

Научная статья

УДК 658.011

## **БЕНЧМАРКИНГ И ВНЕДРЕНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ В ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУРАХ**

**Трифонов Владимир Александрович, к.э.н., доцент, Новгородский  
государственный университет им. Ярослава Мудрого, Великий Новгород,  
Россия**

**vladimir.trifonov@mail.ru**

### **Аннотация**

Актуальность исследования заключается в необходимости разработки специализированной методологии бенчмаркинга и внедрения лучших практик, учитывающей гетерогенность холдинговых структур. Сравнение абсолютных финансовых показателей целесообразно дополнить анализом контекстуальных факторов, управленческих процессов и организационных условий, которые обеспечивают высокую результативность деятельности корпораций. Речь идет о переходе от бенчмаркинга результатов к бенчмаркингу процессов и драйверов эффективности. Цель исследования заключается в анализе опыта внедрения современных систем управления эффективностью холдинговых структур на основе OKR. Основные результаты исследования: рассмотрена эволюция систем управления эффективностью; отражена методология бенчмаркинга как инструмент поиска лучших управленческих практик; приведена специфика управления эффективностью в диверсифицированных холдингах с разными типами бизнес-единиц; проанализирован опыт внедрения современных систем управления эффективностью (на основе OKR) в российских холдингах; отражена концептуальная модель оценки влияния новых подходов к управлению эффективностью на вовлеченность сотрудников и достижение стратегических целей холдинга. Выводы: для холдинговых структур весьма значимым среди существующих является дифференцированный подход к применению OKR в разных типах бизнес-единиц. В зрелых операционно-ориентированных активах

наиболее подходит планомерная интеграция OKR для стратегических проектов развития. В инновационных и растущих сегментах портфеля OKR могут стать основой управления. Роль управляющей компании должна трансформироваться к фасилитатору обмена лучшими практиками и создателю инфраструктуры (платформ, индикаторов, обучающих программ), поддерживающей эффективное использование методологии по всей структуре холдинга.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг; дифференцированный подход; внедрение лучших практик; управление эффективностью; холдинговые структуры; бизнес-единицы; методология

Статья поступила в редакцию 10.06.2025, одобрена после рецензирования 19.08.2025, принята к публикации 06.11.2025.

Original article

## **BENCHMARKING AND IMPLEMENTATION OF BEST PRACTICES IN PERFORMANCE MANAGEMENT IN HOLDING STRUCTURES**

**Trifonov Vladimir Alexandrovich, Candidate of Economics, Associate Professor,  
Novgorod State University named after Yaroslav the Wise, Veliky Novgorod,  
Russia**

### **Abstract**

The relevance of the study lies in the need to develop a specialized methodology for benchmarking and implementing best practices that takes into account the heterogeneity of holding structures. It is advisable to supplement the comparison of absolute financial indicators with an analysis of contextual factors, management processes, and organizational conditions that ensure high corporate performance. This refers to the transition from benchmarking results to benchmarking processes and performance drivers. The objective of the study is to analyze the experience of implementing modern performance management systems in holding structures based on OKR. Key findings: the evolution of performance management systems is

examined; benchmarking methodology is reflected as a tool for finding best management practices; the specifics of performance management in diversified holdings with different types of business units are presented; the experience of implementing modern performance management systems (based on OKR) in Russian holdings is analyzed; a conceptual model for assessing the impact of new approaches to performance management on employee engagement and the achievement of the holding's strategic goals is presented. Conclusions: For holding companies, a differentiated approach to applying OKRs across different types of business units is highly significant. In mature, operationally focused assets, the systematic integration of OKRs into strategic development projects is most appropriate. In innovative and growing portfolio segments, OKRs can become the foundation of management. The role of the management company should evolve to that of a facilitator of best practice exchange and creator of infrastructure (platforms, indicators, training programs) that supports the effective use of the methodology across the entire holding.

**Keywords:** benchmarking; differentiated approach; implementation of best practices; performance management; holding structures; business units; methodology

The article was received by the editorial office on 06/10/2025, approved after review on 08/19/2025, accepted for publication on 11/06/2025.

**Введение.** В текущей корпоративной среде холдинговые структуры представляют собой сложные организационные системы, объединяющие под единым управлением разнородные бизнес-единицы, которые могут функционировать в различных отраслях, регионах и стадиях жизненного цикла [1]. Ключевой стратегической задачей управляющей компании в такой структуре является обеспечение синергетического эффекта, при котором совокупная стоимость холдинга превышает сумму стоимостей его отдельных частей [2]. Достижение этой цели непосредственно зависит от способности головной организации в корпоративной системе выстраивать эффективные системы

управления, которые позволяли бы не только контролировать операционные и финансовые результаты дочерних предприятий, но и повышать их общую производительность и конкурентоспособность.

Основополагающим инструментом для решения данной задачи выступает бенчмаркинг – систематический процесс поиска, анализа и адаптации лучших практик управления, обусловивших свою эффективность во внутренней и внешней среде организаций [3]. Однако применение классических подходов к бенчмаркингу в условиях холдинговой модели сопряжено с существенными методологическими сложностями. Различия в отраслевой специфике, масштабе деятельности, корпоративной культуре и рыночными условиями функционирования бизнес-единиц делают перенос управленческих решений в системе «сверху-вниз» малоэффективным и зачастую низкопродуктивным [4]. Возникает противоречивая ситуация: с одной стороны, холдинг обладает особым внутренним потенциалом для обмена опытом, а с другой стороны, организационная и средовая асимметрия препятствует практической реализации этого потенциала.

**Обзор источников академической литературы.** В рассмотренных источниках академической литературы прослеживается траектория эволюции систем управления эффективностью, отражающая смену парадигм от жесткого административного контроля к гибкости и непрерывному развитию компаний. Традиционные системы, построенные на ключевых показателях эффективности (KPI), были ориентированы преимущественно на контроль достижения заранее установленных, часто финансовых, целей [5]. KPI будучи эффективным инструментом мониторинга операционной деятельности и распределения вознаграждения демонстрируют ограниченность в условиях крайне высокой неопределенности. Однако некоторые исследователи их критикуют за ориентированность на прошлые результаты, что может потенциально сокращать инновационную активность и адаптацию организационных структур к быстрым изменениям [6], [7].

В качестве ответа на эти вызовы получила распространение методология OKR. В отличие от KPI, которые часто являются персональными и привязаны к трудовым функциям, OKR фокусируются на согласовании командных и индивидуальных целей со стратегией компании. Цели формулируются как качественные ориентиры, а ключевые результаты - как измеримые на пути к их достижению. Следует отметить, что ключевое отличие заключается в философии данных систем. OKR позиционируются в качестве механизма стратегической коммуникации, координации и организационного обучения. Они предполагают краткосрочные циклы установки целей (поквартальные), систематическое отслеживание прогресса и принятие допустимости невыполнения всех ключевых результатов на 100%, если это является последствием достижения излишне амбициозных целей [8].

Одновременно с этим произошел отказ от использования моделей ежегодной аттестации в пользу практик непрерывной обратной связи и развития сотрудников. Современные системы смещают акцент с ретроспективной оценки прошлых результатов на проактивное развитие сотрудников через постоянные короткие беседы, коучинг и обсуждение карьерных траекторий продвижения. В определенной степени это трансформирует роль руководителя в наставника, а систему управления эффективностью - в инструмент повышения вовлеченности и производительности кадров.

Сравнительный анализ парадигм управления эффективностью приведен в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнительный анализ парадигм управления эффективностью в организациях

Параметр для сравнения	Традиционная система (на базе KPI)	Современная система (OKR и непрерывная обратная связь)
Основная цель	Контроль исполнения	Стратегическое выравнивание

	Оценка прошлой деятельности для вознаграждения	Координация
		Развитие сотрудников и их адаптация к новым условиям среды
Ориентация	Индивидуальная ответственность за узкие, функциональные результаты	Командная и индивидуальная ответственность за достижение амбициозных, кросс-функциональных целей
Сущность целей	Часто стабильные, количественные, привязанные к бюджету	Динамичные, сочетают качественные цели и количественные результаты
Цикличность	Годовая (с взаимосвязью к ежегодной аттестации и бонусам)	Квартальная цикличность с постоянными проверками
Роль руководителя	Контролер	Наставник
	Оценщик	Фасилитатор
Детерминанты организационной культуры	Иерархия	Сотрудничество
	Подотчётность	Информационная прозрачность
	Стабильность	Гибкость и обучение кадров

Бенчмаркинг в академических исследованиях определяется как непрерывный, систематический процесс поиска и изучения лучших практик, которые приводят к максимизации уровня производительности [1]. В контексте управления эффективностью он эволюционировал от классического сравнительного анализа (сопоставления) финансовых показателей (бенчмаркинг

результатов) к изучению процессов, методов управления и организационных условий, которые эти результаты обеспечивают (процессный бенчмаркинг и бенчмаркинг драйверов) [4]. Современная методология предполагает несколько этапов:

- 1) идентификация объектов для улучшения и ключевых показателей;
- 2) выбор партнеров для сравнения (внутренних - между подразделениями холдинга, или внешних - отраслевых лидеров);
- 3) сбор и анализ данных о процессах;
- 4) выявление «разрывов» (гэпов) и адаптация лучших практик с учетом специфики организации.

Весьма важным аспектом является понимание того, что бенчмаркинг - это творческая адаптация идей, требующая анализа причинно-следственных связей между управленческими действиями и результатами.

При этом управление эффективностью в диверсифицированных холдингах представляет собой отдельную сложную задачу из-за существенной асимметрии между бизнес-единицами. На основе обзора источников академической литературы можно выделить несколько ключевых аспектов этой специфики (рисунок 1).

Модель иллюстрирует необходимость дифференцированного подхода к управлению эффективностью в зависимости от стратегической роли бизнес-единицы в портфеле холдинга. Для бизнес-единиц на зрелых рынках («дойных коров») могут доминировать традиционные KPI, связанные с оптимизацией затрат и генерированием денежного потока.

Для бизнес-единиц на растущих или инновационных рынках («звезд») более релевантна система OKR, ориентированная на развитие и захват рыночных возможностей. Роль управляющей компании заключается в установлении общих принципов и создании платформ для обмена лучшими практиками (внутренний бенчмаркинг). Ключевая задача состоит в обеспечении трансфера управленческих инноваций (например, успешной модели продаж из одной

бизнес-единицы или Agile-практик из IT-подразделения в промышленные активы) с учетом средовых различий. Это требует от управляющей компании компетенций в области организационного обучения и фасилитации.

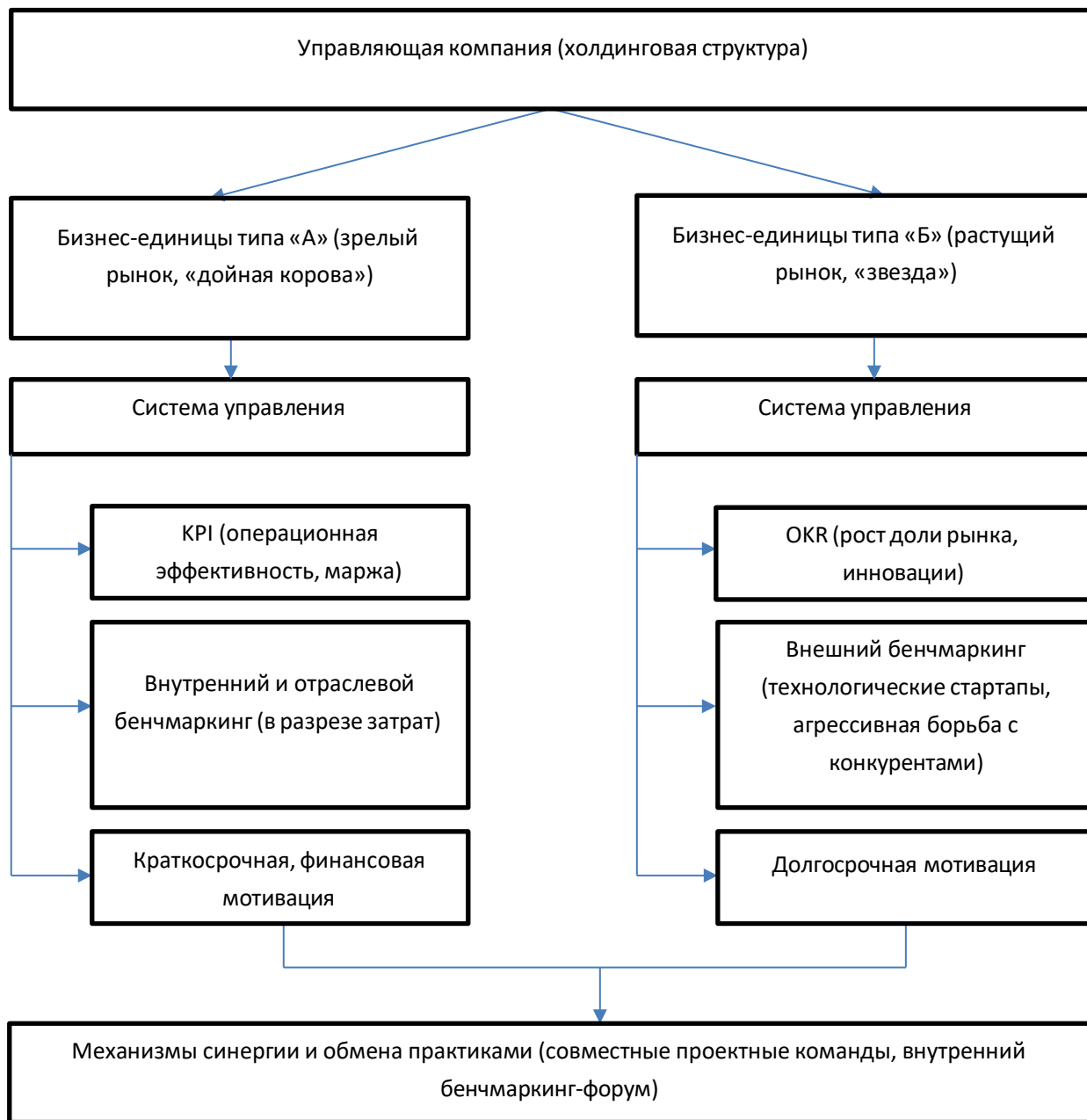


Рисунок 1 - Модель дифференцированного управления эффективностью в холдинге [9], [10]

**Методологическая и теоретическая база исследования.** Теоретической основой исследования являются концепции целеполагания и управления

эффективностью, в частности, модель OKR, теория вовлеченности персонала и принципы стратегического выравнивания.

Методология исследования включает качественный множественный кейс-анализ.

Эмпирическую базу сформировали данные корпоративных блогов компаний, презентаций и интервью топ-менеджеров, а также обобщенные данные отраслевых исследований, посвященных внедрению OKR в российских корпорациях, таких как «Сбербанк», «ВТБ», «Яндекс», «МТС».

Для проведения анализа использовались методы сравнения и сопоставления успешных и проблемных кейсов, контент-анализ документов, а также синтез количественных данных о вовлеченности и производительности, представленных в исследованиях за 2020-2025 гг.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Анализ практик российских холдингов выявил две доминирующие модели внедрения OKR, различающиеся по степени централизации и связи с существующими системами управления.

Модель 1. «Стратегическое выравнивание сверху вниз», которая применяется в холдингах с централизованной управляющей компанией. Корпоративный центр формулирует стратегические OKR на год или квартал, которые затем декомпозируются на уровень дочерних обществ, на конкретные структурные подразделения и рабочие функциональные команды. Ключевой задачей является обеспечение взаимосвязи целей всех уровней. Преимуществом модели выступает четкая стратегическая направленность и скоординированность усилий. Основным риском заключается в формализации процесса, когда OKR становятся переформулированными KPI, а команды лишаются возможности формулировать собственные инициативные цели.

Модель 2. «Гибридная (амбидекстрная) модель», характерная для холдингов с высокой степенью автономии бизнес-единиц или для технологических компаний. Управляющая компания устанавливает небольшое количество общекорпоративных OKR (целевых ориентиров), в то время как

бизнес-единицы и команды обладают значительной свободой в постановке собственных OKR, которые должны вносить вклад в общие приоритеты. Эта модель требует развитой культуры ответственности и прозрачности, так как координация происходит через постоянное согласование и общую информационную панель. Она более эффективна для стимулирования инноваций в отличие от первой модели (таблица 2).

Таблица 2 - Сравнительный анализ моделей внедрения OKR в российских холдингах

Критерий	Модель 1. «Стратегическое выравнивание сверху вниз»	Модель 2. «Гибридная (амбидекстрная) модель»
Типичные представители	Крупные финансовые и промышленные холдинги с традиционной культурой («Сбербанк», «ВТБ», «Газпромнефть»)	Технологические компании, холдинги с диверсифицированным портфелем венчурных проектов («Яндекс», «Mail.ru Group», «Т-Банк»)
Роль управляющей компании	Центр разработки и каскадирования целей, контроль согласованности действий	Центр установки стратегических приоритетов и фасилитации обмена лучшими практиками
Процесс постановки целей	Преимущественно сверху вниз, с ограниченным вкладом на уровне рабочих команд	Сочетание стратегических приоритетов и командных инициатив
Ключевые вызовы	Формализация	Сложность обеспечения синергии и стратегической
	Потеря гибкости	

	Низкая вовлеченность среднего звена и специалистов	связанности разрозненных инициатив
Ключевая детерминанта успешности	Четкая методическая поддержка	Сильная культура прозрачности и ответственности
	Обучение	Развитые цифровые платформы для визуализации OKR
	Интеграция с системами планирования	

При грамотном внедрении OKR выступают катализатором позитивных изменений, но при формальном подходе могут вызывать организационное сопротивление (повышение административной нагрузки и вероятности эмоционального выгорания, механическое дробление целей верхнего уровня на подцели нижнего без учета условий среды, непроработанное сосуществование двух систем (KPI для рутинных процессов и OKR для развития) может вызвать внутренний операционный конфликт).

**Выводы.** Современное управление эффективностью в холдингах строится на трёх взаимосвязанных принципах: эволюция инструментов (от KPI к гибридным моделям с OKR), систематическое использование бенчмаркинга для поиска лучших практик и контекстно-зависимая дифференциация подходов к разным типам бизнес-единиц, объединенных общими механизмами организационного обучения и синергии.

Опыт российских холдингов отражает две основные модели внедрения OKR, а именно весьма жесткое стратегическое выравнивание и гибридную модель. Выбор модели определяется степенью централизации, отраслевой спецификой и зрелостью корпоративной культуры. Успех внедрения на 80% зависит от преодоления культурно-управленческих барьеров. Ключевыми из них являются конфликт с системой мотивации, ригидность управленческого мышления и отсутствие навыков фасилитации у руководителей.

Влияние OKR на вовлеченность сотрудников и достижение стратегических целей носит неоднозначный и опосредованный организационной культурой характер. При внедрении в культуру доверия и открытости OKR повышают стратегическую осведомленность, автономию и горизонтальную координацию действий, что способствует повышению вовлеченности и улучшению результатов. При формальном подходе система порождает дополнительные издержки, стресс и эмоциональное выгорание кадров, минимизируя потенциальные выгоды и доверие персонала к любым управленческим инновациям.

### **Список литературы**

1. Елина О. А., Баурина С. Б. Бенчмаркинг как инструмент организационного совершенствования: востребованность в бизнесе и освоение лучшего опыта // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2023. – Т. 33. – №. 3. – С. 389-395.
2. Туякова З. С., Черемушникова Т. В. Анализ бизнес-процессов в системе инструментариев оценки деятельности компаний // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2021. – Т. 15. – №. 1. – С. 144-157.
3. Батманов Э. З., Омаров З. З., Пайтаева К. Т. Оценка конкурентоспособности транспортных предприятий России в условиях современной экономической среды // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2024. – №. 12 (170). – С. 26.
4. Шавшаева К. В., Карпушкин А. А. Бенчмаркинг как инструмент управления финансовым состоянием корпорации // Бизнес и дизайн ревю. – 2023. – №. 2 (30). – С. 76-86.
5. Томайлы А. Е., Филатова П. С., Борисевич К. Д. Три «С» эффективности в экономике: как превзойти конкурентов через бенчмаркинг // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2025. – №. 2. – С. 160-174.

6. Лобашев А. В. Стратегии оптимизации производственных процессов на основе бенчмаркинга // Professional Bulletin: Economics and Management. – 2024. – №. 4. – С. 3-7.
7. Портнов А. В. Практика применения бенчмаркинга в рамках диагностического подхода на производствах сектора FMCG // Наука Красноярья. – 2023. – Т. 12. – №. 2. – С. 39-54.
8. Щегулина О. В., Конобеццев Ф. Д. Формирование базы знаний бенчмаркинговых исследований в HRM с использованием информационных технологий // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2021. – Т. 10. – №. 6. – С. 5-12.
9. Максимов М. И., Анохина М. Е., Колесников А. В. Особенности внедрения стандартов устойчивого развития в отечественном корпоративном управлении // Управленческий учет. – 2023. – №. 6. – С. 277-285.
10. Комарова О. В., Пичурина Д. В. Инструменты управления корпоративными рисками в условиях цифровой трансформации и неопределенности // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – №. 12-2. – С. 259-266.

## **References**

1. Elina O. A., Vaurina S. B. Benchmarking as a Tool for Organizational Improvement: Demand in Business and Learning from Best Practices // Bulletin of Udmurt University. Series "Economics and Law". - 2023. - Vol. 33. - No. 3. - P. 389-395.
2. Tuyakova Z. S., Cheremushnikova T. V. Analysis of Business Processes in the System of Tools for Assessing Company Performance // Bulletin of South Ural State University. Series: Economics and Management. - 2021. - Vol. 15. - No. 1. - P. 144-157.
3. Bat'manov E. Z., Omarov Z. Z., Paytaeva K. T. Assessing the Competitiveness of Russian Transport Enterprises in the Context of the Modern Economic Environment // Regional Problems of Economic Transformation. – 2024. – No. 12 (170). – P. 26.
4. Shavshaeva K. V., Karpushkin A. A. Benchmarking as a Tool for Managing the Financial Condition of a Corporation // Business and Design Review. – 2023. – No. 2

(30). – P. 76-86.

5. Tomaily A. E., Filatova P. S., Borisevich K. D. Three "S" of Efficiency in Economics: How to Outperform Competitors through Benchmarking // Bulletin of the North Caucasus Federal University. – 2025. – No. 2. – P. 160-174.

6. Lobashev A. V. Benchmarking-Based Strategies for Optimizing Production Processes // Professional Bulletin: Economics and Management. – 2024. – No. 4. – P. 3-7.

7. Portnov A. V. The Practice of Applying Benchmarking within the Framework of a Diagnostic Approach in FMCG Sector Production // Science of Krasnoyarsk. - 2023. - Vol. 12. - No. 2. - P. 39-54.

8. Shchegulina O. V., Konobevtsev F. D. Formation of a Knowledge Base for Benchmarking Research in HRM Using Information Technologies // Personnel and Intellectual Resource Management in Russia. - 2021. - Vol. 10. - No. 6. - P. 5-12.

9. Maksimov M. I., Anokhina M. E., Kolesnikov A. V. Features of the Implementation of Sustainable Development Standards in Domestic Corporate Management // Management Accounting. - 2023. - No. 6. - P. 277-285.

10. Komarova O. V., Pichurina D. V. Corporate risk management tools in the context of digital transformation and uncertainty // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. - 2022. - No. 12-2. - P. 259-266.

