

УДК 331.101.6.

¹М.М. Зарандия, ¹Е.А. Елгина, ²П.А. Соловьева, ²М.И. Мигунова

¹ Институт экономики, государственного управления и финансов Сибирского Федерального Университета, Красноярск, email: maryam.zarandia@yandex.ru

² Институт торговли и сферы услуг Сибирского Федерального Университета, Красноярск, email: p_oliana_s@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ АУТСОРСИНГА БУХГАЛТЕРСКИХ УСЛУГ С ПРИМЕНЕНИЕМ КРІ

Ключевые слова: эффективность, КРІ, аутсорсинг, бухгалтерские услуги.

В данной статье рассматривается роль и значение ключевых показателей эффективности (КРІ) на повышение эффективности деятельности аутсорсинговых компаний. На основе анализа существующих исследований в области КРІ и их применения в различных отраслях в статье сформулированы специфические показатели КРІ для организаций, оказывающих бухгалтерские услуги. Авторы акцентируют внимание на том, как правильно выбирать, внедрять и использовать КРІ для измерения и улучшения таких аспектов, как качество предоставляемых услуг, производительность, соблюдение сроков, удовлетворенность клиентов и рентабельность. Рассматривается опыт успешного внедрения системы КРІ в одной из аутсорсинговых организаций. Статья будет полезна руководителям и менеджерам аутсорсинговых компаний, оказывающих бухгалтерские услуги, стремящихся оптимизировать бизнес-процессы и повысить конкурентоспособность на рынке.

¹М.М. Zarandia, ¹Е.А. Yelgina, ²Р.А. Solovyova, ²М.І. Migunova

¹ Institute of Economics, Public Administration and Finance, Siberian Federal University, Krasnoyarsk, email: maryam.zarandia@yandex.ru

² Institute of Trade and Services, Siberian Federal University, Krasnoyarsk, email: p_oliana_s@mail.ru

EFFICIENCY MANAGEMENT OF OUTSOURCING OF ACCOUNTING SERVICES USING KPI

Keywords: efficiency, KPI, outsourcing, accounting services.

This article examines the role and importance of key performance indicators (KPI) in improving the performance of outsourcing companies. Based on the analysis of existing research in the field of KPIs and their application in various industries, the article formulates specific KPIs for organisations providing accounting services. The authors focus on how to select, implement and use KPIs to measure and improve such aspects as service quality, productivity, deadlines, client satisfaction and profitability. The experience of successful implementation of KPI system in one of the outsourcing organisations is discussed. The article will be useful for managers and executives of outsourcing companies providing accounting services, seeking to optimise business processes and increase competitiveness in the market.

В условиях растущей конкуренции на рынке аутсорсинговых бухгалтерских услуг, эффективное управление и мониторинг деятельности становятся критичными факторами успеха. Ключевым инструментом для достижения этой цели является использование системы ключевых показателей эффективности (КРІ). Так, исследования А.О. Ондар и А.А. Курылева показывают, что грамотно внедренная система КРІ позволяет повысить производительность труда, улучшить качество услуг и увеличить прибыльность компаний в данной отрасли. В данной статье

авторы проведут анализ опыта применения КРІ в аутсорсинговых бухгалтерских компаниях, рассматривая как общие практики, так и опыт конкретной организации, для выработки обобщенных рекомендаций по эффективному использованию КРІ.

Цель исследования

Целью данного исследования является выявление и анализ ключевых аспектов применения КРІ в аутсорсинговых бухгалтерских компаниях для повышения их эффективности в условиях конкурентного рынка.

Результаты исследования

Для описания значения применения КРІ в управлении эффективностью аутсорсинга обратимся к ранее проведенным исследованиям. Так, специалист в данной области, Ондар А.О., подчеркивает важность внедрения КРІ в аутсорсинге бухгалтерских услуг, рассматривая этот процесс как проект, требующий детального планирования и учета особенностей организации [5]. Автор акцентирует внимание на последовательности шагов, необходимых для успешной реализации системы мотивации на основе КРІ и определяет ключевые моменты, которые включают в себя:

- диагностику текущей системы управления персоналом;
- формализацию проекта;
- коллективную разработку функциональных стратегий и дерева целей;
- определение ключевых показателей;
- хронометраж и сбор статистической информации для установления реалистичных значений КРІ;
- внедрение системы мотивации с учетом мнений сотрудников.

Кроме того, автор, особо отмечает необходимость привязки КРІ к системе мотивации, учитывающей потребности персонала, и подчеркивает важность корректировки показателей на основе обратной связи от сотрудников для обеспечения эффективности и справедливости системы [5].

Внедрение КРІ в аутсорсинг бухгалтерских услуг – эффективный инструмент, позволяющий отслеживать и оптимизировать работу. Как отмечает А.А. Курылев., важно понимать разницу между КРІ и BSC (ССП), которые часто путают. Так, ССП – это система стратегического управления, а КРІ – конкретные измеримые показатели, позволяющие оценить достижение целей, определенных в рамках ССП [3]. При этом, существует несколько типов КРІ:

- результативности;
- затрат;
- выполнения бизнес-процессов;
- производительности.

При их разработке важно учитывать, чтобы набор показателей был минимальным, но достаточным, каждый показатель – измеримым, а стоимость его

измерения не превышала управленческий эффект.

Внедрение КРІ ведет к увеличению выручки, снижению оттока клиентов, сокращению затрат и повышению производительности. Несмотря на подтвержденную эффективность, в России КРІ чаще применяются в крупных компаниях, в то время как малый и средний бизнес недооценивает этот инструмент.

Автор Ю.Э. Казарова, подчеркивает возрастающую потребность компаний в оптимизации затрат и повышении эффективности, что делает внедрение КРІ в аутсорсинг бухгалтерских услуг особенно актуальным. КРІ позволяют оценить вклад аутсорсинговой компании в достижение стратегических целей. По мнению данного специалиста, важно различать виды КРІ: результата, затрат, функционирования, производительности и эффективности. Это дает возможность комплексно оценивать работу бухгалтеров на аутсорсе, контролируя не только конечные показатели, но и процессы, и затраченные ресурсы. Мотивация, основанная на достижении КРІ, стимулирует сотрудников к улучшению показателей [4].

Ключевым является адаптация КРІ к конкретным функциям бухгалтера. Универсальные параметры могут быть дополнены индивидуальными, учитывающими специфику задач. При разработке КРІ необходимо соблюдать баланс между количеством показателей, их измеримостью и управленческим эффектом. Внедрение КРІ в аутсорсинге бухгалтерских услуг позволяет объективно оценивать работу, выявлять слабые стороны и строить долгосрочные планы развития, основываясь на компетенциях сотрудников.

Общие практики использования КРІ в аутсорсинговых бухгалтерских компаниях обычно включают в себя мониторинг таких показателей, как:

- производительность труда бухгалтеров (количество обработанных документов за единицу времени, среднее время обработки одного документа);
- точность работы (процент ошибок в отчетности, количество исправлений);
- время отклика на запросы клиентов, удовлетворенность клиентов (оценка качества обслуживания, лояльность);

– рентабельность проекта (прибыль с каждого клиента, маржинальная прибыль), и соотношение затрат на персонал к выручке.

Вместо простого отслеживания КРІ, результативное управление предполагает анализ динамики показателей, выявление причин отклонений от планов и своевременную корректировку стратегии.

Для успешного развития компании, оказывающей бухгалтерские услуги, необходимо отслеживать ключевые показатели эффективности (КРІ) по нескольким направлениям [2].

Представленная ниже таблица 1, разработанная авторами на основе анализа существующих исследований в области управления и специфики деятельности бухгалтерских организаций, содержит перечень наиболее значимых КРІ, их единицы измерения, методы расчета, интерпретацию и возможные вариации.

Система использует различные методы расчета КРІ, ориентированные на конкретные задачи. Приведем два примера:

1. Скорость обработки запросов – ключевой показатель оперативности работы сотрудников аутсорсинговой бухгалтерской компании.

Под запросами клиентов в данном контексте понимаются обращения, поступающие от клиентов компании, например, запросы на предоставление отчетности, консультации по налогообложению, уточнения по выставленным счетам и т.д. Формула расчета проста:

Средняя скорость обработки = общее время обработки (в часах) / количество обработанных запросов.

Например, если за месяц обработано 100 запросов за 1000 часов, средняя скорость обработки составляет 10 часов/запрос. Этот показатель позволяет идентифицировать узкие места в процессах и понять, где необходимы улучшения.

2. Коэффициент удержания клиентов.

Этот показатель отражает лояльность клиентов к услугам компании. Он рассчитывается следующим образом:

Коэффициент удержания клиентов = $\frac{\text{Количество клиентов в конце периода}}{\text{Количество клиентов в начале года}} \times 100\%$.

Если в начале года было 100 клиентов, а в конце – 80, коэффициент удержания

составляет 80%. Низкий коэффициент сигнализирует о необходимости анализа причин оттока клиентов и внесения корректировок в работу.

Далее, рассмотрим, практику применения КРІ в организации ООО «БухгалТерра», оказывающей бухгалтерские услуги с учетом специфики своего бизнеса. Наряду со стандартными показателями эффективности, они используют собственные показатели КРІ. Это позволяет не только оценить общую производительность, но и выявить проблемные зоны в конкретных процессах, а также оценить вклад каждого сотрудника в достижение общих целей. Такой подход к КРІ обеспечивает более точное понимание текущего состояния бизнеса и способствует принятию обоснованных управленческих решений.

Внедрение КРІ в компании включает в себя четкое определение целей, регулярный мониторинг показателей и анализ результатов. Это помогает выявлять слабые места, своевременно корректировать стратегии и мотивировать сотрудников на достижение лучших результатов. Благодаря такому подходу компания не только сохраняет лидирующие позиции на рынке, но и продолжает развиваться, адаптируясь к меняющимся требованиям клиентов и современным технологиям.

Система КРІ в компании включает в себя набор взаимосвязанных показателей, позволяющих оценить эффективность работы как компании в целом, так и отдельных сотрудников. Показатели разделены по категориям и персонализированы с учетом должностных обязанностей.

Для эффективного управления и достижения поставленных целей, компаниям необходимо отслеживать ключевые показатели эффективности (КРІ). Они служат индикаторами, позволяющими оценить текущее состояние бизнеса и выявить области для улучшения. Основные КРІ, используемые в ООО «БухгалТерра», представлены в таблице 2.

Рассмотрим на конкретном примере, как анализ КРІ помогает увидеть полную картину результатов работы компании за определенный период и определить направления для роста. Предположим, компания за прошедший квартал показала следующие результаты, представлены в таблице 3.

Таблица 1

Ключевые показатели эффективности по категориям

Категория КРІ	Показатель	Единица измерения	Метод расчета	Интерпретация	Вариации
Финансовые КРІ	Прибыль	Денежная единица	Выручка – затраты	Оценка финансового результата	Прибыль на клиента, рентабельность продаж
	Выручка	Денежная единица	Сумма всех полученных платежей	Объем продаж	Выручка по видам услуг
	Средний чек	Денежная единица	Общая выручка / Количество клиентов	Средняя стоимость услуг	Средний чек по сегментам клиентов
КРІ операционной эффективности	Скорость обработки запросов	Время (часы/дни)	Среднее время обработки / Количество запросов	Оценка оперативности работы	Время обработки отдельных типов запросов
КРІ качества обслуживания клиентов	Количество обработанных документов	Штуки	Количество обработанных документов за период	Производительность	Количество обработанных документов на сотрудника
	Уровень удовлетворенности клиентов	Процент	На основе опросов, отзывов	Оценка качества услуг	NPS (Net Promoter Score), CSAT (Customer Satisfaction Score)
КРІ персонала	Коэффициент удержания клиентов	Процент	(Количество клиентов в конце периода / Количество клиентов в начале периода) * 100%	Лояльность клиентов	Коэффициент оттока клиентов
	Производительность труда	Количество обработанных задач/час	Количество задач / затраченное время	Эффективность работы сотрудника	Количество ошибок, время обучения

Таблица 2

Общие KPI ООО «БухгалТерра»

Показатель	Единица измерения	Целевое значение	Метод расчета
Прибыль	руб.	5 000 000	Выручка – затраты
Число активных клиентов	шт.	150	Количество клиентов с действующими договорами
Средний чек	руб.	50 000	Общая выручка / Число активных клиентов
Уровень удержания клиентов	%	90%	(число клиентов, оставшихся на второй год/ число клиентов на первый год) × 100%
Выручка на сотрудника	руб.	1 000 000	Общая выручка / Число сотрудников

Таблица 3

Анализ KPI компании за прошедший квартал

KPI	Фактические значения	Целевое значение	Достижение, %	Примечание
Финансовые показатели				
Выручка, руб.	4 800 000	-	-	-
Затраты, руб.	1 200 000	-	-	-
Прибыль, руб.	3 600 000	5 000 000	72	Рассчитано как: Выручка – Затраты
Клиентские показатели				
Число активных клиентов	140	150	93	-
Средний чек, руб.	34 286	50 000	69	Рассчитано как: Выручка / Число активных клиентов
Уровень удержания клиентов, %	92	90	103	Перевыполнено
Показатели эффективности				
Выручка на сотрудника, руб.	960 000	1 000 000	96%	Рассчитано как: Выручка / Число сотрудников

На первый взгляд, результаты кажутся неплохими. Так, компания показала прибыль, удержала высокий процент клиентов и продемонстрировала хорошую выручку на сотрудника. Однако, детальный анализ KPI выявляет «слабые места», требующие внимания. Несмотря на значительную прибыль, компания не достигла целевого показателя на 28%. Это сигнализирует о необходимости оптимизации затрат или увеличения выручки. Причины не достижения целевых показателей необходимо

искать в маркетинговых стратегиях, ценообразовании или операционной эффективности.

Самое значительное отставание наблюдается по показателю «средний чек» – всего 69% от целевого значения. Низкий средний чек указывает на проблему в продажах: возможно, недостаточно предлагаются дополнительные услуги или товары, отсутствуют эффективные программы лояльности, или продажи недостаточно адаптированы к потребностям клиентов.



Рис. 1. Дополнительные показатели KPI организации, оказывающей бухгалтерские услуги

Показатель «уровень удержания клиентов» близок к целевому, что говорит об эффективности работы по привлечению клиентов. Тем не менее, дальнейшее увеличение клиентской базы остается приоритетной задачей для достижения более высокой прибыли.

Анализ KPI позволяет идентифицировать узкие места в различных областях деятельности компании. Например, низкий уровень удовлетворенности клиентов может указывать на необходимость улучшения качества обслуживания, повышения квалификации персонала или внедрения новых технологий. Низкий коэффициент удержания клиентов требует анализа причин оттока клиентов (например, высокая стоимость услуг, недостаток коммуникации, низкое качество обслуживания). Низкая производительность труда может свидетельствовать о необходимости оптимизации рабочих процессов, внедрения новых программных решений или повышения мотивации персонала. На основе анализа KPI можно разработать стратегии улучшения, которые включают в себя: автоматизацию рутинных операций, повышение квалификации

сотрудников, внедрение программ лояльности, улучшение коммуникации с клиентами, совершенствование системы мотивации и т.д.

Стандартные показатели KPI могут быть дополнены, например, можно внедрить показатели, отражающие эффективность адаптации к изменениям законодательства и взаимодействия с контролирующими органами (рис. 1). Это позволит более полно оценить гибкость и скорость реакции организации на постоянно меняющуюся правовую среду и минимизировать риски, связанные с нарушением законодательства.

1. Скорость адаптации к изменениям законодательства.

Этот показатель отражает время, необходимое для интеграции новых нормативных актов в операционные процессы компании. Своевременное внедрение изменений минимизирует риски, связанные с нарушением законодательства, избегая потенциальных штрафов и репутационных потерь. Измерение «Скорости адаптации» позволит выявить узкие места в процессах внедрения, оптимизировать их и, как следствие, повысить эффективность работы компании в целом.

2. Взаимодействие с контролирующими органами: Этот блок показателей включает:

– Наличие/отсутствие требований от контролирующих органов: отражает частоту проверок и предъявляемых требований.

– Эффективность представленных пояснений налоговым органам: оценивается скорость и успешность предоставления ответов на запросы контролирующих органов, а также предотвращение дополнительных проверок.

– Отсутствие начисленных штрафов (пеней): Показатель, демонстрирующий соблюдение законодательства и минимизацию финансовых рисков.

Представляется, что для создания правовой основы применения показателей КРІ в организации целесообразно разработать и утвердить соответствующий внутрифирменный стандарт [1].

Так же важно анализировать изменение уровня достижения целевых показателей КРІ в динамике.

Выводы

Система КРІ, при правильной реализации, демонстрирует себя как действенный инструмент для повышения эффективности и управления бизнесом. Ключ к успеху заключается в непрерывном цикле: отслеживание ключевых показателей, тщательный анализ полученных данных и оперативная корректировка системы.

Сбалансированное стимулирование персонала, основанное на достижении КРІ, мотивирует сотрудников и способствует достижению стратегических целей компании. Однако важно помнить о потенциальных негативных последствиях. Регулярная оценка системы КРІ на предмет непредвиденных результатов и своевременное внесение изменений – обязательное условие для сохранения актуальности и эффективности системы. Это позволяет компании оставаться конкурентоспособной и гибко реагировать на динамику рынка.

Библиографический список

1. Харченко О.Н., Кожина Т.В., Елгина Е.А. и др. Бухгалтерский учет, анализ и аудит: актуальные вопросы с примерами и решениями / Сибирский федеральный университет, Институт экономики, государственного управления и финансов. Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2023. 364 с.
2. Гуцевич К.Ю., Ермолаева Е.О. КРІ как инструмент мотивации персонала в компании по оказанию услуг финансового аудита // Пищевые инновации и биотехнологии: сборник тезисов VIII Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Кемерово, 25–27 мая 2020 года / под общ. ред. А. Ю. Просекова. Том 2. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. С. 164-165.
3. Курылева А.А., Филатова В.В., Плеханов С.В. Внедрение и применение КРІ в коммерческих структурах // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития: Сборник научных статей 3-й Межрегиональной научно-практической конференции, Курск, 11 ноября 2021 года. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. С. 237-240.
4. Казаров Ю.Э. Особенности внедрения системы ключевых показателей эффективности (КРІ) // Вестник науки. 2021. № 3 (36). С. 89-94.
5. Ондар А.О. Система КРІ в коммерческой организации как технология мотивации персонала // Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов: Сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции, Москва, 25 января 2023 года. СПб.: Печатный цех, 2023. С. 269-272.

Дата поступления статьи в редакцию: 04.03.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.04.2025