

Система ключевых показателей эффективности (KPI) как инструмент стратегического развития интегрированных групп компаний

Роман А. Новиков

Московский международный университет

Москва, Россия, r.novikov@mtti.ru

Елена В. Новикова

Московский международный университет

Москва, Россия, e.novikova@mtti.ru

Аннотация. В эпоху глобального рынка и обострения соперничества объединенные корпоративные образования (ОКО) испытывают особые трудности в области стратегического руководства, обусловленные их комплексностью, многопрофильностью и иерархичностью. Устаревшие механизмы управления демонстрируют недостаточную эффективность и не обеспечивают согласованность и синергию в рамках ОКО. Настоящее исследование направлено на разработку модели внедрения системы ключевых индикаторов результативности (KPI), учитывающей специфику ОКО и направленной на достижение их стратегических задач. На основе изучения действующих методик предложена многоуровневая структура системы KPI, охватывающая корпоративный уровень, уровень холдинга и уровень филиалов. Обозначены основные препятствия на пути внедрения подобных систем в ОКО.

Результаты проведенного исследования могут быть использованы для повышения управляемости, прозрачности и стратегической ориентированности крупных корпоративных структур.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, интегрированная группа компаний, стратегическое управление, сбалансированная система показателей, корпоративный центр, дочерние общества, синергия, стратегические карты, холдинг

Для цитирования: Новиков Р.А., Новикова Е.В. Система ключевых показателей эффективности (KPI) как инструмент стратегического развития интегрированных групп компаний // Наука и искусство управления. 2026. № 2. С. 61–72. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-61-72

The system of key performance indicators (KPI) as a tool for the strategic development of integrated groups of companies

Roman A. Novikov

*Moscow International University
Moscow, Russia, r.novikov@mmu.ru*

Elena V. Novikova

*Moscow International University
Moscow, Russia, e.novikova@mmu.ru*

Abstract. In the era of a global market and increased competition, combined corporate entities (COEs) face particular challenges in terms of strategic management due to their complexity, multidisciplinary, and hierarchical structure. The outdated management mechanisms demonstrate insufficient efficiency and fail to ensure coherence and synergy within the COE. This study aims to develop a model for implementing a key performance indicator (KPI) system that considers the specific characteristics of COEs and focuses on achieving their strategic objectives. Based on the study of existing methods, a multi-level structure of the KPI system has been proposed, covering the corporate level, the holding level, and the branch level. The main obstacles to the implementation of such systems in OKO have been identified. The results of this research can be used to improve the manageability, transparency, and strategic focus of large corporate structures.

Keywords: Key performance indicators, integrated group of companies, strategic management, balanced scorecard, corporate center, subsidiaries, synergistic effect, strategic maps, holding company

For citation: Novikov, R.A. and Novikova, E.V. (2026), "The system of key performance indicators (KPI) as a tool for the strategic development of integrated groups of companies", *Science and Art of Management*, no. 2, pp. 61–72, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-61-72

Введение

В условиях нестабильности и обострения конкуренции интегрированные бизнес-группы становятся доминирующей формой крупного бизнеса.

Интегрированная группа компаний (ИГК) как бизнес-структура представляет собой объединение юридических лиц, которые сохраняя формальную самостоятельность, скоординировано действуют

под общим стратегическим контролем единого центра управления [Новиков, Новикова 2025].

По сравнению с единой корпорацией потенциал участников ИГК для получения синергии и эффективного использования ресурсов ограничен внутренними проблемами: сложной структурой, территориальной разрозненностью и противоречиями интересов между головным офисом и дочерними компаниями. Это создает «стратегический пробел» – разрыв между утвержденной стратегией и реальной деятельностью периферийных подразделений. Для преодоления этого разрыва необходим инструмент, который донесет стратегию до всех уровней и позволит оценить вклад каждого звена в общий результат.

В качестве теоретической базы для создания систем оценки результативности деятельности бизнес-структур используются основополагающие исследования Р. Каплана и Д. Нортона, содержащие концептуальные версии и модификации системы сбалансированных показателей ССП [Kaplan, Norton 1996]. Проблемы применения ССП и ключевых показателей эффективности (KPI) в финансово-промышленных объединениях и холдингах отражены в работах таких российских и зарубежных исследователей, как Е.Н. Елисеева, Н.В. Шмелева [Елисеева, Шмелева 2017], Х. Норреклит [Norreklit 2000], К.Ж. Кудайберген [Кудайберген 2021], Ю.В. Бударина [Бударина 2025], Е.А. Безбородова, Н.А. Антоненко [Безбородова, Антоненко 2025], О.А. Петрова [Петрова 2025], Н.В. Цхададзе [Цхададзе 2026].

Однако несмотря на наличие внушительной теоретической основы, переход к практическому применению сквозных систем KPI сохраняет значительные методологические пробелы и сложности. Ключевой проблемой является отсутствие адаптированных к ИГК стандартизированных методик, позволяющих количественно и качественно оценивать и распределять синергетический эффект в ИГК. В результате существующие решения часто сводятся к простому суммированию индикаторов дочерних компаний, упуская из виду взаимосвязи между ними и их суммарный вклад в общий синергетический результат.

Целью данного исследования является разработка теоретической модели и практических рекомендаций по построению системы KPI как инструмента стратегического развития для интегрированных групп компаний.

Задачи исследования:

1. Отразить специфику стратегического управления в ИГК в аспекте формирования KPI для различных уровней управления в группе.

2. Отразить концептуальные принципы построения многоуровневой системы КРІ, обеспечивающей согласованность стратегических целей и операционной деятельности.

3. Идентифицировать и классифицировать ключевые риски, возникающие на этапе внедрении подобной системы.

Основная часть

1. Специфика стратегического управления в ИГК в аспекте формирования КРІ для различных уровней управления в группе

Ключевой проблемой, которую неоднократно отмечали эксперты в области корпоративного управления для ИГК, является отсутствие целостного подхода, обеспечивающего сквозную интеграцию стратегических целей на всех уровнях управления ИГК [Дементьев 2017; Юрлов и др. 2020]. Это приводит к «размыванию» стратегии, конфликту интересов и невозможности оценить реальный синергетический эффект [Дементьев 2019; Шиткина 2019].

Для преодоления данных системных ограничений эффективная система КРІ для ИГК должна быть не просто набором определенных показателей, а многоуровневой и раскодируемой структурой.

Базовый принцип построения такой системы должен опираться на декомпозицию (т. е. выделение конкретных управляемых составляющих) стратегических целей верхнего уровня применительно к выстроенным задачам для каждого нижестоящего уровня, обеспечивая таким образом их согласованность и функциональную связанность. В качестве решения предлагается следующая архитектура (рис. 1).

Первый уровень – вершину предлагаемой архитектуры формируют корпоративные КРІ. Корпоративные КРІ – это метрики, оценивающие результативность всей команды в совокупности. определяют стратегический вектор развития для всех нижестоящих уровней. Корпоративные КРІ акцентируют внимание на увеличении ценности для акционеров и достижении конкурентных преимуществ.

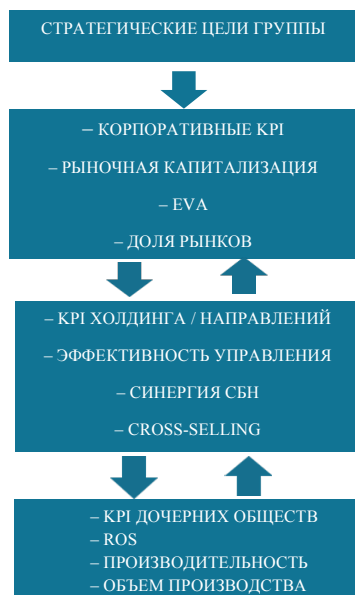


Рис. 1. Многоуровневая архитектура системы KPI в ИГК
(составлено авторами)

Ключевым инструментом корпоративных KPI выступает стратегическая карта, построенная по методике BSC (Balanced Scorecard). Такой подход обеспечивает сбалансированность стратегических целей и охватывает четыре ключевых перспективы:

1. *Финансы:*

- капитализация компании;
- экономическая добавленная стоимость (EVA);
- общий доход организации;
- рентабельность вложенного капитала (ROIC).

2. *Клиентская составляющая:*

- доля рынка в ключевых сегментах;
- индекс потребительской лояльности NPS (Net Promoter Score);
- степень удовлетворенности ключевых партнеров.

3. *Внутренние бизнес-процессы:*

- инновационная деятельность (процент новых товаров/услуг, введенных в эксплуатацию за последние 3–5 лет);
- результативность основных процессов (к примеру, цепочка поставок от поставщика до конечного пользователя).

4. Развитие и обучение персонала:

- индекс потенциала сотрудников к перемещению внутри компании;
- организационная культура и лидерские качества.

Второй уровень включает ключевые показатели эффективности (КПЭ) холдинга или стратегических бизнес-единиц (СБЕ). На данном этапе глобальные цели компании детализируются для отдельных подразделений или сфер бизнеса (например, добыча нефти, переработка нефти, сеть розничной торговли). Здесь показатели КПЭ направлены на достижение согласованности и сотрудничества внутри направления решают две ключевые задачи.

1. Оценивают эффективность каждого стратегически важного актива.

2. Управляют синергией между дочерними предприятиями в рамках одного направления.

Примеры КПЭ второго уровня:

- Финансовая синергия – сокращение расходов за счет централизованных закупок по ИГК;
- Операционная синергия – унификация технологических операций;
- Клиентская синергия – процент перекрестных продаж между дочерними предприятиями внутри СБЕ.

Третий уровень представляют ключевые показатели эффективности (КПЭ) филиалов и функциональных отделов. Это уровень операционного исполнения, включающий рабочие индикаторы, напрямую оценивающие результативность работы каждой компании и ее структурных единиц.

Систему показателей КПЭ третьего уровня необходимо тесно согласовывать с КПЭ более высоких уровней.

Примеры КПЭ третьего уровня:

- Производственные – количество выпущенной продукции;
- Финансовые – прибыльность от продаж (ROS);
- Кадровые – производительность труда, текучесть кадров.

2. Концептуальные принципы построения многоуровневой системы

Для согласованности целей на всех уровнях управления необходимо соблюдать четыре ключевых правила:

1. *Причинно-следственные связи:* показатели нижнего уровня должны напрямую работать на цели высшего. Например, рост удовлетворенности IT-отдела ведет к повышению производительности и рентабельности всей компании.

2. *Концентрация (80/20)*: для каждого подразделения достаточно 5–7 ключевых показателей, которые точно отражают его вклад в общую стратегию.

3. *Сбалансированность*: необходимо сочетать финансовые и операционные, опережающие и результирующие метрики (например, «число обученных сотрудников» ведет к «росту выручки на сотрудника»).

4. *Четкость и измеримость*: каждый KPI должен иметь однозначную формулу расчета, источник данных и ответственного, который понимает, как влияет на результат.

Примером эффективного внедрения системы корпоративного KPI, каскадированной сверху вниз, является система ключевых показателей деятельности (КПД) государственной корпорации «РОСАТОМ» – холдинга с диверсифицированным портфелем (атомная энергетика, машиностроение, логистика, медицина и т. д.). На уровне всей госкорпорации в качестве ключевых показателей можно выделить следующие: выполнение госзаказа, объем экспорта (неэнергетического), доля на мировом рынке ядерных технологий, производительность труда по холдингу. На уровне дивизионов и дочерних компаний – коэффициент использования установленной мощности (КИУМ), соблюдение графика поставки оборудования, снижение себестоимости.

Благодаря внедренной корпоративной системе KPI госкорпорации «РОСАТОМ» удалось достичь высоких экономических и финансовых показателей по результатам деятельности в 2024 г. По заявлению гендиректора госкорпорации, доля компании на мировом рынке строительства АЭС, а также центров ядерной науки и медицины в 2025 г. составляет более 90%¹. По итогам 2024 г. выручка госкорпорации в открытой части составила 3,236 трлн рублей, в частности, по новым продуктам (вне контура атомной отрасли) – 1,474 трлн рублей (что на 29,1% выше целевого уровня)².

Также в качестве примера эффективной системы KPI можно привести систему, разработанную ПАО «Сбербанк», который за последние годы преобразовался из классического банка в крупный технологический холдинг (экосистему). Для результативного управления большим количеством разноплановых бизнес-юнитов ПАО «Сбербанк» внедрил систему OKR (Objectives and Key Results), которая тесно переплетается с KPI. Основными метриками KPI для банка являются: чистая комиссионная выручка, количество активных клиентов, NPS (индекс лояльности). Для экосистемных компаний (например, СберМаркет, СберЗдоровье) метриками являются: количество заказов, средний чек, удержание клиентов (Retention Rate), охват аудитории экосистемы. Внед-

ренная система ОКР способствовала достижению следующих результатов для сервиса «СберМаркет» по итогам работы в 2023 г. относительно результатов 2022 г. – увеличение оборота в 1,6 раза – 165,6 млрд рублей, увеличение количества доставленных заказов в 1,8 раза – 65,9 млн единиц, расширение географии присутствия на территории страны на 200 городов³.

Сервис «Сберздоровье», по данным аналитического агентства Smart Ranking, в первом квартале 2024 г. вошел в тройку лидеров компаний в сфере медицинских технологий с выручкой 2328 млн рублей⁴.

Вертикально-интегрированный нефтяной холдинг «Лукойл» внедрил сбалансированную систему показателей (BSC), включающую финансовые, производственные и HSE (охрана труда, промышленная безопасность и экология) KPI. В качестве основных метрик системы можно выделить следующие: объем добычи углеводородов, себестоимость добычи, глубина переработки нефти, выход светлых нефтепродуктов. Также в отдельную метрику выделяется безопасность – количество инцидентов (LTIFR). Этот KPI крайне важен для всех нефтяных компаний.

Крупнейший продуктовый ритейлер X5 Group (сети «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель») внедрил глубокую систему финансовых и операционных KPI, завязанную на единые стандарты – выручка с квадратного метра, Like-for-like growth (рост продаж в магазинах, работающих более года), валовая маржа, уровень сервиса (NPS), время обслуживания одного клиента на кассе, уровень потерь (shrinkage), логистические затраты. По оценкам экспертов, доля компании X5 Group в первом полугодии 2025 г. на рынке продуктовой розницы составила 16,9%, а на рынке онлайн-продаж продовольственных товаров – 19,4%⁵.

¹ Сайт ООО «МИЦ «Известия». URL: <https://iz.ru/1914814/2025-07-03/likhachev-ukazal-na-lidiruiushchie-pozitsii-rosatoma-na-mirovom-rynke-aes> (дата обращения 27 ноября 2025).

² Сайт Информационной группы «Интерфакс». URL: <https://www.interfax.ru/business/1026542> (дата обращения 27 ноября 2025).

³ Сайт Информационной группы «Интерфакс». URL: <https://www.interfax.ru/business/947742> (дата обращения 27 ноября 2025).

⁴ Сайт журнала ИНК. URL: <https://incrussia.ru/news/v-rossii-medtech-rynok-vyros-za-3-mesyatsa-na-38-v-liderah-sberzdorove-tsifromed-i-motorika/> (дата обращения 27 ноября 2025).

⁵ Сайт Retail.ru. URL: <https://www.retail.ru/news/igor-shekhтерman-kh5-zanimaet-16-9-rynka-prodovolstvennoy-roznitsy-i-19-4-onlayn-2-oktyabrya-2025-269737/> (дата обращения 27 ноября 2025).

3. Ключевые риски

Необходимо отметить, что внедрение системы KPI в ИГК сопряжено с комплексом рисков, способных нивелировать ее эффективность. Ключевыми проблемами являются сопротивление менеджмента дочерних обществ, воспринимающего систему как инструмент избыточного контроля, и риск субоптимизации, когда достижение локальных KPI одной компанией наносит ущерб общекорпоративным интересам (например, снижение себестоимости за счет качества продукции вредит общегрупповой репутации).

Для минимизации этих рисков необходимы вовлечение топ-менеджеров в разработку KPI, внедрение сквозных показателей совместной ответственности, независимый аудит данных и формирование культуры, где KPI служат инструментом улучшений, а не наказания. Необходимо проведение полноценного обучения руководителей всех уровней и сотрудников для понимания ответов на вопросы: как анализировать KPI и принимать решения? Как работать с командой по целям? Как вклад конкретного сотрудника влияет на общие KPI? Одновременно с этим важно осуществлять периодический мониторинг системы KPI – ежегодное проведение стратегического пересмотра метрик и ежеквартальный анализ на предмет актуальности текущих показателей и возможного появления новых вызовов. Это позволит системе быть гибкой, своевременно реагировать на внешние изменения и соответствовать внутренним целям ИГК.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что система ключевых показателей эффективности – это не просто инструмент контроля, а центральный элемент системы стратегического управления интегрированной группой компаний. Разработанная в статье модель многоуровневой архитектуры системы KPI, основанная на принципах каскадирования и сбалансированности, предоставляет практический механизм для трансляции стратегических целей группы на уровень конкретных операционных задач дочерних обществ.

Полученные теоретические и практические результаты включают: систематизацию вызовов стратегического управления в ИГК и функций системы KPI по их преодолению; разработку трехуровневой архитектуры (корпоративный, холдинговый, уровень дочерних обществ) для построения системы показателей; формули-

ровку ключевых принципов (каузальности, сбалансированности, «80/20») для создания эффективных сквозных КРІ; выявление основных рисков внедрения (субоптимизация, сопротивление, манипуляции) и предложение мер по их минимизации. Перспективы дальнейших исследований видятся в разработке отраслевых моделей КРІ для конкретных типов ИГК, а также в изучении влияния цифровых технологий (Big Data, AI) на процессы сбора данных и автоматического пересчета КРІ в режиме реального времени.

Литература

- Безбородова, Антоненко 2025 – *Безбородова Е.А., Антоненко Н.А.* Создание интегрированной системы показателей для эффективного управления компанией на базе КРІ // Экономика и предпринимательство. 2025. № 6 (179). С. 740–748.
- Бударина 2025 – *Бударина Ю.В.* Влияние системы сбалансированных показателей на эффективность медицинских организаций: международный опыт и практические подходы // Здравоохранение Российской Федерации. 2025. Т. 69. № 5. С. 435–441.
- Дементьев 2019 – *Дементьев В.Е.* Жизнеспособность иерархических организаций в условиях изменчивости экономической среды // Российский журнал менеджмента. 2019. Т. 17. № 3. С. 367–386.
- Дементьев и др. 2017 – *Дементьев В.Е., Евсюков С.Г., Устюжанина Е.В.* Гибридные формы организации бизнеса: к вопросу об анализе межфирменных взаимодействий // Российский журнал менеджмента. 2017. Т. 15. № 1. С. 89–122.
- Елисеева, Шмелева 2017 – *Елисеева Е.Н., Шмелева Н.В.* Построение сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического и оперативного управления предприятием металлургии // Экономика промышленности. 2017. Т. 10. № 4. С. 359–366.
- Кудайберген 2021 – *Кудайберген К.Ж.* Методы и модели создания рыночного 4PL-оператора на базе логистического подразделения крупного промышленного холдинга // Горные науки и технологии. 2021. Т. 6. № 2. С. 90–104.
- Новиков и Новикова 2025 – *Новиков Р.А., Новикова Е.В.* Понятие и сущность «Групп компаний» и их место в интегрированных бизнес-структурах // Вестник Московского международного университета. 2025. № 2 (6). С. 87–93.
- Петрова 2025 – *Петрова О.А.* Роль ключевых показателей эффективности в управлении интегрированными бизнес-структурами // Russian Journal of Management. 2025. Т. 13. № 11. С. 192–200.
- Цхададзе 2026 – *Цхададзе Н.В.* КРІ и сбалансированная система показателей для оценки результативности инновационного менеджмента на агропромышленном предприятии с привязкой к финансовым и операционным метрикам // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2026. № 1. С. 48–55.

- Шиткина 2019 – Шиткина И.С. Выявление и учет общих экономических интересов группы компаний (участников холдинга) при совершении крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность // Закон. 2019. № 6. С. 172–181.
- Юрлов и др. 2020 – Юрлов Ф.Ф., Плеханова А.Ф., Яшин С.Н., Маркитанов М.Ю. Системный многоуровневый подход к анализу деятельности сложных интегрированных производственных структур // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2020. № 2 (26). С. 149–155.
- Kaplan, Norton 1996 – Kaplan R.S., Norton, D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, 1996. 322 p.
- Norreklit 2000 – Norreklit H. The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions // Management Accounting Research. 2000. № 11 (1). P. 65–88.

References

- Bezborodova, E.A. and Antonenko, N.A. (2025), “Creation of an integrated system of indicators for effective company management based on KPIs”, *Ekonomika i predprinimatelstvo*, no. 6 (179), pp. 740–748.
- Budarina, Yu.V. (2025), “The impact of balanced scorecard on the efficiency of health-care institutions: international experience and practical approaches”, *Health Care of the Russian Federation*, vol. 69, no. 5, pp. 435–441.
- Dementiev, V.E. (2019), “Viability of hierarchical organizations under variability of economic environment”, *Russian Management Journal*, vol. 17, no. 3, pp. 367–386, doi.org/10.21638/11701/spbu18.2019.304.
- Dementiev, V.E., Evsyukov, S.G. and Ustyuzhanina, E.V. (2017), “Hybrid forms of business organization: on the analysis of inter-firm interactions”, *Russian Management Journal*, vol. 15, no. 1, pp. 89–122, doi.org/10.21638/11701/spbu18.2017.105.
- Eliseeva, E.N. and Shmeleva, N.V. (2017), “Creation of indicators balanced system as a tool of strategic and operational management for the metallurgical enterprises”, *Russian Journal of Industrial Economics*, vol. 10, no. 4, pp. 359–366.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Review Press, Boston, USA.
- Kudaybergen, K.Z. (2021), “Methods and models for creating a market 4PL operator based on a logistics division of a large industrial holding company”, *Mining Science and Technology (Russia)*, vol. 6, no. 2, pp. 90–104.
- Norreklit, H. (2000), “The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions”, *Management Accounting Research*, vol. 11, no. 1, pp. 65–88. doi.org/10.1006/mare.1999.0121.
- Novikov, R.A. and Novikova, E.V. (2025), “The concept and essence of ‘Groups of Companies’ and their place in integrated business structures”, *Vestnik Moskovskogo mezhdunarodnogo universiteta*, no. 2 (6), pp. 87–93.

- Petrova, O.A. (2025), "The role of key performance indicators in the management of integrated business structures", *Russian Journal of Management*, vol. 13, no. 11, pp. 192–200.
- Shitkina, I.S. (2019), "Identification and consideration of common economic interests of a group of companies (holding participants) when executing major transactions and interested-party transactions", *Law*, no. 6, pp. 172–181.
- Tskhadadze, N.V. (2026), "KPI and balanced scorecard for assessing the performance of innovation management at an agro-industrial enterprise with linkage to financial and operational metrics", *Economy of agricultural and processing enterprises*, no. 1, pp. 48–55.
- Yurlov, F.F., Plekhanov, A.F., Yashin, S.N. and Markitanov, M.Yu. (2020), "Systemic multi-level approach to the analysis of complex integrated production activity structures", *Aktual'nye problemy ehkonomiki i menedzhmenta*, no. 2 (26), pp. 149–155.

Информация об авторах

Роман А. Новиков, Московский международный университет, Москва, Россия; 125040, Россия, Москва, Ленинградский пр., д. 17; r.novikov@mmu.ru

Елена В. Новикова, кандидат экономических наук, доцент, Московский международный университет, Москва, Россия; 125040, Россия, Москва, Ленинградский пр., д. 17; e.novikova@mmu.ru

Information about the authors

Roman A. Novikov, Moscow international university, Moscow, Russia; bld. 17, Leningradskii Avenue, Moscow, Russia, 125040; r.novikov@mmu.ru

Elena V. Novikova, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Moscow international university, Moscow, Russia; bld. 17, Leningradskii Avenue, Moscow, Russia, 125040; e.novikova@mmu.ru