Счет 99 «Прибыли и убытки» является результирующим и предназначен для формирования и представления финансового результата по калькуляционным объектам:  
процессам деятельности

Основные процессы деятельности:

«Оказание автослужб / услуг машин и механизмов»

Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью:

«Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

«Общее администрирование»

«Обеспечение безопасности».

услугам, оказываемым Компанией.

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 28	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

К счету 99 «Прибыли и убытки» открываются субсчета 1-го порядка, отражающие формирование и представление финансового результата по процессам деятельности:

99/1 «Прибыли и убытки по основным процессам»

Отражается финансовый результат по основному процессу деятельности Компании и по автоуслугам / услугами машин и механизмов;

99/2 «Прибыли и убытки по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью»

Отражается финансовый результат по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью Компании.

К субсчетам 1-го порядка счета 99 «Прибыли и убытки» открываются субсчета 2-го порядка, отражающие дифференциацию основных процессов и процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью Компании:

99/1/1 «Прибыли и убытки по основному процессу «Оказание автослуж / услуг машин и механизмов»

Отражается финансовый результат по основному процессу «Оказание автослуж / услуг машин и механизмов»;

99/2/1 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

Отражается финансовый результат по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;

99/2/2 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование»

Отражается финансовый результат по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование»;

99/2/3 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности»

Отражается финансовый результат по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности».

К некоторым субсчетам 1-го порядка (99/1 «Прибыли и убытки по основным процессам») счета 99 «Прибыли и убытки» открываются субсчета 3-го порядка:

99/1/1/1 «Прибыли и убытки «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 1»;

99/1/1/2 «Прибыли и убытки «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 2»;

...

99/1/1/n «Прибыли и убытки «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером n»;

По субсчетам 3-го порядка к некоторым субсчетам 1-го порядка (99/1 «Прибыли и убытки по основным процессам») счета 99 «Прибыли и убытки» отражается финансовый результат по услугам, оказываемым Компанией.

По субконто 1-го порядка к субсчетам 2-го порядка счета 99 «Прибыли и убытки» отражаются места возникновения затрат, а именно подразделения Компании:

К счету 99/1/1 «Прибыли и убытки по основному процессу «Оказание автослуж / услуг машин и механизмов»:

1. Транспортный участок

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 29	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

- 1.1. Автобетононасосы
  - 1.1.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.2. Автобетоносмесители
  - 1.2.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.3. Автовышки
  - 1.3.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.4. Автокраны
  - 1.4.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.5. Бортовые
  - 1.5.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.6. Грейдеры
  - 1.6.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.7. Длинномеры
  - 3.7.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.8. Погрузчики
  - 1.8.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.9. Самосвалы 15 тонн
  - 1.9.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.10. Самосвалы 20 тонн
  - 1.10.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.11. Сваебойные установки
  - 1.11.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.12. Тракторы
  - 1.12.1. Гос. рег. №1
  - ...
- 1.13. Тягачи
  - 1.13.1. Гос. рег. №1
  - ...

К счету 99/2/1 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»:

2. Бухгалтерия.

К счету 99/2/2 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование»:

3. Дирекция.

К счету 99/2/3 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности»:

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 30	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

#### 4. Служба безопасности.

Их перечень может быть дополнен в случае выделения в Компании новых подразделений.

По кредиту счета 99/1/1/... «Прибыли и убытки по основному процессу «Оказание автослужб / услуг машин и механизмов» отражается финансовый результат по основному процессу деятельности «Оказание автослужб / услуг машин и механизмов» и автослужбам / услугам машин и механизмов в корреспонденции с дебетом счета 90/1/1/... «Выручка по процессу «Оказание автослужб / услуг машин и механизмов»».

Остаток по счету 99/1/1/... «Прибыли и убытки по основному процессу «Оказание автослужб / услуг машин и механизмов» на конец года отсутствует, поскольку осуществляется реформация баланса (нераспределенная прибыль: дебет 99 «Прибыли и убытки» кредит 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)»; непокрытый убыток: дебет 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» кредит 99 «Прибыли и убытки»»).

Таблица 14

99/1/1/... «Прибыли и убытки по основному процессу «Оказание автослужб / услуг машин и механизмов»»

корреспондирует со счетами:

По дебету	По кредиту
	90/1/1/... «Выручка по процессу «Оказание автослужб / услуг машин и механизмов»»

По дебету счета 99/2/1 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» отражается финансовый результат (убыток) по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» в корреспонденции с кредитом счета 90/8/1 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»».

Остаток по счету 99/2/1 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» на конец года отсутствует, поскольку осуществляется реформация баланса (нераспределенная прибыль: дебет 99 «Прибыли и убытки» кредит 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)»; непокрытый убыток: дебет 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» кредит 99 «Прибыли и убытки»»).

Таблица 15

99/2/1 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»»

корреспондирует со счетами:

По дебету	По кредиту
90/8/1 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»»	

По дебету счета 99/2/2 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» отражается финансовый результат (убыток) по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» в корреспонденции с кредитом счета 90/8/2 «Расходы по процессу

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 31	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование».

Остаток по счету 99/2/2 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» на конец года отсутствует, поскольку осуществляется реформация баланса (нераспределенная прибыль: дебет 99 «Прибыли и убытки» кредит 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)»; непокрытый убыток: дебет 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» кредит 99 «Прибыли и убытки»).

Таблица 16

99/2/2 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» корреспондирует со счетами:

По дебету	По кредиту
90/8/2 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование»	

По дебету счета 99/2/3 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» отражается финансовый результат (убыток) по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» в корреспонденции с кредитом счета 90/8/3 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности».

Остаток по счету 99/2/3 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» на конец года отсутствует, поскольку осуществляется реформация баланса (нераспределенная прибыль: дебет 99 «Прибыли и убытки» кредит 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)»; непокрытый убыток: дебет 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» кредит 99 «Прибыли и убытки»).

Таблица 17

99/2/3 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» корреспондирует со счетами:

По дебету	По кредиту
90/8/3 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности»	

## 7.2.2. Аналитическое развитие синтетического счета 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью» (вариант 2)

### 7.2.2.1. Счет управленческого учета 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью»

Счет 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью» является калькуляционным и предназначен для аккумуляции затрат по следующим калькуляционному объекту:

процесс управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельности «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;

процесс управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельности «Общее администрирование»;

процесс управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельности «Обеспечение безопасности».



«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 32	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

К счету 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью» открываются субсчета 1-го порядка:

- 27/1 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;
- 27/2 «Общее администрирование»;
- 27/3 «Обеспечение безопасности».

К счету 27 «Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью» не предусмотрено открытие субсчетов 2-го порядка.

По субконто 1-го порядка к счету 27/1 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» отражаются места возникновения затрат, а именно подразделения Компании:

2. Бухгалтерия.

По субконто 1-го порядка к счету 27/2 «Общее администрирование» отражаются места возникновения затрат, а именно подразделения Компании:

3. Дирекция.

По субконто 1-го порядка к счету 27/3 «Обеспечение безопасности» отражаются места возникновения затрат, а именно подразделения Компании:

4. Служба безопасности.

Их перечень может быть дополнен в случае выделения в Компании новых подразделений.

По субконто 2-го порядка к счету 27/1 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» отражаются статьи затрат по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»:

1. Амортизация - отражаются затраты на амортизацию офисного оборудования бухгалтерии.

2. Оплата труда - отражаются затраты на оплату труда персонала процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;

3. Страховые взносы - отражаются затраты на страховые взносы на рабочий персонал процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;

4. Аренда офисного помещения – затраты на аренду помещения, используемого персоналом процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;

5. Канцтовары – отражаются затраты на канцтовары в отношении персонала процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;

6. Прочие затраты (в т.ч. аутсорсенговые услуги, формирование экологической отчетности и т.п.; возможны затраты по водоснабжению, отоплению, электроэнергии и т.д.) – прочие затраты процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» (в т.ч. аутсорсенговые услуги, формирование экологической отчетности и т.п.; возможно отнесение затрат по водоснабжению, отоплению, электроэнергии и т.д. в случае их фактической измеряемости по месту возникновения затрат).

...

По субконто 2-го порядка к счету 27/2 «Общее администрирование» отражаются статьи затрат по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование»:

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 33	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

1. Амортизация - отражаются затраты на амортизацию офисного оборудования бухгалтерии.
2. Оплата труда - отражаются затраты на оплату труда персонала процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;
3. Страховые взносы - отражаются затраты на страховые взносы на рабочий персонал процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;
4. Командировочные – отражаются затраты на командирование директора, занятого в процессе управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование».
5. Аренда офисного помещения – затраты на аренду помещения, используемого директором, занятым в процессе управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование»;
6. Канцтовары – отражаются затраты на канцтовары в отношении директора, занятого в процессе управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование»;
6. Прочие затраты (возможны затраты по водоснабжению, отоплению, электроэнергии и т.д.) – прочие затраты процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» (возможно отнесение затрат по водоснабжению, отоплению, электроэнергии и т.д. в случае их фактической измеряемости по месту возникновения затрат).

...

По субконто 2-го порядка к счету 27/3 «Обеспечение безопасности» отражаются статьи затрат по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности»:

1. Услуги по охране – отражаются затраты по оказываемым услугам охраны;
2. Амортизация - отражаются затраты на амортизацию оборудования и прочих основных средств, занятых в процессе «Обеспечение безопасности»;
3. Прочие затраты (возможны затраты по водоснабжению, отоплению, электроэнергии и т.д.) – прочие затраты процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» (возможно отнесение затрат по водоснабжению, отоплению, электроэнергии и т.д. в случае их фактической измеряемости по месту возникновения затрат).

...

Перечень является открытым и в случае возникновения необходимости подлежит дополнению посредством создания новых статей затрат.

По дебету счета 27/1 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» отражаются прямые затраты, связанные с осуществлением процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)».

Прямые затраты, связанные с осуществлением процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», списываются на дебет счета 27/1 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» с кредита счетов учета производственных запасов, расчетов с работниками по оплате труда и т.п. Сформированная сокращенная себестоимость по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» по кредиту счета 27/1 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» списываются в дебет счета

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 34	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

90/8/1 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

Остаток по счету счета 27/1 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» на конец периода отсутствует.

Таблица 18

Счет 27/1 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»  
корреспондирует со счетами:

По дебету	По кредиту
02 «Амортизация основных средств»*	90/8/1 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»
10 «Материалы»*	
60/1 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»*	
69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению»*	
70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»*	
71 «Расчеты с подотчетными лицами»*	
76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»*	

\* - в отношении той части затрат, которая была связана с осуществлением процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)». Это может быть осуществлено посредством расширения аналитических возможностей соответствующих счетов: дифференциация субсчетов по процессам деятельности.

По дебету счета 27/2 «Общее администрирование» отражаются прямые затраты, связанные с осуществлением процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование».

Прямые затраты, связанные с осуществлением процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование», списываются на дебет счета 27/2 «Общее администрирование» с кредита счетов учета производственных запасов, расчетов с работниками по оплате труда и т.п. Сформированная сокращенная себестоимость по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» по кредиту счета 27/2 «Общее администрирование» списываются в дебет счета 90/8/2 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование».

Остаток по счету счета 27/2 «Общее администрирование» на конец периода отсутствует.

Таблица 19

Счет 27/2 «Общее администрирование»  
корреспондирует со счетами:

По дебету	По кредиту
1	2
02 «Амортизация основных средств»*	90/8/2 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование»
10 «Материалы»*	
60/1 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»*	
69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению»*	

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 35	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

Окончание табл. 19

1	2
70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»*	
71 «Расчеты с подотчетными лицами»*	
76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»*	
* - в отношении той части затрат, которая была связана с осуществлением процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование». Это может быть осуществлено посредством расширения аналитических возможностей соответствующих счетов: дифференциация субсчетов по процессам деятельности.	

По дебету счета 27/3 «Обеспечение безопасности» отражаются прямые затраты, связанные с осуществлением процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности».

Прямые затраты, связанные с осуществлением процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности», списываются на дебет счета 27/3 «Обеспечение безопасности» с кредита счетов учета производственных запасов, расчетов с работниками по оплате труда и т.п. Сформированная сокращенная себестоимость по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» по кредиту счета 27/3 «Обеспечение безопасности» списываются в дебет счета 90/8/3 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности».

Остаток по счету счета 27/3 «Обеспечение безопасности» на конец периода отсутствует.

Таблица 20

Счет 27/3 «Обеспечение безопасности»  
корреспондирует со счетами:

По дебету	По кредиту
02 «Амортизация основных средств»*	90/8/3 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности»
10 «Материалы»*	
60/1 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»*	
69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению»*	
70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»*	
71 «Расчеты с подотчетными лицами»*	
76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»*	
* - в отношении той части затрат, которая была связана с осуществлением процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование». Это может быть осуществлено посредством расширения аналитических возможностей соответствующих счетов: дифференциация субсчетов по процессам деятельности.	

### 7.3.2.2. Счет управленческого учета 90 «Продажи»

Счет 90 «Продажи» является результирующим и предназначен для обобщения информации о доходах и расходах по следующим калькуляционным объектам:

процессам деятельности

Основные процессы деятельности:

«Оказание автослужб / услуг машин и механизмов»

Вспомогательные процессы деятельности:

«Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 36	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

Процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью:

«Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

«Общее администрирование»

«Обеспечение безопасности».

услугам, оказываемым Компанией.

К счету 90 «Продажи» открываются субсчета 1-го порядка:

90/1 «Выручка»

Отражается выручка по основному процессу деятельности Компании и по автоуслугам / услугами машин и механизмов;

90/2 «Себестоимость продаж»

Отражается себестоимость продаж по основному процессу деятельности Компании и по автоуслугам / услугами машин и механизмов;

90/8 «Расходы по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью»

Отражается себестоимость по процессам управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью Компании;

90/9 «Прибыль / убыток от продаж»

Отражается общий финансовый результат деятельности Компании за период.

К некоторым субсчетам 1-го порядка к счету 90 «Продажи» открываются субсчета 2-го порядка, отражающие процессы деятельности Компании:

90/1/1 «Выручка по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

Отражается выручка по основному процессу деятельности Компании и по автоуслугам / услугами машин и механизмов;

90/2/1 «Себестоимость продаж по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

Отражается себестоимость продаж по основному процессу деятельности Компании и по автоуслугам / услугами машин и механизмов;

90/8/1 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

Отражается сформированная сокращенная себестоимость по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»;

90/8/2 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование»

Отражается сформированная сокращенная себестоимость по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование»;

90/8/3 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности»

Отражается сформированная сокращенная себестоимость по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности».

К некоторым субсчетам 2-го порядка счета 90 «Продажи» открываются субсчета 3-го порядка:

90/1/1/1 «Выручка «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 1»;

90/1/1/2 «Выручка «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 2»;

...

90/1/1/n «Выручка «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером n»;

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 37	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

90/2/1/1 «Себестоимость продаж «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 1»;

90/2/1/2 «Себестоимость продаж «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером 2»;

...

90/2/1/n «Себестоимость продаж «Автоуслуги / услуги машины и механизма по технике с государственным регистрационным номером n»;

По субсчетам 3-го порядка к некоторым субсчетам 2-го порядка счета 90 «Продажи» отражается выручка и себестоимость продаж по услугам, оказываемым Компанией.

По субконто 1-го порядка к некоторым субсчетам 2-го порядка (90/1/1 «Выручка «Оказание автослуж / услуг машин и механизмов» 90/2/1 «Себестоимость продаж по процессу «Оказание автослуж / услуг машин и механизмов»») счета 90 «Продажи» отражаются места возникновения затрат, а именно подразделения Компании:

1. Транспортный участок

1.1. Автобетононасосы

1.1.1. Гос. рег. №1

...

1.2. Автобетоносмесители

1.2.1. Гос. рег. №1

...

1.3. Автовышки

1.3.1. Гос. рег. №1

...

1.4. Автокраны

1.4.1. Гос. рег. №1

...

1.5. Бортовые

1.5.1. Гос. рег. №1

...

1.6. Грейдеры

1.6.1. Гос. рег. №1

...

1.7. Длинномеры

3.7.1. Гос. рег. №1

...

1.8. Погрузчики

1.8.1. Гос. рег. №1

...

1.9. Самосвалы 15 тонн

1.9.1. Гос. рег. №1

...

1.10. Самосвалы 20 тонн

1.10.1. Гос. рег. №1

...

1.11. Сваебойные установки

1.11.1. Гос. рег. №1

...

1.12. Тракторы

1.12.1. Гос. рег. №1

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 38	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

1.13. Тягачи

1.13.1. Гос. рег. №1

Их перечень может быть дополнен в случае выделения в Компании новых подразделений.

По кредиту счета 90/1/1/... «Выручка по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» отражается выручка по основному процессу деятельности «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и автоуслугам / услугам машин и механизмов в корреспонденции с дебетом счета 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками». Сформированный результат с дебета счета 90/1/1/... «Выручка по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» списывается в кредит счета 99/1/1/... «Прибыли и убытки по основному процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов», формируя прибыльную составляющую результирующего счета 99 «Прибыли и убытки»

Остаток по счету 90/1/1/... «Выручка по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» на конец периода отсутствует.

Таблица 21

Счет 90/1/1/... «Выручка по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» корреспондирует со счетами:

По дебету	По кредиту
99/1/1/... «Прибыли и убытки по основному процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»	62 «Расчеты с покупателями и заказчиками»

По дебету счета 90/2/1/... «Себестоимость продаж по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» отражается сокращенная себестоимость по основному процессу деятельности «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» и автоуслугам / услугам машин и механизмов в корреспонденции с кредитом счета 20/1/... «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов». Сформированный результат с кредита счета 90/2/1/... «Себестоимость продаж по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» списывается в дебет счета 99/1/1/... «Прибыли и убытки по основному процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов», формируя убыточную составляющую результирующего счета 99 «Прибыли и убытки»

Остаток по счету 90/2/1/... «Себестоимость продаж по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» на конец периода отсутствует.

Таблица 22

Счет 90/2/1/... «Себестоимость продаж по процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» корреспондирует со счетами:

По дебету	По кредиту
20/1/... «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»	99/1/1/... «Прибыли и убытки по основному процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

По дебету счета 90/8/1 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» отражается сокращенная себестоимость по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» в корреспонденции с кредитом счета 27/1 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)». Сформированный результат с кредита счета 90/8/1 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» списывается в дебет счета 99/2/1 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хо-

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 39	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

зяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», формируя убыточную составляющую результирующего счета 99 «Прибыли и убытки»

Остаток по счету 90/8/1 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» на конец периода отсутствует.

Таблица 23

Счет 90/8/1 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» корреспондирует со счетами:

По дебету	По кредиту
27/1 «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»	99/2/1 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

По дебету счета 90/8/2 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» отражается сокращенная себестоимость по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» в корреспонденции с кредитом счета 27/2 «Общее администрирование». Сформированный результат с кредита счета 90/8/2 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» списывается в дебет счета 99/2/2 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование», формируя убыточную составляющую результирующего счета 99 «Прибыли и убытки»

Остаток по счету 90/8/2 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» на конец периода отсутствует.

Таблица 24

Счет 90/8/2 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» корреспондирует со счетами:

По дебету	По кредиту
27/2 «Общее администрирование»	99/2/2 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование»

По дебету счета 90/8/3 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» отражается сокращенная себестоимость по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» в корреспонденции с кредитом счета 27/3 «Обеспечение безопасности». Сформированный результат с кредита счета 90/8/3 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» списывается в дебет счета 99/2/3 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности», формируя убыточную составляющую результирующего счета 99 «Прибыли и убытки»

Остаток по счету 90/8/3 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» на конец периода отсутствует.

Таблица 25



«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 40	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

Счет 90/8/3 «Расходы по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности»  
корреспондирует со счетами:

По дебету	По кредиту
27/3 «Обеспечение безопасности»	99/2/3 «Прибыли и убытки по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности»

«СтройТрансМонтаж»	РТ 2.1	Лист 41	
		Изменение №	Издание №1
	Счета управленческого учета и инструкция по их применению	Дата	Дата

### 8. Библиографический список РТ УУ

1. Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению : приказ Минфина РФ от 31 окт. 2000 № 94н.
2. Стандарт ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 1.1 «Система управления процессами деятельности» в форме декомпозиции иных от указанных в прежней редакции процессов деятельности.
3. Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирования себестоимости услуги / процесса».
4. Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 4.2 «Документооборот управленческого учета».

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 1	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

Приложение 7

«СтройТрансМонтаж»

Экземпляр \_\_\_\_\_

**УТВЕРЖДАЮ**  
Директор

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014г.

**Регламент управленческого учета**

**РТ 3.2.1**

**Методика расчета  
показателей эффективности**

---

**Собственник: является собственностью «СтройТрансМонтаж»**

Изменение №	Издание № 1	Разработал Н.В. Подобедова
Дата	Дата	Дата

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 2	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

### **Назначение настоящего Регламента управленческого учета**

Настоящий Регламент управленческого учета раскрывает методику расчета показателей KPI, установленных СТ 3.2.1 «Оценка эффективности деятельности».

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 3	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

## Содержание

1. Область применения РТ УУ	5
2. Пользователи РТ УУ и сфера их ответственности	5
3. Основные понятия, термины и сокращения РТ УУ	5
4. Общий порядок документального оформления РТ УУ	5
5. Направления совершенствования РТ УУ	6
6. Порядок внесения изменений в РТ УУ	6
7. Описание Методики расчета показателей КРІ	6
7.1. Цель и задачи системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ)	6
7.1.1. Цель системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ)	6
7.1.2. Задачи системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ)	6
7.2. Объекты и информационное обеспечение системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ)	6
7.2.1. Объекты системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ)	6
7.2.2. Информационное обеспечение системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ)	6
7.3. Субъекты системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ)	7
7.4. Порядок расчета и шкала оценки показателей КРІ	7
7.4.1. Порядок расчета и шкала оценки показателей КРІ Компании	9
7.4.1.1. Расчет и шкала оценки показателей КРІ Компании	9
7.4.1.2. Информационная база для расчета показателей КРІ Компании	14
7.4.2. Порядок расчета и шкала оценки показателей КРІ процессов деятельности	20
7.4.2.1. Порядок расчета и шкала оценки показателей КРІ основного процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»	20
7.4.2.1.1. Расчет и шкала оценки показателей КРІ по основному процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»	20
7.4.2.1.2. Информационная база для расчета показателей КРІ по основному процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»	21
7.4.2.2. Порядок расчета и шкала оценки показателей КРІ по вспомогательному процессу «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»	23
7.4.2.2.1. Расчет показателей КРІ по вспомогательному процессу «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»	23
7.4.2.2.2. Информационная база для расчета показателей КРІ по вспомогательному процессу «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»	24
7.4.2.3. Порядок расчета показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»	26
7.4.2.3.1. Расчет показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»	26
7.4.2.3.2. Информационная база для расчета показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»	27
7.4.2.4. Порядок расчета показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Общее администрирование»	28

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 4	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

7.4.2.4.1. Расчет показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Общее администрирование».....	28
7.4.2.4.2. Информационная база для расчета показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Общее администрирование».....	31
7.4.2.5. Порядок расчета показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Обеспечение безопасности».....	31
7.4.2.5.1. Расчет показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Обеспечение безопасности».....	31
7.4.2.5.2. Информационная база для расчета показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Обеспечение безопасности».....	33
7.4.3. Расчет показателей КРІ подразделений.....	35
7.4.4. Расчет показателей КРІ сотрудников.....	35
8. Библиографический список РТ УУ.....	36
Приложение А.....	37

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 5	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

### 1. Область применения РТ УУ

Настоящий РТ УУ применяется в отношении всей деятельности Компании с учетом процессного подхода к управлению.

### 2. Пользователи РТ УУ и сфера их ответственности

2.1. Настоящий РТ УУ обязателен для применения сотрудниками бухгалтерии Компании.

2.2. Ответственность за разработку настоящего РТ УУ несет главный бухгалтер.

2.3. Ответственность за соблюдение настоящего РТ УУ несут сотрудники бухгалтерии в соответствии с функциональными обязанностями, утвержденными должностными инструкциями.

### 3. Основные понятия, термины и сокращения РТ УУ

**Внутренние пользователи Компании** – руководство и собственники Компании.

**Инвестиция** – денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

**Ключевые показатели эффективности (КПИ)**- показатель (индикатор) выполнения поставленной задачи.

**Компания**– группа компаний, включающая в себя ООО «СтройТрансМонтаж» и перечень аффилированных и взаимозависимых организаций.

**М/ч** – мото-часы.

**Подразделение** – структурно выделенный функционально обусловленный участок в рамках осуществляемой деятельности Компании (дирекция, бухгалтерия, транспортный участок).

**Простой** – сверхнормативное время, в которое не представлялось возможным оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов по вине заказчика (получателя услуг) или другим факторам, непосредственно влияющим на увеличение времени осуществления нормируемой операции в рамках процесса верхнего уровня «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов».

**Регламент управленческого учета (РТ УУ)** – документальное описание методических положений управленческого учета (инструкций, методических рекомендаций, методик, процедур, алгоритмов расчета показателей), разработанных, утвержденных и используемых экономическим субъектом по своему усмотрению для отражения действий субъектов управленческого учета по применению ими стандартов управленческого учета экономического субъекта.

**Система КПИ** - система финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели (или ожидаемому результату).

**Стандарт управленческого учета (СТ УУ)** - описание методологических положений управленческого учета, отраженных документально, разработанных и утвержденных экономическим субъектом по своему усмотрению для индивидуального использования в деятельности, обуславливающей достижение цели экономического субъекта.

**Техника** – весь перечень имеющихся в организации машин, механизмов и прочих устройств.

**Тн/км**– тонно-километры.

**Управленческая отчетность (УО)** - используемая для целей управления экономическим субъектом систему самостоятельно разработанных взаимосвязанных отчетов о затратах, выручке, финансовых результатах, безубыточности, эффективности деятельности экономического субъекта в целом и уровням управленческого деления (процессам / видам деятельности; центрам ответственности; видам продуктов производства (продукции / работ / услуг) и т.д.).

### 4. Общий порядок документального оформления РТ УУ

Документальное оформление РТ УУ осуществляется в соответствии с СТ 4.2 «Документооборот УУ».

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 6	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

## 5. Направления совершенствования РТ УУ

Настоящий РТ УУ подлежит изменению в случае утверждения новой стратегической цели и задач в соответствие с ней.

Подлежит изменению в случае изменения стратегических задач Компании, а также расширения видов деятельности, осуществления перепрофилирования или проведения мероприятий по оптимизации деятельности подразделений Компании или Компании в целом.

## 6. Порядок внесения изменений в РТ УУ

Внесение изменений в настоящий РТ УУ осуществляется главным бухгалтером при наличии согласования редакции с руководством.

## 7. Описание Методики расчета показателей КРІ

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

#### 7.1.1. Цель системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ)

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

#### 7.1.2. Задачи системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ)

Задачами системы КРІ являются:

- оценка эффективности деятельности экономического субъекта в целом посредством анализа показателей (индикаторов), 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.

### 7.2. Объекты и информационное обеспечение системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ)

#### 7.2.1. Объекты системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ)

Объектами системы КРІ выступают:

- экономический субъект, который определяет приоритетные для реализации задачи своей деятельности;
- процессы деятельности, в рамках которых формулируются задачи для их эффективного осуществления.

#### 7.2.2. Информационное обеспечение системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ)

Источники информации для системы КРІ представлены в табл. 1.

Таблица 1

Источники информации для системы КРІ		
№ п/п	Источник	Информация
1	2	3
для КРІ экономического субъекта		



«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 7	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

Окончание табл. 1

1	2	3
1	Стандарты управленческого учета экономического субъекта	- показатели КРІ 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)
<b>для КРІ по процессам деятельности</b>		
1	Стандарты управленческого учета экономического субъекта	- декомпозиция процессов деятельности экономического субъекта; - показатели КРІ 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 (м/часы, тн/км, общее время сверхнормативного простоя); - значения физических показателей по вспомогательному процессу деятельности (количество часов ремонта (обслуживания)).

### 7.3. Субъекты системы оценки ключевых показателей эффективности (КРІ)

Субъектами системы КРІ являются:

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

### 7.4. Порядок расчета и шкала оценки показателей КРІ

Для оценки показателей КРІ в Компании используется следующая шкала:

«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 Компании / 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 Компании / процесса деятельности, при котором поставленная задача не реализована.

«Е» - достигнуто крайне неудовлетворительное значение.

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 8	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

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

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 9	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

#### 7.4.1. Порядок расчета и шкала оценки показателей КРІ Компании

##### 7.4.1.1. Расчет и шкала оценки показателей КРІ Компании

Таблица 2

Расчет показателей КРІ Компании

№ п/п	Наименование показателя КРІ	Ответственный (должность)	Ед. изм.	Формула расчета	Описание формулы расчета	Шкала оценки показателя КРІ	Вес показателя по оценке «А» в интегрированном показателе эффективности деятельности (i), %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Темп роста себестоимости услуг ( $t_s$ )	Директор	%	$t_s = \frac{S_1}{S_0} \times 100$	$S_1$ – себестоимость за текущий период, руб.; $S_0$ – себестоимость за предшествующий период, руб.	A - 89% и ниже B - 90-99% C – 100% D - 101-110% E - 111% и выше	$V_2 = 20$ («B» - 16; «C» - 12; «D» - 8; «E» - 4)
2	Темп роста выручки (объема оказанных услуг) ( $t_N$ )	Директор	%	$t_N = \frac{N_1}{N_0} \times 100$	$N_1$ – выручка за текущий период, руб.; $N_0$ – выручка за предшествующий период, руб.	A- 111% и выше B–100-110% C–85-99% D–70-84% E– 69% и ниже	$V_1 = 20$ («B» - 16; «C» - 12; «D» - 8; «E» - 4)
3	Рентабельность продаж ( $\rho_p$ )	Директор	%	$\rho_p = \frac{P}{C} \times 100$	P – прибыль до налогообложения за текущий период, руб.; C – расходы за текущий период, руб.	A–31% и выше B–20-30% C–10-19 % D–5-9 % E– 5% и ниже	$V_3 = 20$ («B» - 16; «C» - 12; «D» - 8; «E» - 4)
4	Доходность инвестированного капитала ( $ROI_H$ )	Директор	%	$ROI_H = \frac{I + (N - Pn)}{Pn} \times 100$	I – стоимость инвестиций на конец периода, руб.; N – накопленный доход от деятельности, на которую была направлена инвестиция, руб.;	A–110% и выше B–80-99% C–60-79% D–40-59% E–39% и ниже	$V_4 = 20$ («B» - 16; «C» - 12; «D» - 8; «E» - 4)

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 10	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
					$P_n$ – размер осуществленной инвестиции, руб.		
5	Рентабельность основных средств ( $\rho_A$ )	Директор	%	$\rho_A = \frac{P}{\bar{F}} \times 100$	$P$ – прибыль до налогообложения за текущий период, руб.; $\bar{F}$ – среднее арифметическое значение стоимости основных средств за текущий период, руб.	A–6% и выше B–4-5,9% C–2-3,9% D–1-1,9% E– 1% и ниже	$V_6 = 5$ («B» - 4; «C» - 3; «D» - 2; «E» - 1)
6	Коэффициент текущей ликвидности ( $K_S$ )	Главный бухгалтер	Коэффициент	$K_S = \frac{\bar{A} - \overline{Df}}{\overline{Os}}$	$\bar{A}$ – среднее арифметическое значение стоимости оборотных активов за текущий период, руб.; $\overline{Df}$ – среднее арифметическое значение размера задолженности учредителей по взносам в уставный капитал за текущий период, руб.; $\overline{Os}$ – среднее арифметическое значение стоимости краткосрочных обязательств за текущий период, руб.	A–2-2,5 B–2,5-3 C–свыше 3 D–1,5-2 E– менее 1,5	$V_7 = 10$ («B» - 8; «C» - 6; «D» - 4; «E» - 2)

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 11	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
7	Уровень удовлетворенности потребителей (L <sub>к</sub> )	Директор	%	$L_k = V_{Lk1} + V_{Lk2} + V_{Lk3} + V_{Lk4} + V_{Lk5} + V_{Lk6} + V_{Lk7}$ Расчет L <sub>к</sub> осуществляется на основании проведенного опроса потребителей (анкетирование Приложение А) в порядке, предусмотренном таблицей 2	$V_{Lk1}$ – вес показателя «Удовлетворенность потребителя ценами (Sat <sub>1</sub> )», %; $V_{Lk2}$ – вес показателя «Уровень цен по сравнению с рыночными (Sat <sub>2</sub> )»; $V_{Lk3}$ – вес показателя «Удовлетворенность потребителя ассортиментом (Sat <sub>3</sub> )», %; $V_{Lk4}$ – вес показателя «Широта ассортимента (Sat <sub>4</sub> )», %; $V_{Lk5}$ – вес показателя «Удовлетворенность клиента порядком расчета (Sat <sub>5</sub> )», %; $V_{Lk6}$ – вес показателя «Удовлетворенность клиента порядком документооборота (Sat <sub>6</sub> )», %; $V_{Lk7}$ – вес показателя «Удовлетворенность клиента оперативностью предоставления услуг (Sat <sub>7</sub> )», %.	А–95-100% В–90-94% С–80-89% D– 70-79% E– 69% и ниже	$V_5 = 5$ («В» - 4; «С» - 3; «D» - 2; «E» - 1)

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 12	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
8	Интегрированный показатель эффективности деятельности Компании (i)	Директор	%	$i = V_1 + V_2 + V_3 + V_4 + V_5 + V_6 + V_7$	<p><math>V_1</math> - вес показателя <math>t_S</math> в интегрированном показателе эффективности, %;</p> <p><math>V_2</math> - вес показателя <math>t_N</math> в интегрированном показателе эффективности, %;</p> <p><math>V_3</math> - вес показателя <math>\rho_P</math> в интегрированном показателе эффективности, %;</p> <p><math>V_4</math> - вес показателя <math>ROI_H</math> в интегрированном показателе эффективности, %;</p> <p><math>V_5</math> - вес показателя <math>\rho_A</math> в интегрированном показателе эффективности, %;</p> <p><math>V_6</math> - вес показателя <math>K_S</math> в интегрированном показателе эффективности, %.</p> <p><math>V_7</math> - вес показателя <math>L_K</math> в интегрированном показателе эффективности, %;</p>	<p>A – 95-100%</p> <p>B – 84-94%</p> <p>C – 73-83%</p> <p>D – 60-72%</p> <p>E – 59% и ниже</p>	

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 13	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

Таблица 3

Расчет показателя КРІ «Уровень удовлетворенности потребителей ( $L_K$ )»

Определяется на основе заполненных Анкет участника опроса потребителей (Приложение А).

№ п/п	Оцениваемый фактор	Показатель для расчета уровня удовлетворенности потребителей	Ед. изм.	Вес показателя по максимальному значению (100%, «5») при формировании уровня удовлетворенности потребителей ( $L_K$ ), %
1	Цена и ее составляющие	Удовлетворенность потребителя ценами ( $Sat_1$ )	Балл (1-5, где «1» – оценивается крайне неудовлетворительно; «5» – оценивается отлично)	$V_{Lk1} = 25$ («1» - 5; «2» - 10; «3» - 15; «4» - 20)
		Уровень цен по сравнению с рыночными ( $Sat_2$ )	%	$V_{Lk2} = 10$ («1» - 2; «2» - 4; «3» - 6; «4» - 8)
2	Широта ассортимента	Удовлетворенность потребителя ассортиментом ( $Sat_3$ )	Балл (1-5, где «1» – оценивается крайне неудовлетворительно; «5» – оценивается отлично)	$V_{Lk3} = 15$ («1» - 3; «2» - 6; «3» - 9; «4» - 12)
		Широта ассортимента ( $Sat_4$ )	Единицы (количество видов услуг)	$V_{Lk4} = 15$ («1» - 3; «2» - 6; «3» - 9; «4» - 12)
3	Благоприятные условия сотрудничества	Удовлетворенность клиента порядком расчета ( $Sat_5$ )	Балл (1-5, где «1» – оценивается крайне неудовлетворительно; «5» – оценивается отлично)	$V_{Lk5} = 5$ («1» - 1; «2» - 2; «3» - 3; «4» - 4)
		Удовлетворенность клиента порядком документооборота ( $Sat_6$ )	Балл (1-5, где «1» – оценивается крайне неудовлетворительно; «5» – оценивается отлично)	$V_{Lk6} = 5$ («1» - 1; «2» - 2; «3» - 3; «4» - 4)
4	Оперативность предоставления услуг	Удовлетворенность клиента оперативностью предоставления услуг ( $Sat_7$ )	Балл (1-5, где «1» – оценивается крайне неудовлетворительно; «5» – оценивается отлично)	$V_{Lk7} = 25$ («1» - 5; «2» - 10; «3» - 15; «4» - 20)
	Итого			100

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 14	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

#### 7.4.1.2. Информационная база для расчета показателей KPI Компании

Таблица 4

Информационная база для расчета показателей KPI Компании

№ п/п	Наименование показателя KPI	Наименование показателя из формулы расчета KPI	Ед. изм.	Формула расчета	Источник информации для определения показателя
1	2	3	4	5	6
1	Темп роста себестоимости услуг ( $t_s$ )	Себестоимость за текущий период ( $S_1$ )	Рубль		СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Калькуляция полной фактической себестоимости» строка «Всего» за текущий период
		Себестоимость за предшествующий период ( $S_0$ )	Рубль		СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Калькуляция полной фактической себестоимости» строка «Всего» за предшествующий период
2	Темп роста выручки (объема оказанных услуг) ( $t_N$ )	Выручка за предшествующий период ( $N_1$ )	Рубль		СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Справка о финансовых результатах» строка «Выручка» за текущий период
		Выручка за текущий период ( $N_0$ )	Рубль		СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Справка о финансовых результатах» строка «Выручка» за предшествующий период
3	Рентабельность продаж ( $\rho_p$ )	Прибыль до налогообложения за текущий период ( $P$ )	Рубль		СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Справка о финансовых результатах» строка «Прибыль»
		Расходы за текущий период ( $C$ )	Рубль		СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Справка о финансовых результатах» строка «Расходы»
4	Доходность инвестированного капитала ( $ROI_H$ )	Стоимость инвестиций на конец периода ( $I$ )	Рубль	$I = \sum(S_d 01; 08; 55; 58)$ , где $S_d$ – сальдо по счетам 01, 08, 55, 58 на конец текущего периода	Учетные регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету) по счетам 01 «Основные средства», 08 «Вложения во внеоборотные активы», 55 «Специальные счета в банках», 58 «Финансовые вложения» - сальдо.



«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 15	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

Продолжение табл. 4

1	2	3	4	5	6
		Доход от деятельности, на которую была направлена инвестиция (накопительный за период) (N)	Рубль		СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Справка о финансовых результатах» строка «Выручка» накопительным итогом за период после осуществления инвестиции.
		Размер осуществленной инвестиции (P <sub>n</sub> )	Рубль	$P_n = \sum(T_{dt}01; 08; 55; 58)$ , где T <sub>dt</sub> – обороты по дебету счетов 01, 08, 55, 58 за текущий период	Учетные регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету) по счетам 01 «Основные средства», 08 «Вложения во внеоборотные активы», 55 «Специальные счета в банках», 58 «Финансовые вложения» - обороты по дебету.
5	Рентабельность основных средств (ρ <sub>А</sub> )	Прибыль до налогообложения за текущий период (P)	Рубль		СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Справка о финансовых результатах» строка «Прибыль» за текущий период
		Среднее арифметическое значение стоимости основных средств за текущий период ( $\bar{F}$ )	Рубль	$\bar{F} = \frac{F_1 + F_0}{2}$ , где F <sub>1</sub> – остаточная стоимость основных средств на конец текущего периода (разница между сальдо счета 01 на конец текущего периода и оборота по кредиту счета 02 за текущий период), F <sub>0</sub> – остаточная стоимость основных средств на начало текущего периода (разница между сальдо счета 01 на начало текущего периода и оборота по кредиту счета 02 за предшествующий период).	Учетные регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету) по счетам 01 «Основные средства» (сальдо), 02 «Амортизация основных средств» - оборот по кредиту.

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 16	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

Продолжение табл. 4

1	2	3	4	5	6
6	Коэффициент текущей ликвидности ( $K_S$ )	Среднее арифметическое значение стоимости оборотных активов за текущий период ( $\bar{A}$ )	Рубль	$\bar{A} = \frac{A_1 + A_0}{2}$ , где $A_1$ – стоимость оборотных активов на конец текущего периода (сальдо по счетам 10, 19, 50, 51, 52, 55, 58) на конец текущего периода); $A_0$ – стоимость оборотных активов на начало текущего периода (сальдо по счетам 10, 19, 50, 51, 52, 55, 58 на начало текущего периода).	Учетные регистры (оборотнo-сальдовая ведомость по счету) по счетам 10 «Материалы», 19 «Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям», 50 «Касса», 51 «Расчетные счета», 52 «Валютные счета», 55 «Специальные счета в банках», 58 «Финансовые вложения» - сальдо.
		Среднее арифметическое значение размера задолженности учредителей по взносам в уставный капитал за текущий период ( $\bar{Df}$ )	Рубль	$\bar{Df} = \frac{Df_1 + Df_0}{2}$ , где $Df_1$ – размер задолженности учредителей по взносам в уставный капитал на конец текущего периода (сальдо по счету 75 на конец текущего периода); $Df_0$ – размер задолженности учредителей по взносам в уставный капитал на начало текущего периода сальдо по счету 75 на начало текущего периода)..	Учетные регистры (оборотнo-сальдовая ведомость по счету) по счету 75 «Расчеты с учредителями» - сальдо.

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 17	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

Продолжение табл. 4

1	2	3	4	5	6
		Среднее арифметическое значение стоимости краткосрочных обязательств за текущий период ( $\overline{Os}$ )	Рубль	$\overline{Os} = \frac{Os1 + Os0}{2}$ , где $Os1$ – стоимость краткосрочных обязательств на конец текущего периода (кредитовое сальдо по следующим субсчетам счетов: 60.01, 62.02, 66, 67 68, 69, 70, 71, 73, 76 на конец текущего периода); $Os0$ – стоимость краткосрочных обязательств на начало текущего периода (кредитовое сальдо по следующим субсчетам счетов: 60.01, 62.02, 68, 69, 70, 71, 73, 76 на начало текущего периода).	Учетные регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету) по счетам 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» субсчет 01 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками», 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками» субсчет 02 «Расчеты по авансам полученным», 66 «Расчеты по краткосрочным кредитам и займам», 67 «Расчеты по долгосрочным кредитам и займам», 68 «Расчеты по налогам и сборам», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда», 71 «Расчеты с подотчетными лицами», 73 «Расчеты с персоналом по прочим операциям», 76 «Расчеты с разными дебиторами кредиторами» - сальдо по кредиту.
7	Уровень удовлетворенности потребителей ( $L_K$ )	Вес показателя «Удовлетворенность потребителя ценами ( $Sat_1$ )» ( $V_{Lk1}$ ) Вес показателя «Уровень цен по сравнению с рыночными ( $Sat_2$ )» ( $V_{Lk2}$ ) Вес показателя «Удовлетворенность потребителя ассортиментом ( $Sat_3$ )» ( $V_{Lk3}$ )	% % %		Заполненные Анкеты участника опроса потребителей (Приложение А), Таблица 3. Расчет показателя КРІ «Уровень удовлетворенности потребителей ( $L_K$ )» настоящего РТ УУ

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 18	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

Продолжение табл. 4

1	2	3	4	5	6
		Вес показателя «Широта ассортимента(Sat <sub>4</sub> )» (V <sub>Lk4</sub> )	%		
		Вес показателя «Удовлетворенность клиента порядком расчета(Sat <sub>5</sub> )» (V <sub>Lk5</sub> )	%		
		Вес показателя «Удовлетворенность клиента порядком документооборота(Sat <sub>6</sub> )» (V <sub>Lk6</sub> )	%		
		Вес показателя «Удовлетворенность клиента оперативностью предоставления услуг(Sat <sub>7</sub> )» (V <sub>Lk7</sub> )	%		
8	Интегрированный показатель эффективности деятельности Компании (i)	Вес показателя t <sub>S</sub> в интегрированном показателе эффективности (V <sub>1</sub> )	%		Таблица 2. Расчет показателей КРІ Компании настоящего РТ УУ
		Вес показателя t <sub>N</sub> в интегрированном показателе эффективности (V <sub>2</sub> )	%		
		Вес показателя ρ <sub>P</sub> в интегрированном показателе эффективности (V <sub>3</sub> )	%		

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 19	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

Окончание табл. 4

1	2	3	4	5	6
		Вес показателя $ROI_H$ в интегрированном показателе эффективности ( $V_4$ )	%		
		Вес показателя $r_A$ в интегрированном показателе эффективности ( $V_5$ )	%		
		Вес показателя $K_S$ в интегрированном показателе эффективности ( $V_6$ )	%		
		Вес показателя $L_K$ в интегрированном показателе эффективности ( $V_7$ )	%		

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 20	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

#### 7.4.2. Порядок расчета и шкала оценки показателей КРІ процессов деятельности

##### 7.4.2.1. Порядок расчета и шкала оценки показателей КРІ основного процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

##### 7.4.2.1.1. Расчет и шкала оценки показателей КРІ по основному процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

Таблица 5

Расчет показателей КРІ по основному процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

№ п/п	Наименование показателя КРІ	Ответственный (должность)	Ед. изм.	Формула расчета	Описание формулы расчета	Шкала оценки показателя КРІ
1	2	3	4	5	6	7
1	Объем оказанных услуг в натуральном измерении (V)	Директор	М/ч, тн/км	Значение V указывается из формы УО «Использование ГСМ» из итоговой строки граф 10 «Машинное (м/часы, подъемы)» (в отношении часов) и 11 «Выполн. Объем работ (тн/км)» (в отношении тн/км)		<i>Шкала для ежемесячного расчета</i> А - 2 500 м/часов / 1 200 000 тн/км и более В-1700 – 2 499 м/часов / 1 000 000 – 1 199 999 тн/км С-1 300 – 1 699 м/часов / 800 000 – 999 999 тн/км D - 1 000 – 1 299 м/часов / 600 000 – 799 999 тн/км Е -999 м/часов / 599 999 тн/км и менее
2	Объем оказанных услуг в день ( $\bar{N}_p$ )	Директор	Рубль	$\bar{N}_p = \frac{N}{r}$	N – выручка за текущий период, руб.; r – количество рабочих дней в текущем периоде, дни.	А-450 000 и выше В-380 000 – 449 999 С - 270 000- 379 999 D - 170 000 – 269 999 Е- 169 000 и ниже

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 21	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

Окончание табл. 5

1	2	3	4	5	6	7
3	Количество часов сверхнормативного простоя (t)	Главный диспетчер	Часы	Значение указывается из формы УО «Справка по простоям техники» из строки «Общее время сверхнормативного простоя техники»	-	А–6 часов и менее В–7 - 15 часов С–16 - 25 часов D–25 - 40 часов E– 40 часов и более
4	Зарплатоемкость (затраты на оплату труда на один рубль продаж) (z)	Директор	Копейка	$z = \frac{Z}{N} \times 100$	Z – начисленная оплата труда рабочего персонала процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов», руб. N – выручка за текущий период, руб.	А–15и ниже В–25-16 С–35 – 26 D–45 – 36 E– 45 и более
5	Затраты на один рубль продаж (s)	Директор	Копейка	$s = \frac{S}{N}$	S – себестоимость за текущий период, руб.; N – выручка за текущий период, руб.	А–65 и ниже В - 66 - 78 С - 79 - 81 D - 82 - 99 E–100 и более

**7.4.2.1.2 Информационная база для расчета показателей KPI по основному процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»**

Таблица 6

Информационная база для расчета показателей KPI по основному процессу «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов»

№ п/п	Наименование показателя KPI	Наименование показателя из формулы расчета KPI	Ед. изм.	Источник информации для определения показателя
1	2	3	4	5
1	Объем оказанных услуг в натуральном измерении (V)	Объем оказанных услуг в натуральном измерении (V)	Рубль	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Использование ГСМ» из итоговой строки граф 10 «Машинное (м/часы, подъемы)» (в отношении часов) и 11 «Выполненный объем работ (тн/км)» (в отношении тн/км).
2	Объем оказанных услуг в день ( $\bar{N}_p$ )	Выручка за текущий период (N)	Рубль	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Справка о финансовых результатах» строка «Выручка» за текущий период.
		Количество рабочих дней в текущем периоде (r)	Дни	Производственный календарь

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 22	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

Окончание табл. 6

1	2	3	4	5
3	Количество часов сверхнормативного простоя (t)	Количество часов сверхнормативного простоя (t)	Час	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Справка по простоям техники» из строки «Общее время сверхнормативного простоя техники»
4	Зарплатоемкость(затраты на оплату труда на один рубль продаж) (z)	Начисленная оплата труда рабочего персонала процесса «Оказание автоуслуг / услуг машин и механизмов» (Z)	Рубль	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Расчет заработной платы водителей / машинистов» графа «Итого» по итоговой строке за текущий период.
		Выручка за текущий период (N)	Рубль	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Справка о финансовых результатах» строка «Выручка» за текущий период.
5	Затраты на один рубль продаж (s)	Себестоимость за текущий период (S)	Рубль	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Калькуляция полной фактической себестоимости» строка «Всего» за текущий период.
		Выручка за текущий период (N)	Рубль	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Справка о финансовых результатах» строка «Выручка» за текущий период.

#### 7.4.2.2. Порядок расчета и шкала оценки показателей КРІ по вспомогательному процессу «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»

##### 7.4.2.2.1. Расчет показателей КРІ по вспомогательному процессу «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»

Таблица 7

#### Расчет показателей КРІ по вспомогательному процессу «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»

№ п/п	Наименование показателя КРІ	Ответственный (должность)	Ед. изм.	Формула расчета	Описание формулы расчета	Шкала оценки показателя КРІ
1	2	3	4	5	6	7
1	Количество часов ремонта (обслуживания) ( $t_r$ )	Главный механик	Час	$t_r$ указывается из формулы УО «Выполнение по участкам» из итоговой строки графы «Час» («Оплата ремонта»)		A–0-249 B– 250-699; C–700-1199; D–1200-1999 E -2000 и выше



«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 23	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

Окончание табл. 7

1	2	3	4	5	6	7
2	Процент ремонтимруемой техники (% <sub>R</sub> )	Главный механик	%	$\%R = \frac{T_p}{T} \times 100$	T <sub>p</sub> – количество техники, отремонтированной (прошедшей обслуживание) в текущем периоде, единица; T – общее количество техники в Компании на конец периода, единица;	A –0-4% B–5-20% C–21-40% D–41-60% E– 61-100%
3	Процент невыхода техники (% <sub>A</sub> )	Главный механик	%	$\%A = \frac{tr}{t} \times 100$	t <sub>r</sub> – количество часов ремонта (обслуживания), час; t – суммарное количество отработанного времени всей техникой, час.	A–0-3,9% B–4-10,9% C–11-18,9% D–19-31,9% E–32% и выше
4	Материалоемкость (m)	Главный механик	Коэффициент	$m = \frac{M}{S}$	M – стоимость материалов, затраченных на ремонт (обслуживание) техники в текущем периоде, руб.; S – себестоимость за текущий период, руб.	A–0,29 и ниже B–0,3-0,42 C–0,43-0,55 D–0,56-0,68 E– 0,69 и выше
5	Стоимость ремонта единицы техники (R <sub>a</sub> )	Главный механик	Рубль	$R_a = R / T_p$	R – затраты на ремонт за текущий период, руб.; T <sub>p</sub> – количество техники, отремонтированной (прошедшей обслуживание) в текущем периоде, единица.	A–0- 30 000 B–30 001 – 60000 C– 60 001 – 90000 D–90 001- 120 000 E– 120 001 и выше

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 24	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

**7.4.2.2.2. Информационная база для расчета показателей КРІ по вспомогательному процессу «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»**

Таблица 8

Информационная база для расчета показателей КРІ по вспомогательному процессу «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию»

№ п/п	Наименование показателя КРІ	Наименование показателя из формулы расчета КРІ	Ед. изм.	Источник информации для определения показателя
1	2	3	4	5
1	Количество часов ремонта (обслуживания) ( $t_r$ )	Количество часов ремонта (обслуживания) ( $t_r$ )	Час	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Выполнение по участкам» - итоговая строка графы «Час» («Оплата ремонта»).
2	Процент ремонтируемой техники ( $\%_R$ )	Количество техники, отремонтированной (прошедшей обслуживание) в текущем периоде ( $T_p$ )	Единица	Учетные регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету) по счету 23/1 «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» субконто 2-го порядка (статьи затрат) «Материальные затраты на ремонт и тех. обслуживание техники» – количество использованных за текущий период подразделений на субконто 1-го порядка (подразделения).
		Общее количество техники в Компании на конец периода ( $T$ )	Единица	Учетные регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету) по счету 01 «Основные средства- количество позиций основных средств по счету.
3	Процент невыхода техники ( $\%_A$ )	Количество часов ремонта (обслуживания) ( $t_r$ )	Час	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Выполнение по участкам» - итоговая строка графы «Час» («Оплата ремонта»).
		Суммарное количество отработанного времени всей техникой ( $t$ )	Час	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Выполнение по участкам» - итоговая строка графы «Отработано часов».
4	Материалоемкость ( $m$ )	Себестоимость за текущий период ( $S$ )	Рубль	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Калькуляция полной фактической себестоимости» строка «Всего» за текущий период.
		Стоимость материалов, затраченных на ремонт (обслуживание) техники в текущем периоде ( $M$ )	Рубль	СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» форма УО «Отчет по затратам вспомогательного процесса деятельности «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» - итог по строке 1 «Материальные затраты на ремонт и тех. обслуживание техники» за текущий период.

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 25	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

Окончание табл. 8

1	2	3	4	5
5	Стоимость ремонта единицы техники (R <sub>a</sub> )	Затраты на ремонт за текущий период (R)	Рубль	СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» форма УО «Отчет по затратам вспомогательного процесса деятельности «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» - итог по строке «Всего» за текущий период.
		Количество техники, отремонтированной (прошедшей обслуживание) в текущем периоде (T <sub>p</sub> )	Единица	Учетные регистры (оборотно-сальдовая ведомость по счету) по счету 23/1 «Осуществление ремонтных работ и работ по обслуживанию» субконто 2-го порядка (статьи затрат) «Материальные затраты на ремонт и тех. обслуживание техники» – количество использованных за текущий период подразделений на субконто 1-го порядка (подразделения).

#### 7.4.2.3. Порядок расчета показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

##### 7.4.2.3.1. Расчет показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

Таблица 9

Расчет показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

№ п/п	Наименование показателя КРІ	Ответственный (должность)	Ед. изм.	Формула расчета	Описание формулы расчета	Шкала оценки показателя КРІ
1	Доля затрат на осуществление учета в составе общих затрат (% <sub>aS</sub> )	Главный бухгалтер	%	$\%_{aS} = (S_A / S) * 100\%$	S <sub>A</sub> – себестоимость процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», руб.; S – себестоимость за текущий период, руб.	A– 5 - 7% B–7,1 - 9% C –9,1 - 11% D–11,1 - 13% E– 13,1% и выше
2	Доля затрат на осуществление учета в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) (% <sub>aSM</sub> )	Главный бухгалтер	%	$\%_{aSM} = (S_A / S_M) * 100\%$	S <sub>A</sub> – себестоимость процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)», руб.; S <sub>M</sub> – себестоимость процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) за текущий период, руб.	A–40 - 45 % B–45,1 -50% C–50,1 - 55% D–55,1 - 60% E– 60,1% и выше 39,9% и ниже

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 26	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

Окончание табл. 9

1	2	3	4	5	6	7
3	Себестоимость процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»( $S_A$ )	Главный бухгалтер	Рубль	$S_A$ указывается из формы УО «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого, налогового)» - итог по строке «Всего» за текущий период.		А - 370 000 и менее В – 370 001-385 000 С – 385 001 – 400 000 D – 400 001 – 415 000 E– 415 001 и выше

**7.4.2.3.2. Информационная база для расчета показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»**

Таблица 10

Информационная база для расчета показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)»

№ п/п	Наименование показателя КРІ	Наименование показателя из формулы расчета КРІ	Ед. изм.	Источник информации для определения показателя
1	2	3	4	5
1	Доля затрат на осуществление ведения учета (% $a_S$ )	Себестоимость процесса ( $S_A$ )	Рубль	СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» форма УО «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого, налогового)» - итог по строке «Всего» за текущий период.
		Себестоимость за текущий период ( $S$ )	Рубль	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Калькуляция полной фактической себестоимости» строка «Всего» за текущий период.

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 27	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

Окончание табл. 10

1	2	3	4	5
2	Доля затрат на осуществление учета в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) (% <sub>aSM</sub> )	Себестоимость процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» ( $S_A$ )	Рубль	СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» форма УО «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого, налогового)» - итог по строке «Всего» за текущий период.
		Себестоимость процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) за текущий период ( $S_M$ )	Рубль	СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» формы УО «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого, налогового)», «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование», «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» - сумма итогов по строкам «Всего» за текущий период.
3	Себестоимость процесса ( $S_A$ )	Себестоимость процесса «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого и налогового)» ( $S_A$ )	Рубль	СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» форма УО «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого, налогового)» - итог по строке «Всего» за текущий период.

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 28	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

**7.4.2.4. Порядок расчета показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Общее администрирование»**

**7.4.2.4.1. Расчет показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Общее администрирование»**

Таблица 11

Расчет показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Общее администрирование»

№ п/п	Наименование показателя КРІ	Ответственный (должность)	Ед. изм.	Формула расчета	Описание формулы расчета	Шкала оценки показателя КРІ
1	Доля затрат на общее администрирование в составе общих затрат (% <sub>ms</sub> )	Главный бухгалтер	%	$\%_{mS} = (S_m / S) * 100\%$	S <sub>m</sub> – себестоимость процесса «Общее администрирование», руб.; S – себестоимость за текущий период, руб.	A– 2 - 4% B– 4,1 - 6% C – 6,1 - 8% D– 8,1 - 10% E– 10,1% и выше
2	Доля затрат на общее администрирование в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) (% <sub>mSM</sub> )	Главный бухгалтер	%	$\%_{mSM} = (S_m / S_M) * 100\%$	S <sub>m</sub> – себестоимость процесса «Общее администрирование», руб.; S <sub>M</sub> – себестоимость процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) за текущий период, руб.	A– 15 – 20% B– 20,1 – 25% C – 25,1 - 30% D– 30,1 - 40% E– 40,1% и выше 14,9% и ниже
3	Себестоимость процесса «Общее администрирование» (S <sub>m</sub> )	Главный бухгалтер	Рубль	S <sub>m</sub> указывается из формы УО «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» - итог по строке «Всего» за текущий период.		A–160 000 и менее B – 160 001- 175 000 C – 175 001 – 190 000 D – 190 001 – 205 000 E– 205 001 и выше

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 29	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

**7.4.2.4.2. Информационная база для расчета показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Общее администрирование»**

Таблица 12.

Информационная база для расчета показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Общее администрирование»

№ п/п	Наименование показателя КРІ	Наименование показателя из формулы расчета КРІ	Ед. изм.	Источник информации для определения показателя
1	2	3	4	5
1	Доля затрат на осуществление общего администрирования(% <sub>ms</sub> )	S <sub>m</sub> – себестоимость процесса «Общее администрирование», руб.	Рубль	СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» форма УО «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» - итог по строке «Всего» за текущий период.
		Себестоимость за текущий период (S)	Рубль	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Калькуляция полной фактической себестоимости» строка «Всего» за текущий период.
2	Доля затрат на осуществление учета в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) (% <sub>mSM</sub> )	S <sub>m</sub> – себестоимость процесса «Общее администрирование», руб.	Рубль	СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» форма УО «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование - итог по строке «Всего» за текущий период.
		Себестоимость процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) за текущий период (S <sub>M</sub> )	Рубль	СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» формы УО «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование», «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» - сумма итогов по строкам «Всего» за текущий период.

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 30	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

Окончание табл. 12

1	2	3	4	5
3	Себестоимость процесса «Общее администрирование» ( $S_m$ )	Себестоимость процесса «Общее администрирование» ( $S_m$ )	Рубль	СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» форма УО «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование» - итог по строке «Всего» за текущий период.

**7.4.2.5. Порядок расчета показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Обеспечение безопасности»**

**7.4.2.5.1. Расчет показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Обеспечение безопасности»**

Таблица 13

Расчет показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Обеспечение безопасности»

№ п/п	Наименование показателя КРІ	Ответственный (должность)	Ед. изм.	Формула расчета	Описание формулы расчета	Шкала оценки показателя КРІ
1	2	3	4	5	6	7
1	Доля затрат на обеспечение безопасности в составе общих затрат ( $\%_{sS}$ )	Главный бухгалтер	%	$\%_{sS} = (S_s / S) * 100\%$	$S_s$ – себестоимость процесса «Обеспечение безопасности», руб.; $S$ – себестоимость за текущий период, руб.	A– 4 - 6% B– 6,1 - 8% C – 8,1 - 10% D– 10,1 - 12% E– 12,1% и выше
2	Доля затрат на обеспечение безопасности в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) ( $\%_{sSM}$ )	Главный бухгалтер	%	$\%_{sSM} = (S_s / S_M) * 100\%$	$S_s$ – себестоимость процесса «Обеспечение безопасности», руб.; $S_M$ – себестоимость процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) за текущий период, руб.	A–35 - 40% B–40,1 - 45% C–45,1 - 50% D–50,1 - 55% E– 55,1% и выше 34,9% и ниже



«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 31	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

Окончание табл. 13

1	2	3	4	5	6	7
3	Себестоимость процесса «Обеспечение безопасности» ( $S_s$ )	Главный бухгалтер	Рубль	$S_s$ указывается из формы УО «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» - итог по строке «Всего» за текущий период.		А - 310 000 и менее В – 310 001-325 000 С – 325 001 – 340 000 D – 340 001 – 355 000 E– 355 001 и выше

**7.4.2.5.2. Информационная база для расчета показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Обеспечение безопасности»**

Таблица 14

Информационная база для расчета показателей КРІ по процессу управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) «Обеспечение безопасности»

№ п/п	Наименование показателя КРІ	Наименование показателя из формулы расчета КРІ	Ед. изм.	Источник информации для определения показателя
1	2	3	4	5
1	Доля затрат на обеспечение безопасности в составе общих затрат ( $\%_{sS}$ )	Себестоимость процесса «Обеспечение безопасности» ( $S_s$ )	Рубль	СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» форма УО «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» - итог по строке «Всего» за текущий период.
		Себестоимость за текущий период ( $S$ )	Рубль	СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность» форма УО «Калькуляция полной фактической себестоимости» строка «Всего» за текущий период.
2	Доля затрат на обеспечение безопасности в составе затрат на процессы управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) ( $\%_{sSM}$ )	Себестоимость процесса «Обеспечение безопасности» ( $S_s$ )	Рубль	СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» форма УО «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» - итог по строке «Всего» за текущий период.

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 32	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

Окончание табл. 14

1	2	3	4	5
		Себестоимость процессов управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) за текущий период ( $S_M$ )	Рубль	СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» формы УО «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Осуществление учета (бухгалтерского финансового, управленческого, налогового)», «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Общее администрирование», «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» - сумма итогов по строкам «Всего» за текущий период.
3	Себестоимость процесса «Обеспечение безопасности» ( $S_S$ )	Себестоимость процесса «Обеспечение безопасности» ( $S_S$ )	Рубль	СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса» форма УО «Отчет по затратам процесса управления (администрирования и хозяйственного обслуживания) деятельностью «Обеспечение безопасности» - итог по строке «Всего» за текущий период.

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 33	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

#### **7.4.3. Расчет показателей КРІ подразделений**

Формирование КРІ подразделений будет осуществляться в Компании в случае выделения подразделений в рамках хотя бы одного из ключевых процессов (процессов «1 уровня») подразделений с различным функциональным набором.

#### **7.4.4. Расчет показателей КРІ сотрудников**

Формирование КРІ сотрудников будет осуществляться в Компании в случае использования системы мотивации персонала с применением КРІ, устанавливаемой Положением по оплате труда.

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 34	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

## 8. Библиографический список РТ УУ

1. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений : федер. закон РФ от 25 фев. 1999 № 39-ФЗ.
2. Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению : приказ Минфина РФ от 31 окт. 2000 № 94н.
3. Положение по оплате труда.
4. Стандарт ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 1.1 «Система управления процессами деятельности».
5. Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 3.1.7 «Система учета затрат и калькулирования себестоимости. Формирование себестоимости услуги / процесса».
6. Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 3.1.8 «Управленческая отчетность».
7. Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 3.2.1 «Оценка эффективности деятельности».
8. Стандарт управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» СТ 4.2 «Документооборот управленческого учета».
9. Регламент управленческого учета ООО «СтройТрансМонтаж» РТ 2.1 «Счета управленческого учета и инструкция по их применению».

«СтройТрансМонтаж»	РТ 3.2.1	Лист 35	
		Изменение №	Издание №1
	Методика расчета показателей эффективности	Дата	Дата

Приложение А

## АНКЕТА УЧАСТНИКА ОПРОСА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Уважаемые респонденты! Общество с ограниченной ответственностью «СтройТрансМонтаж» (далее – СТМ) проводит изучение мнения получателей оказываемых Обществом услуг с целью определения уровня удовлетворенности потребителей.

*Вам будут предложены вопросы, выберите вариант ответа, наиболее соответствующий Вашему мнению. Если в списке нет подходящего для Вас варианта ответа, впишите свой вариант в отведенное для этого место.*

*Необходимо ответить на все вопросы.*

*Ваше мнение очень важно для нас!*

*Заполнение анкеты займет у Вас 5-10 минут.*

*Благодарим Вас за участие в опросе!*

### 1. Оцените цены на услуги СТМ

*(шкала значений: балл с 1 до 5 включительно, где «1» – оценивается крайне неудовлетворительно; «5» – оценивается отлично)*

1  2  3  4  5

### 2. Оцените уровень цен на услуги СТМ по сравнению с рыночными

*(указывается соотношение в процентах к рыночным ценам)*

---

### 3. Оцените ассортимент услуг СТМ

*(шкала значений: балл с 1 до 5 включительно, где «1» – оценивается крайне неудовлетворительно; «5» – оценивается отлично)*

1  2  3  4  5

### 4. Оцените уровень цен на услуги СТМ по сравнению с рыночными

*(указывается количество видов услуг, оказываемых СТМ)*

---

### 5. Оцените порядок расчетов с СТМ

*(шкала значений: балл с 1 до 5 включительно, где «1» – оценивается крайне неудовлетворительно; «5» – оценивается отлично)*

1  2  3  4  5

### 6. Оцените порядок документооборота СТМ

*(шкала значений: балл с 1 до 5 включительно, где «1» – оценивается крайне неудовлетворительно; «5» – оценивается отлично)*

1  2  3  4  5

### 7. Оцените оперативность предоставления услуг СТМ

*(шкала значений: балл с 1 до 5 включительно, где «1» – оценивается крайне неудовлетворительно; «5» – оценивается отлично)*

1  2  3  4  5