Секция 5. Человек в управленческих и экономических процессах организации и региона

УДК 338.1

Совершенствование модели KPI[1] для эффективного управления маркетплейсами в условиях цифровизации розничной торговли

Виноградов Даниил Алексеевич

обучающийся – аспирант 1 курса, направление подготовки «Региональная и отраслевая экономика», кафедра экономики предприятия и менеджмента, Институт экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» г. Тверь: *dvinograd2001@gmail.com*

Научный руководитель: Цуркан Марина Валериевна, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятия и менеджмента Институт экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»,-г. Тверь: *Tsurkan.MV@tversu.ru*

Аннотация. В статье анализируются подходы к формированию систем ключевых показателей эффективности (KPI) в условиях развития платформенной экономики и цифровизации розничной торговли. Автор рассматривает влияние специфики маркетплейсов на необходимость модификации традиционных моделей KPI с целью повышения адаптивности, кросс-функциональности и прозрачности системы целеполагания. Показано, что многосторонний характер маркетплейсов как цифровых платформ, критическая роль функции IT, ограниченность ресурсов и низкая маржинальность бизнес-модели обуславливает необходимость в переходе к многоуровневой структуре показателей KPI, совершенствованию процесса постановки целей, внедрению регулярных циклов мониторинга, подведения итогов и ее пересмотра В статье предложены практические подходы к совершенствованию системы целеполагания с целью трансформации моделей KPI в эффективные системы управления для повышения конкурентоспособности маркетплейсов.

Ключевые слова: *KPI, ключевые показатели эффективности, платформенная экономика, электронная коммерция, маркетплейсы.*

Введение

Цифровизация розничной торговли и формирование платформенной экономики обусловили трансформацию бизнес-моделей компаний. Ключевыми субъектами российского рынка электронной коммерции стали маркетплейсы, формирующие до 80 % совокупного объема онлайн-торговли [1]. Маркетплейсы представляют собой двусторонние торговые онлайн-площадки

[1] Ключевые показатели эффективности (key performance indicators).

для взаимодействия продавцов и покупателей, а также интегрирующие в рамках единой платформы функции поиска, выбора, оплаты и доставки товаров и услуг [2].

Развитие маркетплейсов сопровождалась трансформацией онлайн-витрин в сложные IT-центричные экосистемы полного операционного цикла, включающие логистические, финансовые и маркетинговые сервисы. Усиление конкуренции между платформами, а также высокая скорость внедрения вариативных технологических решений – от алгоритмов персонализации до финтех-инструментов – формируют бизнес-среду, характеризующуюся высокой динамичностью и, как следствие, необходимостью оперативной адаптации управленческих решений.

В данных условиях возникает потребность в совершенствовании традиционных подходов к построению систем ключевых показателей эффективности (KPI). В частности, специфика маркетплейсов как многоуровневых систем, характеризующихся высокой взаимозависимостью бизнес-функций, критической ролью IT и продуктовой разработки, а также регулярной приоритезацией ресурсов, требует формирования более адаптивных, прозрачных и эффективных моделей KPI.

Теоретические подходы к формированию KPI и их ограничения

Под формированием и измерением показателей эффективности подразумевается систематический и периодический процесс планирования, а также количественной оценки результативности выполняемых действий, продуктивности и качества производительности труда [3, 4]. Усложнение организационных структур и бизнес-процессов, а также актуализация потребности в согласованности и прозрачности стратегических и операционных целей в условиях возрастающей динамичности внешней среды обусловило разработку множества методов анализа эффективности компаний.

Одним из подходов является концепция сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC), ориентированная преимущественно на решение двух задач бизнес-структур: оценке эффективности операционной деятельности и оценки результативности реализации стратегий [5]. Для достижения данных целей модель BSC синтезирует показатели финансовой эффективности, операционные бизнес-метрики, метрики удовлетворенности клиента и нефинансовые показатели, вытекающие из стратегического видения развития организации [6]. Тем не менее, практическое внедрение модели BSC в организации может быть связана с недостаточной точностью формулируемых целей на этапе постановки задач, ограниченностью ресурсов, сложностью и трудоемкостью поддержания процессов прозрачного мониторинга, подведения итогов и пересмотра ключевых показателей [7].

В современной управленческой практики широкое внедрение получает модель OKR (Objectives and Key Results), ориентированная на вовлечение

сотрудников в процесс достижения амбициозных, но измеримых целей [8]. Особенностью модели OKR является постановка глобальной, стратегической, а также мотивирующей цели (Objectives) и формулирования требований для ее достижения через определение нескольких четких и измеримых ключевых результатов (Key Results). Дифференцирующая характеристика концепции OKR заключается в вовлечении подчиненных сотрудников в формулирование целей и, в особенности, ключевых результатов вместо директивного каскадирования KPI руководителем [9]. Другой особенностью является амбициозность целей, устанавливаемых в рамках модели OKR, и их динамичное усложнение на этапе подведения итогов и пересмотра в случае регулярного выполнения [10]. Ключевым ограничением, вытекающим из амбициозного характера целей OKR, является отсутствие связи OKR с системой вознаграждения и стимулирования сотрудником, в связи с чем команды и сотрудники на практике могут быть лишены мотивации в активизации ресурсов для достижения целей OKR. Преимуществом модели является высокая дискретность итераций мониторинга и пересмотра целей (раз в месяц, раз в квартал) в отличие от более традиционных моделей (MBO, BSC), предполагающих ежегодное подведение итогов и корректировку фокусов компании [10].

Несмотря на методологическую вариативность моделей KPI и их универсальность с точки зрения внедрения в различные типы бизнес-организации, представленные в различных отраслях экономики, ключевые KPI-системы обладают рядом типовых характеристик. К подобным особенностям относятся ориентация на средне- и долгосрочный горизонт планирования, относительная статичность показателей и ограниченная частота их пересмотра, а также низкая кросс-функциональность целей и метрик, интеграция и взаимозависимость между функциональных подразделений. Динамичность цифровой экономики, IT-центричность платформенных компаний и, как следствие, потребность в приоритезации ресурсов, а также высокая взаимозависимость, существующая между командами и департаментами, требуют от маркетплейсов преодоления традиционных ограничений KPI-моделей при их практическом внедрении.

Специфика маркетплейсов как фактор адаптации подхода к постановке KPI

Маркетплейс является многосторонней платформой, обеспечивающей синхронизацию взаимодействия разнородных групп участников с ассиметричными экономическими интересами, включая покупателей, продавцов, поставщиков, а также комплементарные сервисы экосистемы, формируемой вокруг маркетплейса. Необходимость в обеспечении полного операционного цикла, а также соблюдения баланса интересов различных

сторон обуславливает требование учета при построении KPI-систем совокупности пользовательских, коммерческих и операционных показателей. Эффективное управление маркетплейсом предполагает регулярный мониторинг взаимосвязанных индикаторов роста, включая метрики клиентского опыта, регулярности спроса, предложения и эффективности использования инфраструктуры, а также их согласование на уровне стратегических целей.

Ключевую роль в функционировании и развитии маркетплейсов как цифровых платформ играют IT- и продуктовые подразделения, обеспечивающие разработку, поддержку и развитие технологической и продуктовой инфраструктуры. В их задачи входят сбор и интерпретация продуктовой аналитики, определение направлений технологического развития, запуск новых и развитие существующих продуктов, а также поиск решений, соответствующих требованиям бизнес-заказчиков. Критическая значимость данных функций в сочетании с ограниченностью ресурсов разработки формирует необходимость выстраивания системы приоритезации инициатив и оценки их вклада в достижение ключевых бизнес-результатов. В этой связи KPI-система должна быть интегрирована с процессами продуктового планирования и циклами IT-разработки, обеспечивая прозрачность контроля реализации приоритетных проектов и их влияния на показатели эффективности.

Существенной особенностью маркетплейсов также является высокая степень взаимозависимости функциональных подразделений. Рост показателей в одной области, например, увеличение числа заказов за счет маркетинговых и коммерческих инициатив, приводит к пропорциональному росту нагрузки на операционные функции, включая складскую и транспортную логистику, а также клиентскую поддержку. Как следствие, выполнение или перевыполнение целевых показателей одними подразделениями может сопровождаться отставанием от плановых целей и значений другими. Вдобавок, ряд ключевых метрик устойчивости маркетплейса как бизнеса носят сквозной характер, а их поддержание требует одновременного вклада нескольких функций. Так, рост транзакционной аудитории (MTU, Monthly Transacting Users, пользователи, сделавшие не менее одного заказа за месяц) определяется совокупным вкладом продуктовых решений, осуществленных совместно с командой разработки, маркетинговой активности, коммерческой, ассортиментной политики, а также поддержанием качества логистического сервиса. Указанные особенности обусловливают необходимость перехода от изолированных KPI к кросс-функциональным системам показателей, предполагающим постановку сквозных целей и координацию деятельности различных подразделений, в том числе в части распределения ресурсов IT и Product.

Дополнительным фактором, задающим требования к KPI-системам, является высокая динамичность отрасли, выражающаяся в регулярной смене стратегических приоритетов развития маркетплейсов. В различные периоды фокус может смещаться на развитие логистической инфраструктуры и новых моделей доставки товаров, внедрение ценовых механизмов, масштабирование вспомогательных сервисов, включая рекламные платформы, а также финтех-решения, или повышение операционной эффективности. В этих условиях возникает необходимость формирования адаптивных KPI-систем, предусматривающих возможность регулярного (в том числе квартального) пересмотра показателей, их декомпозиции и перераспределения в соответствии с текущими приоритетами. Практическая реализация данного подхода предполагает переход к гибким моделям планирования, основанным на циклах постановки и актуализации целей с более высокой временной дискретностью.

Важной особенностью маркетплейсов также является уровень эффективности экономической модели, характеризующийся относительно низкой маржинальностью операционной деятельности. По данным публичной отчетности, уровень рентабельности скорректированной EBITDA одного из крупнейших российских маркетплейсов Ozon не превышал 3,8 % в 2023-2025 гг., при этом обеспечение положительного уровня EBITDA платформы в значительной степени зависит от развития комплементарных высокомаржинальных направлений, таких как финтех (банковские продукты) и рекламных сервисов [11]. В этих условиях KPI-система должна учитывать влияние управленческих решений на финансовую устойчивость бизнеса. Подобная специфика предполагает необходимость синхронизации операционных и стратегических целей с бюджетными ограничениями, а также внедрения системы контрметрик и метрик-противовесов, обеспечивающих достижение целевых показателей при соблюдении заданных параметров эффективности. Кроме того, бюджетные показатели могут выступать инструментом приоритезации проектов и распределения ресурсов, включая развитие смежных сервисов, направленных на повышение совокупной экономической эффективности платформенной экосистемы.

Таблица 1

Отраслевая специфика маркетплейсов и требования к построению KPI-систем

Отраслевая специфика	Требования к KPI-системе
Многосторонний характер платформы	Необходимость балансировки пользовательских метрик, коммерческих и операционных метрик; одновременный мониторинг спроса, предложения и эффективности инфраструктуры
Полный операционный цикл	Интеграция единой системы KPI по всей цепочке создания ценности

Отраслевая специфика	Требования к KPI-системе
Ключевая роль IT- и продуктовых подразделений	Интеграция KPI с процессами продуктового планирования и разработки; учет вклада продуктовых инициатив в бизнес-результаты
Ограниченность IT-ресурсов	Необходимость приоритезации проектов и задач на основе и в рамках системы KPI
Высокая взаимозависимость функций	Переход к кросс-функциональным KPI; постановка сквозных целей; синхронизация показателей между подразделениями в рамках процесса мониторинга
Наличие сквозных бизнес-метрик	Формирование общих целей для нескольких команд; коллективная ответственность за достижение результатов
Высокая динамичность рынка	Внедрение гибких KPI с регулярным пересмотром (квартальные циклы); адаптация метрик под текущие бизнес фокусы
Низкая маржинальность бизнес-модели	Интеграция KPI с финансовыми и бюджетными целями; внедрение контрметрик и метрик-противовесов
Развитие экосистемных и смежных сервисов	Использование KPI для приоритезации направлений развития экосистемы и оценки их вклада в совокупный финансовый результат

Таким образом, отраслевая специфика маркетплейсов определяет необходимость формирования и практической имплементации KPI-систем, обладающих рядом характеристик, включая кросс-функциональность, регулярность, прозрачность, адаптивность, экономическую обоснованность и эффективность. Указанные требования формируют основу для совершенствования моделей KPI для платформенных бизнес-моделей в условиях цифровизации экономики.

Практические направления совершенствования модели KPI в маркетплейсах

Особенности функционирования маркетплейсов как цифровых платформ формируют потребность не столько в разработке принципиально новых моделей KPI, сколько в синтезировании преимуществ существующих подходов и их практической адаптации к условиям платформенной экономики. Практическим следствием данной адаптации является трансформация моделей KPI от преимущественно статичных и изолированных на уровне департаментов, и команд инструментов контроля к более гибким, многоуровневым, кросс-

функциональным, сквозным и процессно-ориентированным системам управления.

Одним из ключевых направлений подобной трансформации выступает переход к более частым циклам планирования, подведения итогов, пересмотра и актуализации KPI. Высокая адаптивность стратегических приоритетов, а также выраженная сезонность спроса и пользовательской активности актуализируют целесообразность применения укороченных горизонтов планирования, прежде всего квартальных. Подобная дискретность, которая соотносится с моделью организации процесса в рамках OKR, позволяет обеспечить регулярную актуализацию целей, а также повысить чувствительность системы принятия решений и конкурентоспособности платформы к изменениям внутренней и внешней среды. При этом существенное значение приобретает процесс подведения итогов, постановки вопроса о необходимости уточнении фокусов и целевых результатов по результатам квартала. Важным условием также выступает необходимость следования принципу стратегической преемственности целей, в соответствии с которым корректировка и видоизменение целей должна осуществляться таким образом, чтобы сохранялась логическая связанность между последовательными периодами, исключающая разнонаправленность и взаимную нейтрализацию целей и усилий команд.

Со структурной точки зрения модель KPI в маркетплейсах приобретает многоуровневый характер. На стратегическом уровне осуществляется фиксирование наиболее ключевых метрик, агрегированных показателей развития платформы (например, показателей оборота и прибыльности), отражающих совокупный результат деятельности всех подразделений. Данные показатели могут приобретать корпоративный характер, влиять на систему мотивации всех руководящих сотрудников. На следующем уровне формируются кросс-функциональные количественные KPI, напрямую влияющие на достижение на достижение стратегических целей платформы, либо связанные с метриками устойчивости платформы (например, показатели транзакционной активности пользователей). На следующем уровне выделяются качественные кросс-функциональные цели, связанные с реализацией ключевых проектов и направлений развития площадки. На завершающем уровне стратегического слоя KPI формируются доменные цели, сочетающие показатели эффективности (включая финансовые метрики, исполнение бюджета) и метрики роста или качества, при одновременном учете их влияния на смежные и зависимые функции. Соблюдение подобной иерархии позволяет обеспечить согласованность целей, а также прозрачность их дальнейшей декомпозиции.

Процесс формирования KPI в условиях указанных уровней приобретает итеративный характер и предполагает сочетание традиционных подходов к постановке задач «сверху вниз» и «снизу-вверх». На начальном этапе владельцем процесса KPI в рамках компании формируются стратегические ориентиры на уровне высшего менеджмента с учетом бюджетных ограничений и приоритетов развития, вытекающих из долгосрочной и операционной стратегии развития маркетплейса. Далее функциональные домены формируют собственные предложения по целям и показателям, отражающие их вклад в достижение общекорпоративных задач, а также обозначают зависимости от других функций, включая предлагаемые цели для смежных функций, и ресурсные ограничения. В результате формируется предварительная совокупность взаимосвязанных целей, требующих горизонтальной координации. Итоговый набор KPI проходит этап коллективного обсуждения с участием руководителей ключевых направлений, что обеспечивает прозрачность, согласованность, а также финансовую и аналитическую валидацию достаточной амбициозности целей.

На этапе формирования, а также валидации жизнеспособности KPI важное значение приобретает учет ресурсов и возможностей IT- и продуктовых подразделений. В условиях ограниченности ресурсов разработки возникает потребность в дополнительной оценке и приоритезации целей и задач, требующих участия технологических команд. С практической точки зрения, подобная приоритезация может выражаться в оценке соответствующих целей по совокупности параметров, включая ожидаемый эффект, влияние на ключевые метрики, трудоемкость реализации. Использование механизмов ранжирования и оценки позволяет сохранить в рамках процесса KPI IT- и продуктовые проекты с верифицировано наибольшим вкладом в развитие маркетплейса.

Отдельное значение в практическом применении процессов KPI в маркетплейсах приобретает механизм декомпозиции показателей. В частности, согласованные цели трансформируются в набор конкретных задач и инициатив с измеримыми результатами и закрепленной ответственностью, выходящей за рамки высшего управленческого звена. Подобная практическая особенность повышает прозрачность и точность управления, а также позволяет рассматривать каждую цель как совокупность проектов, мер и инициатив с заранее определенными этапами реализации и ожидаемыми результатами. Каскадирование целей одновременно способствует вовлечению более широкого круга сотрудников в процесс достижения целей, повышая их осведомленность о том, какие стратегические приоритеты сформированы в компании. Данная модель также обеспечивает осязаемость вклада отдельных

действий в достижение агрегированных итогов показателей и упрощает идентификацию причин в случае отклонения от целевых показателей.

Параллельно с постановкой и оценкой результатов самостоятельное существенное значение приобретает процесс регулярного мониторинга статуса по выполнению KPI. Практическая реализация данного принципа предполагает проведение регулярных (раз в неделю, раз в две недели) встреч с целью оценки прогресса, в рамках которых лидеры функциональных направлений уточняю текущее состояние достижения целей. Помимо контрольной функции, данный процесс также выполняет функцию синхронизации между подразделениями, обеспечивая многоуровневое представление о текущем состоянии развития платформы, а также динамики ключевых показателей. Дополнительным инструментом повышения прозрачности и оперативности автономного контроля является использование аналитических панелей (дашбордов), а также систем автоматизированного мониторинга.

Связанным с различными циклами процесса KPI принципом, способствующим совершенствованию инструментария целеполагания в маркетплейсах, является принцип формализации критериев достижения целей, включая внедрение принципов измеримости и проверяемости результатов, что особенно актуально в контексте постановки качественных или проектных целей.

Таким образом, совершенствование моделей KPI в рамках маркетплейсов связано с процессами постановки, мониторинга, подведения итогов и актуализации целей. Реализация или поддержание предложенных выше изменений может повысить согласованность действий различных функций, обеспечить эффективное распределение ресурсов внутри компании, усилить управляемость маркетплейсов, а также повысить их конкурентоспособность в условиях динамичного развития отрасли. Внедрение кросс-функциональных и сквозных KPI способствует снижению несогласованности действий между подразделениями, что выражается в митигации потенциальных рисков ухудшения качества клиентского сервиса, уменьшении операционных потерь. Учет бюджетных ограничений, а также внедрение процессов оценки и валидации в рамках интеграции с циклами продуктового планирования позволяет повысить экономическую обоснованность принимаемых решений, увеличить точность финансового прогнозирования в рамках маркетплейса, а также снизить издержки, вызванные недостаточным взаимодействием различных департаментов компании. Резюмируя, практическая имплементация адаптированных моделей KPI в маркетплейсов может сопровождаться с рядом устойчивых эффектов, повышающих операционную эффективность, а также улучшающих качество управления площадками.

Заключение

Специфика развития маркетплейсов в условиях цифровизации и формирования платформенной экономики обуславливает необходимость практической адаптации традиционных подходов к построению систем KPI для усиления конкурентоспособности площадок. С точки зрения практической имплементации, совершенствование моделей KPI в маркетплейсах может выражаться в повышении гибкости, прозрачности и дискретности, а также интеграции департаментов компании в единый процесс постановки, мониторинга и подведения итогов.

Для решения задач эффективного управления модель KPI в маркетплейсе может сочетать стратегические, кросс-функциональные и доменные показатели. Устанавливаемые цели могут формироваться на основе итеративного взаимодействия, а также учитывать ресурсные ограничения, прежде всего в контексте IT- и продуктовых возможностей. Ключевыми параметрами целевой модели могут выступать процессы регулярного подведения итогов, пересмотра целей, их декомпозиция, а также обеспечения прозрачности и формализации критериев достижения.

Реализация указанных подходов направлена на повышение управляемости маркетплейсов, эффективную приоритезацию, а также распределение ресурсов, обеспечение согласованности действий подразделений и трансформацию взаимозависимостей департаментов в плодотворную кооперацию на основе заранее установленного плана.

Список литературы

1. Доля маркетплейсов в онлайн-торговле впервые снизилась // New Retail. URL: https://new-retail.ru/novosti/retail /dolya_marketpleysov_ v_onlayn_torgovle_vpervye_ snizilas (дата обращения: 08.03.2026).
2. Восколович Н.А. Маркетплейсы как сегмент российского рынка электронной торговли // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2023. – № 4(47). – С. 92-101. – DOI 10.21777/2587-554X-2023-4-92-101. – EDN MDPNMR.
3. Kaplan R.S., & Norton D.P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.
4. Manasa K.V.L., & Reddy, N. (2009). Role of training in improving performance. The IUP Journal of Soft Skills, 3(3), 72-80.
5. Grigoroudis E., Orfanoudaki E., & Zopounidis C. (2012). Strategic performance measurement in a healthcare organization: A multiple criteria approach based on the balanced scorecard. Omega, 40 (1), 104–119.
6. Meng J., & Pan P. L. (2012). Using a balanced set of measures to focus on long-term competency in internal communication. Public Relations Review, 38(3), 484–490.

7. Bouckaert G.& Halligan J. (2008). Managing performance: International comparisons. Routledge.
8. Castro F. (2020). The Beginner's Guide to OKR. Academic Press.
9. Niven P., & Lamorte B. (2016). Objectives and key results: driving focus, alignment, and engagement with OKRs. John Wiley & Sons.
10. Fernandes B.C.L. & Gomes J.V. (2023). OKR Methodology: Case Study in Sebrae Meier. International Journal of Strategic Decision Sciences (IJSDS), 14(1), 1–11.
11. Ozon объявляет финансовые результаты за четвертый квартал 2025 года и 2025 год // Ozon. URL: https://ir.ozon.com/ru/sth/ozon-obyavlyaet-finansovye-rezultaty-za-chetvertyy-kvartal-2025-goda-i-2025-god-18833bbf?rr=2&abt_att=1&origin_referer=www.google.com (дата обращения: 08.03.2026).

Об авторе:

ВИНОГРАДОВ Даниил Алексеевич – обучающийся – аспирант 1 курса, направление подготовки "Региональная и отраслевая экономика", кафедра экономики предприятия и менеджмента, Институт экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» г. Тверь (170100, г. Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: *dvinograd2001@gmail.com*

Научный руководитель:

ЦУРКАН Марина Валериевна – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятия и менеджмента Институт экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь, (170100, г. Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: *Tsurkan.MV@tversu.ru,* ORCID: 0000-0002-5951-8969, SPIN-код: 5438- 8170.

Improving the KPI model for effective management of marketplaces in the context of retail digitalization

Vinogradov Daniil Alekseevich

student – 1st year graduate student, training direction "Regional and Sectoral Economics," Department of Enterprise Economics and Management, Institute of Economics and Management, FGBOU VO "Tver State University", Tver (170100, Tver, Zhelyabova St., 33), *dvinograd2001@gmail.com*

Supervisor: TSURKAN Marina Valerievna – Doctor of Economics, Professor, department of Enterprise Economics and Management, Institute of Economics and Management, FGBOU VO "Tver State University", Tver, (170100, Tver, Zhelyabova St., 33), Tsurkan.MV@tversu.ru

Abstract. The article analyzes approaches to the formation of key performance indicator (KPI) system in the context of the development of the platform economy and

the digitalization of retail trade. The study examines how the specific characteristics of marketplaces influence the need to modify traditional KPI models in order to enhance adaptability, cross-functionality, and transparency of goal-setting systems. The article shows that the multi-sided nature of marketplaces as digital platforms, the critical role of IT functions, resources constraints, and the low-margin nature of the business model necessitate a transition to a multi-level KPI structure, as well as improvements in goal-setting processes and the implementation of regular cycles of monitoring, evaluation, and KPI revision. The article proposes practical approaches to improving goal-setting systems aimed at transforming KPI models into effective management tools and enhancing the competitiveness of marketplaces.
Keywords: *KPI, key perfomance indicators, platform economy, e-commerce, marketplaces*

About the author:

VINOGRADOV Daniil Alekseevich – 1st year graduate student, training direction "Regional and Sectoral Economics," Department of Enterprise Economics and Management, Institute of Economics and Management, FGBOU VO "Tver State University", Tver (170100, Tver, Zhelyabova St., 33), e-mail: *dvinograd2001@gmail.com*

About the research supervisor:

TSURKAN Marina Valerievna – Doctor of Economics, Professor, department of Enterprise Economics and Management, Institute of Economics and Management, FGBOU VO "Tver State University", Tver, (170100, Tver, Zhelyabova St., 33), e-mail: *Tsurkan.MV@tversu.ru*, ORCID: 0000-0002-5951-8969, SPIN-code: 5438-8170

Дата поступления рукописи в редакцию 05.12.2025.

Дата принятия в печать 10.05.2026