

УДК 338.2     DOI: 10.14451/1.256.92

# Система показателей аналитического обеспечения финансово-экономического управления: нормативная среда и сложившиеся подходы\*

© 2026 **Бариленко Владимир Иванович**

Профессор Кафедры бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, доктор экономических наук, профессор. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: vbarilenko@fa.ru

© 2026 **Герасимова Жанна Александровна**

Студент магистратуры. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: 258550@edu.fa.ru

**Ключевые слова:** система аналитических показателей, управленческие решения, финансовые и нефинансовые индикаторы, нормативное регулирование, РСБУ, МСФО, ИТ-сектор, устойчивое развитие.

В условиях цифровизации и современных вызовов система аналитических показателей становится ключевым инструментом стратегического управления. В работе рассматриваются теоретические подходы к формированию системы, её нормативное регулирование в России (РСБУ и отраслевые стандарты), практика применения финансовых и нефинансовых метрик (ESG). Предлагаются меры для преодоления аналитических разрывов.

Система аналитических показателей представляет собой совокупность взаимосвязанных финансовых и нефинансовых метрик, которые позволяют всесторонне оценивать деятельность предприятия, его способность достигать стратегических целей и адаптироваться к изменениям внешней среды. Такая система интегрирует данные бухгалтерского учета, управленческой отчетности, отраслевых нормативов и информации об устойчивом развитии, обеспечивая основу для принятия обоснованных решений. В условиях возрастания динамичности рынков

и усиления требований заинтересованных сторон к прозрачности и эффективности деятельности организаций, необходимость выстроенной системы аналитических показателей становится ключевой для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития.

Понятие «система аналитических показателей» в научной и прикладной литературе трактуется многогранно: от простого набора ключевых метрик до интегрированной архитектуры, обеспечивающей информационную основу управленческих решений. В основе определения лежит

\*Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных в рамках ВТСК 113 Финуниверситета по договору с АО «ИнфоТекС Интернет Траст». (₽)

идея о том, что показатели выступают не разрозненными значениями, а образуют структуру, в которой каждый индикатор имеет своё место, назначение и взаимосвязь с другими элементами. Ключевыми характеристиками такой системы являются полнота (покрытие всех значимых аспектов деятельности), релевантность (соответствие целям организации), сопоставимость (возможность сравнения во времени и между субъектами), оперативность и достоверность данных.

Функционально система выполняет несколько задач: мониторинг текущей деятельности, диагностику отклонений, оценку выполнения требований заинтересованных сторон и эффективности стратегических инициатив, прогнозирование развития и обеспечение информационной поддержки принятия решений.

Нормативная среда, регулирующая вопросы сбора, обработки и раскрытия показателей, складывается из нескольких уровней: международных стандартов и рекомендаций, национального законодательства и отраслевых требований. В российском контексте нормативное регулирование включает бухгалтерские стандарты, требования к раскрытию финансовой информации, а также ряд отраслевых предписаний, касающихся отчетности и мониторинга. Дополнительно появляются обязательные требования в области нефинансовой отчетности для публичных компаний и предприятий определённых отраслей.

Нормативные акты устанавливают минимальные требования к содержанию отчетности и периодичности раскрытия, но не всегда детализируют методики расчета аналитических показателей, что даёт организациям свободу в выборе методик при условии прозрачного раскрытия методологических допущений. В то же время регуляторы всё чаще требуют сопоставимости и качества раскрываемой информации, что стимулирует развитие корпоративных систем аналитики и приведение их в соответствие с внешними требованиями. Международные инициативы (такие как рекомендации по устойчивому

развитию и стандарты раскрытия экологической информации) формируют ожидания инвесторов и кредиторов, что отражается в практике кредитного скоринга и инвестиционного анализа. Вследствие этого компании вынуждены расширять спектр собираемых показателей и совершенствовать их методологию.

Фундаментом для расчета подавляющего большинства финансовых показателей является бухгалтерская (финансовая) отчетность, формируемая по правилам РСБУ, например:

- ПБУ 9/99 «Доходы организации» определяет правила признания доходов. Для аналитики ключевым является корректное разделение доходов от обычных видов деятельности (выручка) и прочих доходов [8]. Это напрямую влияет на расчет показателей рентабельности продаж и структуры доходов;
- ФСБУ 6/2020 «Основные средства» содержит возможность проверки основных средств на обесценение и учета изменения их стоимости [9]. Это требует от компаний расчета показателей, выходящих за рамки простой амортизации, и влияет на оценку фондоотдачи;
- ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения» даёт четкое определение капитальных вложений и порядка их признания [9]. Это обеспечивает достоверность показателей инвестиционной активности (капитальные затраты), которые используются в расчете свободного денежного потока. Как отмечает Н. С. Пласкова, необходима достоверная и объективная оценка системы финансовых индикаторов для принятия управленческих решений [6].

Кроме того, в российском законодательстве активно развивается правотворческая деятельность по регулированию отраслевых показателей. В частности, система аналитических показателей для ИТ-компаний имеет свою специфику, связанную с государственной аккредитацией и льготным налогообложением. Приказ 449 «Об утверждении перечня видов деятельности в области информационных технологий» [10] является ключевым для подтверждения соответствия компании ИТ-отрасли. Наличие основного

вида деятельности из этого перечня является базовым критерием для получения налоговых льгот и, следовательно, ключевым фактором для финансового планирования и анализа.

Для некредитных финансовых организаций, к которым относятся профессиональные участники рынка ценных бумаг, регулятором выступает Банк России, устанавливающий жесткие требования к капиталу и рискам. Указание Банка России 5873-У устанавливает для профучастников обязательный норматив достаточности капитала (НДК). Методология расчета НДК включает в себя детальный анализ: величины капитала и кредитного и рыночного рисков, а также резервов на возможные потери. Расчет кредитного риска требует классификации контрагентов с разными показателями риска (от 0% для Банка России до 100% для прочих) и учета обеспечения [12]. Для рыночного риска предусмотрены базовый и продвинутой методы, что требует сложных математических расчетов, зависящих от валют, ценных бумаг и производных инструментов.

Положение Банка России 714-П регулирует раскрытие информации. Для НФО, являющихся эмитентами, критически важно соблюдение требований к формированию и представлению проспекта ценных бумаг и отчета эмитента [7]. В этих документах раскрывается развернутая система показателей: сведения об акционерах, органах управления, рисках, основных операционных и финансовых показателях, что необходимо для обеспечения прозрачности перед инвесторами и регулятором.

ESG-показатели (экологические, социальные и управленческие) отражают нефинансовые аспекты деятельности, такие как воздействие на окружающую среду (выбросы CO<sub>2</sub>, водопотребление), социальная ответственность (производственный травматизм, текучесть кадров) и качество корпоративного управления [1]. Для их отбора применяется анализ существенности, учитывающий требования заинтересованных сторон, законодательства и стратегические цели компании [4].

Исследования свидетельствуют о том, что практика применения систем аналитических показателей в российских предприятиях характеризуется неоднородностью. Крупные компании и публичные эмитенты, как правило, имеют более формализованные системы, интегрированные с ERP и BI-решениями, и применяют сложные методики для расчета ключевых показателей. В малом и среднем бизнесе наблюдается более фрагментарный подход: использование отдельных метрик для управленческого учета, отсутствие регламентированной методологии и недостаточное внимание к качеству данных.

Типичным является сценарий, когда система возникает по инициативе финансового директора или службы внутреннего контроля и развивается интуитивно, наращивая перечень метрик по мере появления проблем или требований регуляторов. Это приводит к накоплению избыточных и дублирующих показателей, размыванию ответственности и усложнению интерпретации результатов. Одновременно отмечается позитивная динамика: спрос на аналитические навыки и инструменты растёт, и организации всё чаще внедряют стандартизированные подходы и автоматизацию.

Традиционно по данным бухгалтерской отчетности формируются финансовые показатели:

- Показатели рентабельности (продаж, активов, капитала). Коэффициенты, такие как рентабельность собственного капитала (ROE), требуют уточнения алгоритмов расчета для получения объективной оценки [6].
- Показатели деловой активности: оборачиваемость активов, продолжительность операционного цикла, фондоотдача. Причем традиционная фондоотдача, по мнению Н. С. Пласковой, может быть заменена на коэффициент амортизации отдачи, который более точно отражает окупаемость затрат на основные средства [6].

Альтернативные финансовые показатели (non-GAAP): EBITDA, свободный денежный поток (FCF), чистый долг (Net Debt) широко используются менеджментом для управленческих целей

и часто служат основой для дивидендной политики и оценки кредитоспособности [4]. Важно обеспечить их однозначную взаимосвязь с данными финансовой отчетности.

Сложившаяся практика использует разнообразные методы для извлечения управленческой информации из системы показателей:

**Факторный анализ.** Модели DuPont (трехфакторные) и их расширения позволяют количественно оценить вклад различных факторов в изменение результативного показателя (например, ROE). Предлагаются модификации с использованием совокупных доходов вместо выручки для более точного моделирования [6].

**Анализ динамических рядов.** Использование цепочек показателей (абсолютный прирост → темп роста → прирост темпа роста → абсолютное ускорение → относительное ускорение) позволяет выявлять скрытые тенденции и скорость изменения процессов, что особенно важно для оперативного контроля [5].

**Свертка индикаторов в сводные индексы.** Для оценки сложных категорий (способности компании, уровень устойчивого развития) применяется алгоритм, включающий отбор показателей, их нормализацию, выделение индикаторов (например, с помощью регрессионного анализа для исключения мультиколлинеарности) и последующую свертку (аддитивную или мультипликативную) в сводный индекс [1; 11] Уровень индекса затем оценивается по шкале Харрингтона.

**Регрессионный анализ.** Строятся регрессионные модели для подтверждения влияния одних показателей на другие (например, влияние организационной способности на ресурсные способности и продуктивность). Значимость моделей проверяется с помощью F-теста и t-теста [11].

Проблемы, стоящие на пути к эффективной системе аналитических показателей, носят как технический, так и организационный характер. Технически ограничивает отсутствие единого источника данных, разнородность систем учета,

низкое качество данных и недостаточная автоматизация процессов. Организационные барьеры включают сопротивление изменениям, недостаточную квалификацию персонала, отсутствие ясной ответственности за показатели и мотивационных схем, связывающих результаты мониторинга с управленческими решениями.

Для ИТ-сектора характерен переход к анализу данных в режиме реального времени. Пример такого подхода описан А. В. Кирилловым при создании цифровой платформы «Операционный день предприятия» [5]. Хотя пример приведен для коммерческого предприятия, сама концепция сбора и анализа хронологических данных о деятельности (продажи, затраты, запасы) на базе информационных систем (например, 1С) с использованием аналитических показателей динамических рядов (абсолютный прирост, темпы роста, ускорение) является ключевой для управления ИТ-компаниями, где бизнес-процессы часто полностью цифровизированы.

Кроме того, появление большого объема нефинансовых данных предъявляет новые требования к методикам их обработки и валидации. Нередко компании сталкиваются с дилеммой: включать ли в систему показатели, соответствующие ожиданиям инвесторов, но трудно поддающиеся объективному измерению, либо ограничиваться тем, что легко измеримо, но менее значимо с точки зрения долгосрочной устойчивости. Такой выбор оказывает влияние на адекватность оценки рисков и эффективности стратегий.

Компании ориентируются на международные стандарты (например, GRI – Global Reporting Initiative) и рекомендации национальных объединений (например, ESG Альянса, рекомендующего публиковать ESG Data Pack – набор машиночитаемых показателей за три года) [1].

На практике выбор существенных ESG-показателей осуществляется через анализ: требований заинтересованных сторон (инвесторов, регуляторов, сообщества); стратегии и бизнес-целей компании; рисков и возможностей, связанных с факторами устойчивого развития [4].

Так, для угольной отрасли в исследовании [1] приведены конкретные показатели:

- Экологические.  
Выбросы CO<sub>2</sub> (0,23 т/т продукции), водопотребление (1,7 м<sup>3</sup>/т), образование отходов (1,5 т/т).
- Социальные.  
Производственный травматизм (4,5 на 1000 работников), коэффициент текучести кадров (8,2%), средняя заработная плата (80 тыс. руб.)
- Управленческие.  
Доля независимых директоров (30%), доля женщин в правлении (14%).

Эти показатели нормализуются и агрегируются в интегральные индексы для оценки устойчивости предприятий [1].

Современные тенденции в области систем аналитических показателей формируются под воздействием цифровизации, усиления требований по устойчивому развитию и интеграции нестандартных данных (Big Data, поведенческие и операционные метрики). Рост возможностей машинного обучения и визуализации данных позволяет перейти от ретроспективного отчета к превентивной аналитике и моделям прогнозирования, что усиливает роль аналитических систем как инструмента стратегического управления.

Вторым значимым трендом является унификация методик и рост требований к сопоставимости показателей. Объективная и сопоставимая информация становится ключевым фактором при оценке инвестиционной привлекательности и при взаимодействии с регуляторами. Появление отраслевых ориентиров и бенчмарков способствует повышению прозрачности и стимулирует компании к совершенствованию своих систем отчетности.

Кроме того, растёт значение нефинансовых показателей и их интеграции с финансовыми метриками. Инвесторы и кредиторы всё чаще учитывают экологические, социальные и управленческие факторы как существенные для оценки

долгосрочных рисков и потенциала роста. Поэтому компании вынуждены формировать комплексные системы показателей, связывающие операционные процессы, результаты и воздействие на общество и окружающую среду.

Для создания эффективной системы аналитических показателей рекомендуется начинать с декомпозиции стратегических целей в измеримые результаты и определения приоритетов. Ключевые метрики следует ограничить управляемым набором, увязав их со стратегией и мотивацией менеджмента, а также сформировать единую методологию расчёта с чёткими дефинициями и источниками данных.

Качество данных обеспечивается централизованными ETL-процедурами и валидацией, а оперативный доступ – визуализацией и автоматической отчётностью. Организационно важно назначить ответственных за показатели, регламентировать их пересмотр и наладить межфункциональное взаимодействие. В данном процессе будет полезно участие бизнес-аналитиков для составления методики построения процессов.

Помимо прочего, необходимо интегрировать финансовые и нефинансовые данные, внедрять инструменты прогнозирования и сценарного анализа. Инвестиции в платформы и обучение персонала в перспективе окупятся за счёт скорости и качества решений.

Широкое внедрение в практику экономической работы принципов корпоративного бизнес-анализа позволяет успешно решать задачи управления изменениями на основе требований ключевых заинтересованных сторон организаций. Но при этом бизнес-анализ способен служить действенным инструментом совершенствования учетной системы и генерируемых ею показателей. Ведь при сопоставлении требований заинтересованных сторон с показателями их фактического выполнения нередко выявляются факты того, что такие показатели в учете попросту отсутствуют (это особенно характерно для показателей выполнения социальных и экологических требований). В таких

ситуациях бизнес-аналитики призваны поставить задачи перед системой экономической информации компании по формированию и отражению в оперативно-техническом, системном финансовом или управленческом учете недостающих показателей, без которых невозможно оценивать выполнение требований, выявлять проблемы бизнеса, инициировать его изменения и измерять эффект реализации этих изменений [3]. Систематически дополняемая подобным образом система показателей будет адекватно адаптироваться к требованиям заинтересованных сторон конкретной компании.

Таким образом, система показателей – это фундамент корпоративного управления, обеспечивающий мониторинг, диагностику и стратегическую поддержку. Она должна быть компактной, релевантной, адаптивной и опираться на качественные данные. Регуляторы и заинтересованные стороны стимулируют унификацию мето-

дик и включение нефинансовых метрик (ликвидность, рентабельность, ESG, удовлетворённость клиентов), при этом подчёркивается их взаимосвязь в комплексной оценке устойчивости.

Успех зависит не столько от технологий, сколько от организационной готовности: регламентов, методик и компетенций. Ядро практики – централизованные стандарты, реестр метрик, автоматизация ETL и современная аналитика.

Перспективное развитие систем показателей аналитического обеспечения управления связано с предиктивной аналитикой, учетом нефинансовых факторов и соответствием международным стандартам, что повышает прозрачность и конкурентоспособность. Важно понимать: система показателей – не статичный перечень, а динамическая структура, адаптирующаяся к специфике конкретной организации, изменениям ее стратегии, среды и данных.

### Библиографический список

1. *Алексеев П. В.* Направления внедрения ESG-принципов в российской экономике // Региональная и отраслевая экономика. – 2023. – № 1. – С. 31–38. – ISSN 2949-1916. – DOI: [10.14451/1.218.31](https://doi.org/10.14451/1.218.31).
2. *Бабанская А. С.* Методический подход к экономическому анализу организаций АПК на основе ESG-принципов // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2025. – № 2. – С. 252–278. – ISSN 0130-0105. – DOI: [10.55959/MSU0130-0105-6-60-2-12](https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-2-12).
3. *Бариленко В. И.* Роль бизнес-анализа в корпоративной системе управления // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2025. – № 4. – С. 256–261. – ISSN 1560-8816. – DOI: [10.56584/1560-8816-2025-4-256-261](https://doi.org/10.56584/1560-8816-2025-4-256-261).
4. *Ефимова О. В.* Проектирование системы ключевых показателей эффективности для принятия стратегических решений // Современная экономика: проблемы и решения. – 2025. – № 7. – С. 98–113. – ISSN 2078-9017. – DOI: [10.17308/meps/2078-9017/2025/7/98-113](https://doi.org/10.17308/meps/2078-9017/2025/7/98-113).
5. *Кириллов А. В.* Использование аналитических показателей динамики при создании цифровой платформы анализа основных параметров деятельности компании : сборник статей I Международной (XVI Всероссийской) научно-практической конференции // Математические модели современных экономических процессов, методы анализа и синтеза экономических механизмов; Актуальные проблемы и перспективы менеджмента организаций. – Самара : Издательство СамНЦ РАН, 2024. – С. 44–51.
6. *Пласкова Н. С.* Совершенствование методического инструментария бизнес-анализа эффективности деятельности предприятия // Управленческие науки. – 2022. – № 1. – С. 32–41. – ISSN 2618-9941. – DOI: [10.26794/10.26794/2304-022X-2022-12-1-32-41](https://doi.org/10.26794/10.26794/2304-022X-2022-12-1-32-41).
7. Положение Банка России от 27.03.2020 № 714-П (ред. от 30.09.2022) «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг» (Зарегистрировано в Минюсте России 24.04.2020 № 58203).
8. Приказ Минфина России от 06.05.1999 № 32н (ред. от 27.11.2020) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету „Доходы организации“ ПБУ 9/99» (Зарегистрировано в Минюсте России 31.05.1999 № 1791).
9. Приказ Минфина России от 17.09.2020 № 204н (ред. от 30.05.2022) «Об утверждении Федеральных стандартов бухгалтерского учета ФСБУ 6/2020 „Основные средства“ и ФСБУ 26/2020 „Капитальные вложения“» (Зарегистрировано в Минюсте России 15.10.2020 № 60399).
10. Приказ Минцифры России от 11.05.2023 № 449 «Об утверждении перечня видов деятельности в области информационных технологий» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.08.2023 № 74778).

11. *Третьякова Е. П., Третьякова М. С.* Измерение способностей компании и их влияния на экономические результаты: аналитический инструментарий // *Управленческие науки*. – 2024. – № 2. – С. 77–89. – ISSN 2618-9941. – DOI: [10.26794/2404-022X-2024-14-2-77-89](https://doi.org/10.26794/2404-022X-2024-14-2-77-89).
12. Указание Банка России от 02.08.2021 № 5873-У (ред. от 02.10.2024) «Об установлении обязательного норматива достаточности капитала для профессиональных участников рынка ценных бумаг, осуществляющих дилерскую, брокерскую деятельность, деятельность по управлению ценными бумагами и деятельность форекс-дилеров» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.09.2021 № 64857).