

УДК 658.14/.17

***СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАК  
ИНСТРУМЕНТ ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ***

***Григорьева А.В.***

*Студент*

*Финансовый университет при Правительстве РФ*

*г. Москва, Россия*

**Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы интеграции принципов устойчивого развития в корпоративную стратегию компании. Исследованы теоретические аспекты концепции устойчивого развития и ее роль в стратегии организации, изучены стратегические инструменты управления и контроля, предложена система ключевых показателей эффективности, включающая в себя финансовые и нефинансовые драйвера развития.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, ESG факторы, ключевые показатели эффективности, KPI, система сбалансированных показателей, стратегический анализ.

***THE SYSTEM OF KEY PERFORMANCE INDICATORS AS A TOOL FOR  
IMPLEMENTING A SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY***

***Grigoryeva A.V.***

*Moscow, Russia*

*Student*

*Financial University under the Government of the Russian Federation*

**Annotation.** The article discusses the issues of integrating the principles of sustainable development into the corporate strategy of the company. The theoretical aspects of the concept of sustainable development and its role in the strategy of the organization are

investigated, strategic management and control tools are studied, a system of key performance indicators, including financial and non-financial drivers of development is proposed.

**Keywords:** sustainable development, ESG factors, key performance indicators, KPIs, balanced scorecard, strategic analysis.

В современных условиях функционирования бизнеса ключевой тенденцией является повышение значимости ESG факторов в принятии инвестиционных решений. Тема устойчивого развития становится приоритетным направлением корпоративной стратегии крупных игроков рынка, поскольку становится очевидным, что стоимость бизнеса и его инвестиционная привлекательность зависит уже не столько от финансовых показателей, сколько от системы взаимосвязанных финансовых и нефинансовых результатов деятельности.

Международные исследования и опросы демонстрируют, что заинтересованные стороны стали проводить более структурированную оценку влияния нефинансовых факторов. Согласно исследованию EY «How will ESG performance shape your future?», доля инвесторов которая не проводит проверку раскрытия нефинансовых данных компаний, снизилась с 36% в 2013 году до 2% в 2020 году [5].

О значимости нефинансовой информации при принятии инвестиционных решений свидетельствует также активное участие фондовых бирж. Так, в настоящее время уже 106 бирж по всему миру присоединились к инициативе «Sustainable Stock Exchanges».

В этой связи актуальным становится вопрос аналитического обеспечения стратегии устойчивого развития и разработки механизма интеграции принципов устойчивого развития в корпоративную стратегию организации.

Информационной базой для оценки степени достижения компанией целей в области устойчивого развития является интегрированная отчетность или отчетность об устойчивом развитии. Цель составления отчетов заключается в раскрытии взаимосвязи финансовых и нефинансовых показателей деятельности компании, ее бизнес-модели, стратегии развития, целей на будущее и политики взаимодействия со стейкхолдерами.

Концепция устойчивого развития представляет собой долгосрочную стратегию деятельности экономического субъекта с целью обеспечения роста стоимости бизнеса, основанную на эффективном взаимодействии с заинтересованными сторонами при соблюдении требований экономико-социальной и экологической ответственности [3, с.76].

В 2015 году Генассамблея ООН сформулирована 17 приоритетных целей в области устойчивого развития, которые затрагивают глобальные проблемы в экономической, социальной и экологической сферах [4].

Внедрение в корпоративную стратегию принципов и целей в области устойчивого развития является важным и трудоемким процессом. Для реализации обозначенной стратегии компаниям необходимо отслеживать ключевые индикаторы устойчивости, которые представляют собой набор взаимосвязанных показателей, отражающих единство экономической, социальной и экологической сфер. Данные показатели могут рассматриваться как дашборд для руководителя, используемого с целью осуществления мониторинга ситуации.

То, как компания управляет ключевыми индикаторами устойчивости напрямую влияет на денежные потоки, которые составляют основу жизнедеятельности любой организации. Чтобы повысить устойчивость бизнеса к будущим системным потрясениям, необходимо усилить обязательства по ESG-факторам и переосмыслить бизнес-модели и цепочки поставок с учетом устойчивости и долгосрочных приоритетов.

Можно выделить следующие составляющие процесса аналитического обеспечения устойчивого развития (рис. 1) [2].



Рис.1 – Последовательность этапов по аналитическому обеспечению стратегии устойчивого развития

Интеграцию принципов устойчивого развития в корпоративную стратегию возможно осуществить с помощью такого инструмента как Balanced ScoreCard или сбалансированная система показателей (ССП). Она представляет собой систему ключевых показателей эффективности в разрезе 4-х перспектив: финансы, клиенты, бизнес-процессы и обучение.

При составлении KPI, показатели должны соответствовать следующим требованиям: достижимость, измеримость, точность, контролируемость, своевременность, ограниченность и сбалансированность.

Главное требование при составлении системы заключается в соответствии KPI стратегическим целям в области устойчивого развития.

Рассмотрим на практическом примере составление системы ключевых показателей эффективности в разрезе 4-х направлений СПП (таблица 1).

Таблица 1 – Система ключевых показателей эффективности

№	Стратегические цели	Показатели для мониторинга
<b>Финансы</b>		
Ф1	Повышение инвестиционной привлекательности компании, ее акционерной стоимости	Капитализация, Enterprise value, EPS, EVA
Ф2	Стабильно генерируемый положительный денежный поток	FCFF, EBITDA
Ф3	Повышение качества управления активами	Показатели оборачиваемости запасов, дебиторской и кредиторской задолженности (анализ чистого рабочего капитала)
Ф4	Снижение затрат на производство продукции	Уровень себестоимости
Ф5	Расширение деятельности, выход на новые рынки	Рост объема продаж – анализ выручки
Ф6	Укрепление финансовой устойчивости / анализ банковских ковенант	Чистый долг/ЕБИТДА, ICR, финансовый рычаг (анализ коэффициентов долговой нагрузки)
<b>Клиенты</b>		
К1	Расширение ассортимента	Количество новых позиций / услуг
К2	Повышение удовлетворенности клиентов	Уровень возврата продукции / процент недовольных клиентов
К3	Повышение узнаваемости бренда	Отношение затрат на рекламу текущего года к предыдущему
К4	Расширение клиентской базы	Отношение количества клиентов текущего года к предыдущему
К5	Региональное развитие	Отношение объема продаж текущего года к предыдущему
<b>Бизнес-процессы</b>		
БП1	Активизация инновационного развития предприятия, внедрение современных технологий в производственный процесс	Доля сотрудников, занятых в НИОРК; Объем инвестиций в НИОКР и их динамика; Доля инновационной продукции; Число поданных патентных заявок на изобретения
БП2	Оптимизация запасов готовой продукции на складах	ЕОQ, Оборачиваемость запасов в днях
БП3	Повышение качества выпускаемой продукции	Процент брака в динамике
БП4	Повышение производственной / технологической эффективности	Уровень энергоэффективности; Фондоотдача, фондоемкость, фондорентабельность

№	Стратегические цели	Показатели для мониторинга
БП5	Соблюдение экологических принципов в деятельности компании	Уровень утилизации отходов; Валовые выбросы в атмосферу; Потребление топливно-энергетических ресурсов; Начисленные штрафы за загрязнение окружающей среды
БП6	Сохранение биоразнообразия планеты	Инвестиции в охрану и восстановление окружающей среды; Объем инвестиций в ресурсосберегающие технологии
<b>Обучение и персонал</b>		
П1	Повышение удовлетворенности сотрудников	Коэффициент текучести кадров
П2	Развитие корпоративных программ по обучению сотрудников	Объем средств на обучение и повышение профессиональной подготовки; Доля работников, повысивших квалификацию;
П3	Повышение качества условий труда	Затраты на охрану труда и обеспечение промышленной безопасности; Коэффициент травматизма
П4	Контроль за здоровьем сотрудников	Затраты на поддержание необходимых санитарно-эпидемиологических условий; Количество выявленных случаев заболевания
П5	Повышение общего уровня благосостояния населения	Затраты на социальные программы, благотворительность

Блок «Финансы» представлен показателями, характеризующими инвестиционную привлекательность в целом и возможность создавать стоимость в долгосрочной перспективе.

В Блоке «Клиенты» необходимо отслеживать показатели по расширению ассортимента и клиентской базы.

Важными стратегическими целями для блока «Бизнес-процессы» являются активизация инновационного развития предприятия, а также соблюдение экологических принципов в деятельности компании.

В Блок «Обучение и персонал» интегрирована социальная составляющая устойчивого развития, где основными направлениями для мониторинга станут повышение удовлетворенности сотрудников и качества условий труда, а также в Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

целом повышение уровня благосостояния населения за счет реализации программ благотворительности.

ССП и ключевые показатели эффективности позволяют учитывать различные аспекты деятельности компании и сосредоточиться как на финансовых, так и на нефинансовых показателях. Благодаря этому становится возможным использовать данный инструмент при внедрении стратегии устойчивого развития.

### **Библиографический список:**

1. Информационно-аналитическое обеспечение устойчивого развития экономических субъектов: монография / О.В. Ефимова, В.И. Бариленко, Е.В. Никифорова и др.; под ред. О.В. Ефимовой. – М. : Издательство «Русайнс», 2020. – 160 с.
2. Ефимова О. В. Разработка аналитического обеспечения стратегии устойчивого развития коммерческих организаций // Аудит и финансовый анализ. – 2014. – №3. – с. 303-308.
3. Никифорова Е. В. Методические подходы к подготовке отчетности об устойчивом развитии хозяйствующего субъекта // Учет. Анализ. Аудит. – 2015. – № 4. – С. 75-80.
4. Цели в области устойчивого развития [Электронный ресурс] URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/>
5. How will ESG performance shape your future? [Электронный ресурс] URL: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/assurance/assurance-pdfs/ey-global-institutional-investor-survey-2020.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/assurance/assurance-pdfs/ey-global-institutional-investor-survey-2020.pdf)

*Оригинальность 90%*