

---

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

---

**Ефимова Ольга Владимировна**, д-р экон. наук, проф.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ленинградский пр-т, 49, Москва, Россия, 125167; e-mail: Oefimova@fa.ru

**Предмет:** в статье рассматриваются вопросы формирования системы ключевых показателей эффективности с учетом развития информационной базы и цифровых технологий, а также меняющихся запросов пользователей. **Цель:** исследовать проблемные вопросы формирования системы финансовых и нефинансовых показателей оценки деятельности организации и предложить способы их решения. **Дизайн исследования:** показаны уровни и процедуры формирования ключевых показателей эффективности на основе данных бухгалтерской (финансовой) отчетности; альтернативных (управленческих) финансовых показателей для целей принятия инвестиционных и финансовых решений; совокупности данных бухгалтерской (финансовой) и нефинансовой информации для анализа успешности деятельности организации в достижении ее бизнес-целей и удовлетворения требований заинтересованных сторон. **Результаты:** предложен комплексный подход, ориентированный на поэтапный процесс построения системы ключевых показателей эффективности, интегрирующий существенные для организации и ее заинтересованных сторон финансовые, операционные и ESG-метрики. Критериями отбора показателей является их связь со стратегией, нормативными и методическими руководствами, а также непосредственными требованиями заинтересованных сторон. При формировании системы показателей важно учитывать фактор времени в целях учета кратко-, средне- и долгосрочных целей развития, а также придерживаться отраслевого подхода, позволяющего единообразно оценивать индикаторы, характерные для оценки эффективности бизнес-моделей компаний различных отраслей.

**Ключевые слова:** ключевые показатели эффективности, стратегия, раскрытие информации, стандарты бухгалтерской и корпоративной отчетности, заинтересованные стороны.

**DOI:** 10.17308/meps/2078-9017/2025/7/98-113

## **Введение**

Ключевые показатели эффективности – хорошо известные инструменты управления и принятия решений. К их числу относят «показатели, которые фокусируются на таких аспектах эффективности организации, которые являются наиболее важными для ее текущего и будущего успеха» [12]. Организациям необходимо оценивать степень достижения поставленных целей, поэтому они проводят мероприятия по измерению эффективности, для чего используют показатели, известные как ключевые показатели эффективности (КПЭ) [1].

КПЭ используют практически в любой сфере деятельности для самых разных целей, удовлетворяющих потребности стратегического и операционного управления бизнесом. Идентификация и анализ КПЭ является неотъемлемой частью процесса управления эффективностью деятельности организаций и ее отдельных бизнес-процессов [2, 3].

Разработка и использование КПЭ для анализа деятельности организаций является сложившейся практикой. Отдельное направление представляет разработка КПЭ для оценки эффективности бизнес-моделей и управления ими [14]. В то время как КПЭ на стратегическом уровне часто определяются требованиями внешних заинтересованных сторон, менеджеры на операционном уровне (уровне бизнес-модели) используют их для распределения ресурсов и оценки эффективности бизнес-процессов в соответствии со стратегическими и тактическими целями организации.

Оценка эффективности бизнес-модели отличается от эффективности деятельности всей организации. Так, например, компания Яндекс параллельно использует несколько бизнес-моделей (услуги по размещению онлайн-рекламы, сервисы онлайн-заказа такси и доставки, организация и осуществление продажи товаров через мультикатегорийную торговую платформу Яндекс Маркет, услуги каршеринга и другие)<sup>1</sup>. Различные бизнес-модели используют специфические бизнес-процессы, которые их поддерживают, что делает необходимым использование разных, иногда уникальных КПЭ. Например, ценностное предложение, которое Яндекс предлагает в рамках своей поисковой бизнес-модели, отличается от ценностного предложения, предлагаемого в рамках бизнес-модели совместного использования автомобилей.

Еще одним важным направлением является формирование ключевых показателей эффективности деятельности организаций в целях определения вознаграждения руководящего состава [2].

Одной из наиболее известных систем измерения эффективности является сбалансированная система показателей (BSC), разработанная Р. Капланом и Д. Нортоном. Концепция BSC акцентирует внимание на необходимости сбалансированного набора ключевых показателей эффективности с точки зрения финансовых, клиентов, внутренних процессов, а также пер-

---

<sup>1</sup> [https://yastatic.net/s3/ir-docs/prospectus/financials/YANDEX\\_IFRS\\_REPORT\\_FY2024.pdf](https://yastatic.net/s3/ir-docs/prospectus/financials/YANDEX_IFRS_REPORT_FY2024.pdf).

спектив обучения и роста. Такое согласование финансовых и нефинансовых КПЭ гарантирует, что каждый измеряемый аспект вносит непосредственный вклад в достижение общих стратегических целей организации.

Сведения о показателях эффективности представляют значительный интерес для инвесторов. Данный аспект является центральным в вопросах о том, как компании демонстрируют ценность, которую они создают, и как инвесторы оценивают компании [8, 15].

Исследования свидетельствуют о том, что качество раскрытия ключевых показателей эффективности воздействует на оценку доверия инвесторов к компании и влияет на ее инвестиционную стоимость [9, 10]. При этом проводимые опросы показывают, что инвесторы, прежде всего, хотят видеть показатели, которые руководство компании использует для внутреннего мониторинга и управления эффективностью, поскольку они дают представление о стратегии и позволяют оценить, насколько текущие и ожидаемые результаты соответствуют этой стратегии. Инвесторам важно получить представление о том, как руководство увязывает КПЭ с бизнес-моделью и стратегией; почему выбранные показатели являются существенными и каких целей компания пытается достичь, используя их. КПЭ выступают в качестве сигнала, позволяющего составить мнение о поставленных целях, и о том, куда компания намерена двигаться дальше [4, 15].

Поскольку изменения традиционных финансовых показателей во многом определяются динамикой операционных метрик, характерных для бизнес-моделей компаний различных отраслей, например, объема торговых площадей, количества лояльных клиентов и других, а также под влиянием разного рода ESG-факторов, в том числе связанных с взаимоотношениями с ключевыми стейкхолдерами, все большее значение приобретает обеспечение и раскрытие взаимосвязи данных показателей для заинтересованных сторон.

Бизнес-среда характеризуется постоянными изменениями, что требует от организаций применения адаптивного подхода к мониторингу и анализу эффективности. Такая адаптивность гарантирует, что показатели эффективности остаются актуальными и согласуются с меняющимися бизнес-приоритетами [11].

Несмотря на широкое и практически повсеместное распространение, существует немало концептуальных, методических и практических проблем, связанных с обоснованием выбора, методики определения, интерпретацией, оценкой КПЭ и ее влиянием на принимаемые решения. Кроме того, в связи с расширением информационной базы, на основании которой формируются показатели, а также развитием самой системы показателей, включая финансовые, операционные, ESG-метрики, возникают проблемы обеспечения их непротиворечивости и взаимоувязки. Также существует проблема определения того, является ли используемая информация существенной и актуальной для принятия решений.

Сложность взаимосвязи между ключевыми показателями эффективности требует аналитического подхода, который объединяет качественные и количественные методы оценки.

Таким образом, существует потребность в проектировании системы ключевых показателей эффективности, которая отражала бы требования заинтересованных сторон и служила бы интересам достижения целей бизнеса.

### **Методы и результаты исследования**

Проектирование системы КПЭ определяется следующими ключевыми аспектами:

- мотивация (целеполагание) – движущие силы, которые побуждают компании разрабатывать КПЭ;
- используемая информация и методы формирования, включая процедуры сбора, обработки, визуализации и интерпретации данных;
- направления использования при принятии решений.

Движущими факторами формирования КПЭ (мотивами) являются потребности бизнеса и стратегии, а также нормативные и рамочные условия, вытекающие из требований законодательства, включая процедуры мониторинга достижения КПЭ руководством акционерных обществ, требования по раскрытию информации в форме отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг Банка России, фондовых бирж, институтов развития, инвесторов, кредиторов, а также сложившаяся этика и добровольно принятые стандарты, в том числе в области устойчивого развития. Данные факторы влияют на оценку существенности КПЭ для самой организации и ее заинтересованных сторон [4].

Существует множество подходов и уровней зрелости процедур сбора, обработки и интеграции данных, что является особенно важным при проектировании системы показателей. В рамках одной и той же организации может использоваться несколько подходов к формированию различных типов данных, их обработке, интеграции и анализу. Собранная информация может использоваться для создания новых точек данных путем их моделирования с применением современных технологий, включая технологии искусственного интеллекта. Периодичность сбора и обработки данных зависит от того, используются ли они в оперативных целях или для целей отчетности и представления результатов заинтересованным сторонам, а также от зрелости имеющихся информационно-аналитических систем.

Анализ результатов и прогресса в достижении целевых показателей может осуществляться как с точки зрения финансовой эффективности, так и с позиции результативности в достижении целей и стратегии в области устойчивого развития.

Предлагаемый подход к формированию системы КПЭ, интегрирующий финансовые и нефинансовые индикаторы, представлен на рисунке 1.

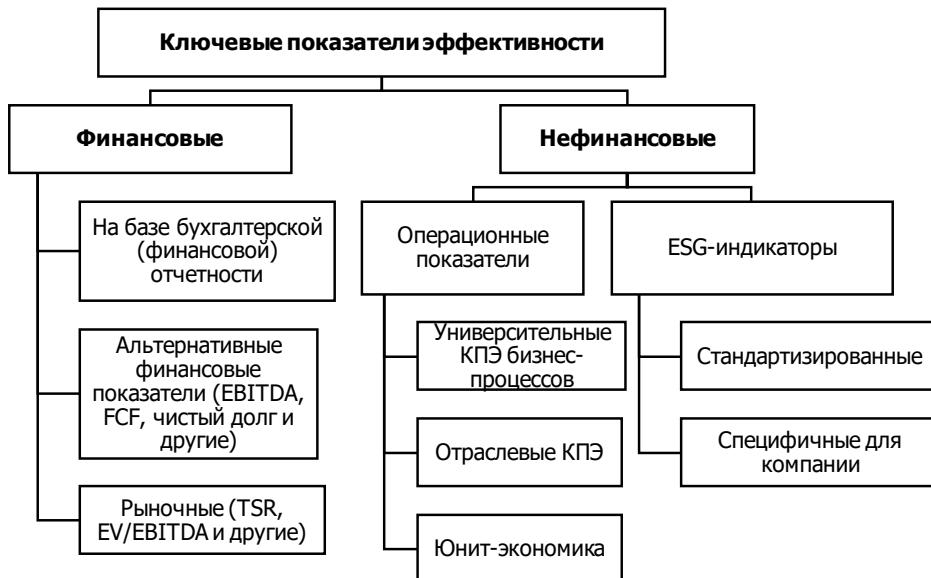


Рис. 1. Система ключевых показателей эффективности организации

Критерием отбора показателей является их связь со стратегией, нормативными и методическими руководствами, а также непосредственными требованиями заинтересованных сторон, например, кредитующих организаций в части установленных ковенантов или инвесторов в отношении ожидаемых дивидендов [7, 13].

Показатели эффективности, рассчитываемые на базе бухгалтерской (финансовой) отчетности, являются наиболее известными и широко используемыми [1]. К их числу относят показатели длительности операционного цикла, оборачиваемости активов, рентабельности продаж, инвестиций и другие.

Помимо широкой известности, большим преимуществом данных показателей является то, что, опираясь на доступные данные бухгалтерской отчетности, любой заинтересованный пользователь может произвести расчеты, сравнить их результаты с аналогичными показателями компаний конкурентов и использовать для принятия инвестиционных и финансовых решений. Требования к формированию показателей бухгалтерской (финансовой) отчетности, закрепленные в соответствующих стандартах, обеспечивают для заинтересованных сторон сопоставимость рассчитываемых на их основе финансовых КПЭ.

Отдельную проблему для заинтересованных сторон представляют так называемые альтернативные финансовые показатели (non-GAAP, т.е. не регламентируемые стандартами финансовой отчетности). Их особенностью является то, что порядок расчета данных индикаторов не регламентируется едиными стандартами. Хорошо известными примерами альтернативных финансовых показателей являются такие метрики, как прибыль до уплаты

процентов, налогов и амортизации, или EBITDA, свободный денежный поток (FCF), чистый долг (Net Debt), а также широко используемый показатель, характеризующий отношение величины чистого долга к EBITDA (Net Debt/EBITDA).

Сами компании используют для определения данных показателей управленческий подход, руководствуясь внутренними целями и учитывая особенности деятельности и бизнес-модели. Весьма часто данные показатели находят отражение в отчетах и иных документах добровольного характера, например, в годовых отчетах или презентациях для инвесторов. Поскольку данные показатели являются основой для принятия решений как в самой компании, так и вне ее, значимость такой информации для заинтересованных сторон весьма высока. Однако в настоящее время большинство компаний не предоставляют достаточно информации для того, чтобы инвесторы и иные заинтересованные стороны могли понять, каким образом данные показатели были рассчитаны и как они соотносятся с показателями финансовой отчетности.

В качестве решения указанной проблемы МСФО (IFRS) 18 «Представление и раскрытие информации в финансовой отчетности»<sup>2</sup>, применение которого планируется для составления финансовой отчетности начиная с 2026 года, требует от компаний представлять пояснения к тем показателям, которые относятся к отчету о финансовых результатах (прибылях и убытках), и которые используются компаниями для управленческих целей. Это затронет все компании, использующие стандарты МСФО.

Новые требования приведут к включению ряда показателей, не соответствующих общепринятым стандартам учета, но при этом используемых менеджментом, в финансовую отчетность. Нужно полагать, что это повысит прозрачность данных показателей эффективности и сделает результаты сравнительного анализа, например, такого критически важного индикатора, как Net Debt/ EBITDA, более обоснованным.

Несмотря на то, что МСФО (IFRS) 18 предусматривает раскрытие взаимосвязи показателей отчета о прибылях и убытках и EBITDA, взаимная увязка иных альтернативных финансовых показателей: свободного денежного потока, общего и чистого долга с показателями финансовой отчетности стандартом не рассматривается.

В то же время данный аспект установления четкой взаимосвязи показателей является обязательным при проектировании системы КПЭ и весьма значимым для заинтересованных сторон. Так, многие компании в своей дивидендной политике оперируют понятиями свободного денежного потока, соотношения чистого долга и EBITDA, как условиями для принятия решения о выплате дивидендов.

Рисунок 2 представляет собой базовый подход для определения ве-

<sup>2</sup> <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-18-presentation-and-disclosure-in-financial-statements>.

личины свободного денежного потока организации. При этом принципиальным как для самой организации, так и для ее заинтересованных сторон, является установление однозначного порядка определения величины денежного потока от операционной деятельности (например, с учетом или без учета процентных выплат), капитальных вложений (в частности, с учетом или без учета финансовых инвестиций в дочерние организации) и так далее. Принятые в компании подходы способны оказать существенное влияние на определение расчетной величины свободного денежного потока и, значит, на принятие соответствующего решения.

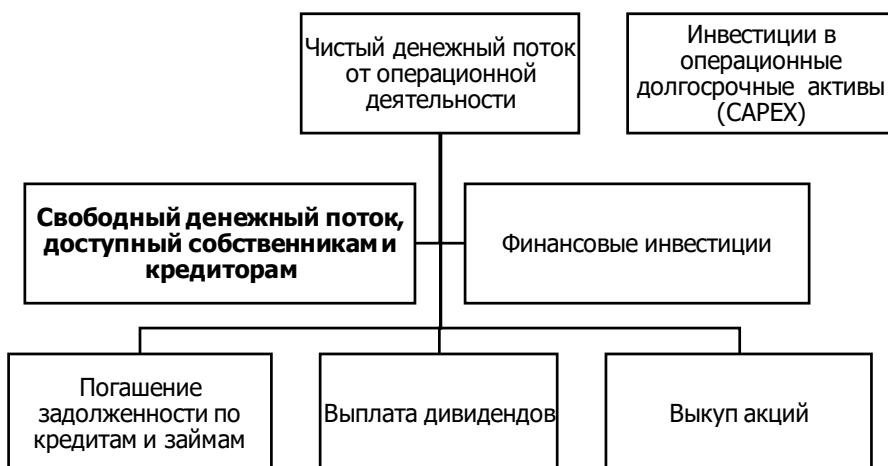


Рис. 2. Порядок определения величины свободного денежного потока

Еще одним важнейшим финансовым индикатором, порядок определения которого может уточняться конкретной организацией с учетом специфических условий ее деятельности и привлечения финансирования, является величина чистого долга и ее отношение к EBITDA (Net Debt/EBITDA).

В общем виде формула для определения величины чистого долга характеризует разность величины долговых обязательств организации и денежных средств и их эквивалентов. Однако в зависимости от того, как компания оценивает величину общего долга (например, с учетом или без учета задолженности по лизинговым платежам, гарантийных обязательств и иных, возможно, специфичных обязательств), а также исходя из принятого в организации порядка признания денежных эквивалентов и иных высоколиквидных активов для целей расчета показателя чистого долга, его величина может в значительной степени варьировать. Все это делает необходимым обоснование принятого подхода к определению показателя и его раскрытия для заинтересованных сторон.

Помимо того, что индикатор Net Debt/EBITDA является одним из наиболее часто используемых при оценке кредитоспособности организаций, он также выступает фактором дивидендной политики у многих организаций,

решение о выплате дивидендов которых зависит от данного соотношения. Это также предполагает установление четкой зависимости данного показателя с величиной выплачиваемых дивидендов и делает необходимым раскрытие информации о порядке их определения для заинтересованных сторон. В данном случае такие раскрытия становятся важным фактором инвестиционной привлекательности.

Еще одну группу финансовых КПЭ представляют метрики, в основе которых лежат рыночные оценки стоимости акций, бизнеса, доходности для акционеров (TSR, P/E, EV/EBITDA). Их главным отличием от показателей предыдущей группы является то, что они основаны на использовании одновременно данных финансовой отчетности, например, прибыли или дивиденда на одну акцию и рыночных оценок в виде курсовой стоимости акций, величины рыночной капитализации и других.

В информационном письме Банка России «О рекомендациях по разработке стратегии повышения акционерной стоимости»<sup>3</sup> в качестве ключевого целевого индикатора стратегии акционерного общества рекомендуется использовать показатель «совокупная доходность для акционеров» (англ. Total Shareholder Return, TSR)<sup>4</sup>, который рассчитывается по следующей формуле:

$$TSR = \frac{(P1 - P0) + D}{P0} * 100\%,$$

где P1, P0 – рыночная стоимость акций соответственно на конец и начало анализируемого периода; D – дивиденды, выплаченные в течение данного периода, в расчете на одну обыкновенную акцию. Таким образом, данный индикатор отражает полную доходность инвестора в виде меняющейся рыночной стоимости акций и, следовательно, рыночной капитализации и дивидендной доходности. Будучи известной инвестиционной метрикой, данный показатель, как и влияющие на него факторы, должен быть в фокусе внимания акционерных обществ, поскольку он позволяет анализировать и оценивать эффективность процесса создания и управления стоимостью<sup>5</sup>.

Финансовые показатели неразрывно связаны с операционными метриками, которые напрямую влияют на финансовое состояние и эффективность деятельности компаний (рисунок 3). Более того, именно операционные метрики, как правило, являются опережающими показателями, тогда как финансовые индикаторы, являясь их следствием, выступают в качестве запаздывающих показателей [11, 15].

<sup>3</sup> Информационное письмо Банка России о Рекомендациях по разработке стратегии повышения акционерной стоимости от 13.01.2025 № ИН-02-28/68.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Информационное письмо Банка России о Рекомендациях по разработке стратегии повышения акционерной стоимости от 13.01.2025 № ИН-02-28/68.



Рис. 3. Взаимосвязь финансовых и нефинансовых показателей

Среди операционных показателей можно выделить КПЭ, связанные с реализацией отдельных бизнес-процессов, их можно назвать универсальными, а также специфичные отраслевые показатели эффективности (рис. 1).

Ключевые операционные показатели эффективности – количественные характеристики, которые помогают оценить эффективность бизнес-процессов организации. Отправной точкой для их разработки является карта основных и вспомогательных бизнес-процессов в организации. Анализируя операционные КПЭ, руководители подразделений и операционные менеджеры могут оценивать прогресс в достижении конкретных целей, выявлять проблемные зоны и принимать решения по оптимизации деятельности на основе данных в режиме реального времени [5, 13]. Такой анализ помогает повысить устойчивость организации и создает условия для быстрой адаптации к различным вызовам и возможностям.

Так, анализ КПЭ работы с клиентами, опираясь на коэффициенты: конверсии, удержания клиентов, стоимости привлечения, удовлетворенности, ценности для компании и некоторые другие, позволяет оценить их лояльность, что является важным аспектом управления продажами и выручкой.

КПЭ, используемые для анализа процессов производства, позволяют оценить производительность и эффективность распределения ресурсов. Результаты анализа данных КПЭ позволяют выявить те области, которые требуют улучшения и принятия операционных решений. Примерами таких показателей могут быть: загрузка производственных мощностей, производительность труда, коэффициенты простоя оборудования и другие.

Управление цепочкой поставок предполагает использование таких КПЭ, как длительность и своевременность доставки, время цикла получения и обработки и другие.

Указанные показатели эффективности бизнес-процессов могут рассматриваться как универсальные. В то же время их успешное внедрение зависит от адаптации к контексту, учитывающей уникальные характеристики каждой организации и ее операционной среды [11], включая масштабы бизнеса, корпоративную культуру, технологические достижения и иные специфичные факторы, влияющие на рациональность выбора и использования операционных КПЭ.

Отрасли существенно различаются по своей структуре, задачам и конкурентному ландшафту, что позволяет сделать вывод об ограниченности универсального подхода к формированию системы ключевых показателей эффективности. Специфичные отраслевые показатели эффективности важны при анализе создания стоимости компаний различных отраслей. Их выбор и применение определяются особенностями бизнес-моделей компаний различной отраслевой принадлежности, например, число магазинов, общая площадь, средний чек, трафик, в ритейле; доказанные запасы, объем добычи, переработки нефти в нефтегазовой отрасли; APRU (средний доход от одного пользователя), количество активных абонентов в телекоммуникационной отрасли и другие.

Совокупность универсальных и специфичных для отрасли и бизнес-модели КПЭ создает базу для управления конкурентоспособностью на основе своевременного анализа и мониторинга значимых для принятия решений метрик, согласованных с бизнес-целями организации.

Еще одну группу значимых для долгосрочной эффективности организации индикаторов представляют ESG-метрики.

ESG-факторы с точки зрения их влияния на устойчивость и эффективность деятельности компании могут создавать как риски, так и возможности. Риски, например, могут заключаться в том, что ужесточение требований экологического законодательства приведет к росту расходов и, таким образом, негативно отразится на величине прибыли организации. Возможности могут быть связаны с тем, что более совершенные технологии или продукты позволяют организации выйти на новый рынок и увеличить продажи. Таким образом, анализ ESG-рисков и возможностей и оценка их влияния на деятельность компании становится важным аспектом управления ее эффективностью.

Учет экологических, социальных и управлеченческих факторов (ESG) и анализ их воздействия на бизнес и связанные стороны за последние годы стал устоявшейся практикой [3,6]. Многие компании во всем мире активно вовлечены в процесс подготовки и раскрытия ESG-информации в рамках своей подотчетности перед инвесторами и другими заинтересованными сторонами. В соответствии с этой тенденцией правительствами разных стран, в том числе России, международными организациями, фондовыми биржами и другими организациями был разработан ряд стандартов и руководящих документов, призванных помочь компаниям в формировании системы ESG-метрик и их раскрытии для заинтересованных сторон.

Поскольку факторы ESG разнообразны и широкомасштабны, а главное, имеют различную значимость для отдельных организаций как в силу их отраслевой принадлежности, так и в связи со стоящими бизнес-целями, для повышения устойчивости и корпоративной ценности важно, чтобы каждая компания определяла существенные для нее ESG-аспекты, которые тесно связаны с ее стратегией, и продвигалась вперед, сосредоточившись на них.

Отбор существенных для каждой конкретной организации ESG-показателей с целью их интеграции в единую систему КПЭ должен базироваться на систематическом анализе, включающем постоянный мониторинг требований заинтересованных сторон, нормативных документов, стратегии и бизнес-целей развития организации, а также тех ESG-рисков и возможностей, которые могут оказывать существенное влияние на ее устойчивость. Авторские рекомендации для обеспечения комплексного подхода к подготовке, раскрытию и анализу ESG-информации с учетом интересов отчитывающихся организаций и требований заинтересованных сторон представлены в работе [3].

Существуют различные подходы к определению существенных для компании ESG-аспектов [4], однако обязательными процедурами отбора является анализ:

- требований заинтересованных сторон;
- требований законодательства и стандартов подготовки ESG-отчетов;
- стратегии и бизнес-целей организации;
- рисков и возможностей, связанных с факторами устойчивого развития.



Рис. 4. Процесс отбора ключевых ESG-показателей

Для того, чтобы убедиться в том, что действия, направленные на решение ESG-проблем, действительно приводят к созданию корпоративной ценности и способствуют повышению эффективности бизнеса, важно установить целевые индикаторы, определить их количественные значения, в обязательном порядке обеспечить мониторинг достижения целевых значений и анализ достигнутых результатов. Процедуры подготовки и отбора существенных для организации и ее заинтересованных сторон ESG-показателей представлены на рисунке 4.

Методы сбора, обработки и использования ESG-информации в компаниях зависят от качества используемых данных, а также от уровня зрелости процессов и систем. Наладив процессы сбора данных о клиентах, продуктах, цепочках поставок, операциях и т.д., организации часто сталкиваются с проблемами их интеграции, а также обеспечения доступности данных ключевым пользователям. Решение проблемы использования полученных аналитических данных для повышения эффективности работы организации требует согласования стимулов руководства и коммуникаций с заинтересованными сторонами [5, 11].

Результаты анализа ESG-показателей могут использоваться для принятия решений:

- о привлечении капитала и новых инвестициях;
- о выборе поставщиков;
- о вознаграждении работников, в том числе руководящего состава.

Анализ эффективности и прогресса в достижении целевых показателей может осуществляться по нескольким направлениям. Компании оценивают ESG-эффективность как с операционной точки зрения, например, повышение энергоэффективности влечет за собой изменение операционного финансового результата, так и с точки зрения воздействия на окружающую среду. Таким образом, одни и те же данные служат нескольким целям и могут рассматриваться руководителями и советом директоров в разных форматах. Для сохранения доверия сторон важным является соблюдение непротиворечивости данных и их взаимной увязки.

### **Заключение**

Разработка системы ключевых показателей эффективности требует комплексного подхода к рассмотрению стратегических приоритетов организации, отраслевых ориентиров и уникальных характеристик бизнеса. Понимание взаимосвязи данных аспектов важно для согласования ключевых показателей эффективности.

Бизнес-среда характеризуется постоянными изменениями, что требует от организаций применения адаптивного подхода к мониторингу и измерению эффективности. Такая адаптивность гарантирует, что показатели эффективности остаются актуальными и согласуются с меняющимися бизнес-приоритетами.

В последние годы возросла значимость ESG-анализа с точки зрения оценки влияния нефинансовых факторов на устойчивость компании в среднес- и долгосрочной перспективе. Это обуславливает необходимость обоснования выбора некоторого набора ESG-показателей, существенных как для самих компаний, так и для заинтересованных сторон в качестве объектов постоянного мониторинга и оценки возникающих рисков и возможностей. При этом данные показатели должны быть соотнесены с иными, прежде всего, финансовыми показателями.

Несмотря на наличие стандартов и методических рекомендаций по формированию нефинансовой отчетности, отбор существенных для каждой конкретной организации ESG-индикаторов с целью их интеграции в единую систему КПЭ должен базироваться на систематическом анализе, включающем постоянный мониторинг требований заинтересованных сторон, нормативных документов, стратегии и бизнес-целей развития организации.

При формировании системы КПЭ важно придерживаться отраслевого подхода, позволяющего использовать и единообразно оценивать значимость отдельных метрик, характерных для оценки эффективности бизнес-моделей компаний различных отраслей.

На решения по формированию системы показателей эффективности оказывают влияние временные рамки. Так, оценка существенности влияния изменений климата на активы и бизнес-модель будет различаться в зависимости от временного диапазона оцениваемых решений.

Проектирование системы финансовых и нефинансовых показателей и эффективность использования ее результатов зависит от ответственности высшего руководство организации и вовлеченности заинтересованных сторон.

Способы формирования и использования системы КПЭ находятся в постоянном развитии. Отдельные компании находятся на разных стадиях зрелости, и некоторым из них еще предстоит осуществить переход от рассмотрения КПЭ в качестве элемента отчетности для внешних пользователей к их активному и целенаправленному использованию как инструменту принятия решений.

### **Список источников**

1. Бондаренко С.А. Показатели рентабельности: критический анализ и применимость в современных условиях / С.А. Бондаренко, С.В. Пупенцова // Управленческие науки, 2024, т. 14, №. 3, с. 78-94.
2. Бурыкин А.Д. Процесс формирования системы ключевых показателей эффективности организации / А.Д. Бурыкин, Е.А. Котряхова // Экономика и управление: проблемы, решения, 2018, т. 1, №. 12, с. 69-77.
3. Ефимова О.В. Отчетность об устойчивом развитии: требования, разработка, анализ // Аудит, 2024, №. 3(191), с. 50-54.
4. Ефимова О.В. ESG-аналитика в системе принятия инвестиционных решений: в поисках существенной информации // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление, 2023, №. 2, с. 3-17.
5. Малецкая И.П. Обоснование систе-

мы ключевых показателей эффективности в строительной отрасли // *Образование. Наука. Научные кадры*, 2025, no. 1, с. 215-219.

6. Сапожникова Н.Г., Капустина, И.А. Формирование социальных показателей отчетности об устойчивом развитии // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2025, no. 4 (184), с. 66-76.

7. Царьков А.О. Проектирование и оценка показателей эффективности бизнеса // *Научное обозрение. Педагогические науки*, 2019, no. 2-2, с. 148-151.

8. Edan T.S., Hraigia R., A., Farhan R., M. (2022) The role of key financial performance indicators in investment decision // *EPRA International Journal of Economics, Business and Management Studies (EBMS)*. Vol., 9, Iss. 11, 2022.

9. Koller T., Goedhart M., Wessels D. *Valuation: Measuring and managing the value of companies*. 7th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.; 2020. 896 p.

10. Lamichhane B. Factors Affecting Investment Decisions in Nepali Stock Market: A Systematic Review // *Pragatisheel Darpan*, Vol. 8, no. 1, 2024, pp. 1-11.

11. Mtau T.T., Rahul N.A. (2024). Optimizing Business Performance through KPI Alignment: A Comprehensive Analysis of Key Performance Indicators and Strategic Objectives // *American Journal of Industrial and Business Management*, 2025, no. 14, pp. 66-82.

12. Parmenter D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, Wiley/ 4th Edition, 2019, 384 p.

13. Roubtsova E., Michell, V. *Modelling and Validation of KPIs*. In Proceedings of the Third International Symposium on Business Modeling and Software Design (BMSD 2013), pp. 96-105.

14. Ven M., Machado P., Athanassopoulou A., Aysolmaz B., Turetken O. Key performance indicators for business models: a systematic review and catalog // *Information Systems and e-Business Management*, 2023, no. 21, pp. 753-794.

15. Yang L.T. The correlation between economic indicators and Taiwan stock market – a case study of leading and lagging indicators // *Financial Studies, Romanian Academy, National Institute of Economic Research (INCE)*, "Victor Slăvescu" Centre for Financial and Monetary Research, Bucharest, 2020, Vol. 24, Iss. 4 (90), pp. 41-59.

---

# **DESIGNING A SYSTEM OF KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR STRATEGIC DECISION-MAKING**

---

**Efimova Olga Vladimirovna**, Dr. Sci. (Econ.), Prof.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Leningradsky Prospekt, 49, Moscow, Russia, 125167; e-mail: Oefimova@fa.ru

*Importance:* the article discusses the issues of forming a system of key performance indicators, taking into account the development of the information base and digital technologies, as well as changing stakeholder requests. *Purpose:* to investigate issues of developing a system of financial and non-financial indicators for assessing the organization's performance and to propose ways to solve them. *Research design:* the study reveals the levels and procedures for the formation of the levels and procedures for the formation of key performance indicators based on financial reporting data, alternative financial indicators for investment and financial decision-making purposes, ESG information for analyzing the success of an organization in achieving its business goals and meeting the requirements of stakeholders. *Results:* the paper proposes a comprehensive approach that focused on the step-by-step process of building a system of key performance indicators. The approach integrates financial, operational and ESG metrics that are essential for the organization and its stakeholders. The criteria for selecting indicators are their relationship to the strategy, regulatory and methodological guidelines, as well as the stakeholder requirements. The article emphasizes the importance of the time factor when designing a system of indicators. It is also important to adhere to an industry-specific approach that allows for a uniform assessment of indicators specific to the business models of companies in various industries.

**Keywords:** key performance indicators, strategy, information disclosure, accounting and corporate reporting standards, stakeholders.

## References

1. Bondarenko S.A. Pokazateli rentabel'nosti: kriticheskij analiz i primenimost' v sovremennyh usloviyah [Profitability indicators: critical analysis and applicability in modern conditions] / S.A. Bondarenko, S.V. Pupencova. *Upravlencheskie nauki*, 2024, T. 14, no. 3, pp. 78-94. (In Russ.)  
indicators of an organization] / A.D. Burykin, E.A. Kotryahova. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2018, Vol. 1, no. 12, pp. 69-77. (In Russ.)
2. Burykin A.D. Process formirovaniya sistemy klyuchevyh pokazatelej effektivnosti organizacii [The process of forming a system of key performance
3. Efimova O.V. Otchetnost' ob ustojchivom razvitiu: trebovaniya, razrabotka, analiz [Sustainable Development Reporting: Requirements, Development, Analysis]. *Audit*, 2024, no. 3(191), pp. 50-54. (In Russ.)
4. Efimova O.V. ESG-analitika v sisteme prinyatiya investicionnyh reshenij: v poi-

skah sushchestvennoj informacii [ESG analytics in the investment decision-making system: in search of essential information]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie*, 2023, no. 2, pp. 3-17. (In Russ.)

5. Maleckaya I.P. Obosnovanie sistemy klyuchevyh pokazatelej effektivnosti v stroitel'noj otrassli [Justification of the system of key performance indicators in the construction industry]. *Obrazovanie. Nauka. Nauchnye kadry*, 2025, no. 1, pp. 215-219. (In Russ.)

6. Sapožnikova N.G., Kapustina I.A. Social'naja napravленnost' otcheta ob ustojchivom razvitiu korporacii [Formation of social indicators of sustainable development reporting]. *Sovremennaja jekonomika: problemy i reshenija*, 2024, no. 11 (179), pp. 116-132. (In Russ.)

7. Car'kov A.O. Proektirovanie i ocenka pokazatelej effektivnosti biznesa [Design and evaluation of business performance indicators]. *Nauchnoe obozrenie. Pedagogicheskie nauki*, 2019, no. 2-2, c. 148-151. (In Russ.)

8. Edan T.S., Hraigia R., A., Farhan R., M. The role of key financial performance indicators in investment decision. *EPRA International Journal of Economics, Business and Management Studies (EBMS)*. Vol. 9, Iss. 11, 2022. (In Eng.)

9. Koller T., Goedhart M., Wessels D. Valuation: Measuring and managing the value of companies. 7th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.; 2020. 896 p. (In Eng.)

10. Lamichhane B. Factors Affecting Investment Decisions in Nepali Stock Market: A Systematic Review. *Pragatisheel Darpan*, Vol. 8, no. 1, 2024, pp. 1-11. (In Eng.)

11. Mtau T.T. & Rahul N.A. Optimizing Business Performance through KPI Alignment: A Comprehensive Analysis of Key Performance Indicators and Strategic Objectives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2025, no. 14, pp. 66-82. (In Eng.)

12. Parmenter D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, Wiley/ 4th Edition, 2019. 384 p. (In Eng.)

13. Roubtsova E., Michell V. *Modelling and Validation of KPIs*. In Proceedings of the Third International Symposium on Business Modeling and Software Design (BMSD 2013), pp. 96-105. (In Eng.)

14. Ven M., Machado P.L., Athanasiopoulou A., Aysolmaz B., Turetken O. Key performance indicators for business models: a systematic review and catalog. *Information Systems and e-Business Management*, 2023, no. 21, pp. 753-794 (In Eng.)

15. Yang L.T. The correlation between economic indicators and Taiwan stock market – a case study of leading and lagging indicators. *Financial Studies, Romanian Academy, National Institute of Economic Research (INCE)*, "Victor Slăvescu" Centre for Financial and Monetary Research, Bucharest, Vol. 24, Iss. 4 (90), pp. 41-59.