

Віталій Володимирович Понюк,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ORCID 0009-0008-0399-0755

e-mail: poniuk@suem.edu.ua

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (KPI) В КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАННЯХ

Вступ. У сучасних умовах трансформації економічного середовища, посилення конкурентного тиску та ускладнення процесів управління підприємствами особливого значення набуває розвиток корпоративних інтеграційних об'єднань як ефективної форми організації господарської діяльності. Формування холдингів, стратегічних альянсів, корпоративних груп та інших інтегрованих структур дозволяє підприємствам отримувати додаткові конкурентні переваги шляхом об'єднання ресурсів, оптимізації бізнес-процесів, розширення ринкових можливостей та реалізації масштабних стратегічних ініціатив. Водночас функціонування таких структур характеризується високим рівнем складності управління, оскільки потребує узгодження інтересів різних учасників, забезпечення ефективної взаємодії між ними та контролю за досягненням спільних стратегічних цілей.

Одним із ключових інструментів сучасного стратегічного управління є система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), яка забезпечує можливість кількісного та якісного оцінювання результатів діяльності підприємств і корпоративних об'єднань. Використання KPI дозволяє встановити взаємозв'язок між стратегічними цілями та практичними результатами діяльності, визначити рівень реалізації управлінських рішень, підвищити прозорість процесів контролю та забезпечити своєчасне коригування стратегічних напрямів розвитку.

Актуальність дослідження методики формування стратегічних показників ефективності (KPI) у корпоративних інтеграційних об'єднаннях зумовлена необхідністю вдосконалення системи управління складними організаційними структурами в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Традиційні підходи до оцінювання ефективності діяльності окремих підприємств не повною мірою враховують особливості інтегрованих структур, зокрема взаємозалежність учасників, необхідність досягнення синергетичного ефекту, координацію спільних стратегічних дій та балансування корпоративних інтересів.

Сучасні корпоративні об'єднання потребують не лише оцінювання поточних фінансових результатів, а й комплексного аналізу факторів, що визначають їх довгострокову конкурентоспроможність:

інноваційного розвитку, ефективності внутрішніх процесів, рівня організаційної взаємодії, управління ресурсами та здатності адаптуватися до змін. Саме тому виникає потреба у формуванні системи стратегічних KPI, яка б поєднувала фінансові та нефінансові показники, забезпечувала відповідність корпоративній стратегії та сприяла прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Постановка проблеми. Проблема формування стратегічних показників ефективності у корпоративних інтеграційних об'єднаннях полягає у відсутності універсального методичного підходу, який би враховував специфіку функціонування таких структур, особливості розподілу повноважень між учасниками та необхідність забезпечення єдності стратегічних орієнтирів. Існуючі системи оцінювання часто зосереджені переважно на фінансових результатах окремих підприємств і не дозволяють повною мірою визначити внесок кожного учасника у досягнення загальних корпоративних цілей.

Крім того, складність інтеграційних процесів потребує адаптації традиційних моделей управління ефективністю до умов багаторівневих корпоративних структур. Виникає необхідність розроблення методики формування KPI, яка забезпечувала б взаємозв'язок між рівнями стратегічного, тактичного та операційного управління, враховувала синергетичний потенціал об'єднання та сприяла підвищенню ефективності використання ресурсів.

Таким чином, актуальним науковим завданням є обґрунтування методичних засад формування системи стратегічних показників ефективності (KPI) у корпоративних інтеграційних об'єднаннях, що дозволить підвищити якість стратегічного управління та забезпечити сталий розвиток інтегрованих бізнес-структур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) та їх використання в системі стратегічного управління перебуває в центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток концепції стратегічного вимірювання результативності зробили Р. Каплан та Д. Нортон, які запропонували концепцію *Balanced Scorecard (BSC)* як комплексний інструмент трансформації стратегічних



цілей у систему взаємопов'язаних фінансових і нефінансових показників. Їхні дослідження довели, що ефективна система КРІ повинна забезпечувати взаємозв'язок між корпоративною стратегією, бізнес-процесами та результатами діяльності підприємства.

Подальший розвиток наукових досліджень був спрямований на вдосконалення методології Balanced Scorecard, розширення сфер її застосування та інтеграцію із сучасними системами стратегічного управління. Узагальнення результатів багаторічних досліджень свідчить, що система КРІ дедалі більше розглядається не лише як інструмент оцінювання результативності, а й як основа стратегічного управління, корпоративного контролю, забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності організацій.

Вагомий внесок у розвиток методології оцінювання ефективності діяльності підприємств зробили також А. Нілі (Andy Neely), К. Адамс (Chris Adams), М. Кеннерлі (Mike Kennerley), які досліджували еволюцію систем вимірювання ефективності, принципи формування показників результативності та адаптацію систем оцінювання до змін бізнес-середовища. Їхні праці доводять необхідність переходу від виключно фінансових критеріїв до інтегрованих моделей оцінювання, що враховують стратегічні, процесні, інноваційні та організаційні аспекти діяльності підприємств.

У вітчизняній науковій літературі питання стратегічного управління, оцінювання ефективності діяльності підприємств та формування системи КРІ досліджували І. Ансофф, М. Портер (у перекладних роботах, що широко використовуються українськими дослідниками), а також українські вчені (у контексті розвитку стратегічного менеджменту) О. Амоша, В. Геець, О. Гуцалюк, О. Кузьмін, А. Мазаракі, С. Покропивний, Л. Федулова, З. Шершньова, які розглядали питання стратегічного розвитку підприємств, корпоративного управління, формування систем контролінгу та оцінювання результативності управлінських рішень.

Разом із тим аналіз наукових праць свідчить, що більшість існуючих методичних підходів орієнтована переважно на оцінювання діяльності окремих підприємств або бізнес-одиниць. Недостатньо дослідженими залишаються питання формування стратегічних КРІ саме для корпоративних інтеграційних об'єднань, де необхідно враховувати багаторівневу систему управління, синергетичний ефект інтеграції, узгодження інтересів учасників, ефективність корпоративної взаємодії та досягнення спільних стратегічних цілей. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку методичних підходів до побудови системи стратегічних показників ефективності, адаптованої до специфіки функціонування інтегрованих корпоративних структур.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування методичних підходів до формування стратегічних показників ефективності (КРІ) у корпоративних інтеграцій-

них об'єднаннях з урахуванням особливостей їх організаційної структури, стратегічних пріоритетів розвитку та специфіки управління інтегрованими бізнес-системами.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити теоретичні підходи до визначення сутності та ролі ключових показників ефективності (КРІ) у системі стратегічного управління корпоративними структурами;

- визначити особливості формування системи стратегічних показників ефективності для корпоративних інтеграційних об'єднань з урахуванням взаємодії їх учасників;

- обґрунтувати принципи та етапи розроблення системи КРІ, орієнтованої на забезпечення узгодженості корпоративних цілей, управлінських рішень і результатів діяльності;

- дослідити можливості поєднання фінансових і нефінансових показників для комплексного оцінювання ефективності інтегрованих структур;

- сформулювати методичний підхід до адаптації стратегічних КРІ відповідно до рівня інтеграції, особливостей корпоративного управління та необхідності досягнення синергетичного ефекту.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління корпоративними інтеграційними об'єднаннями.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади формування та використання системи стратегічних показників ефективності (КРІ) у корпоративних інтеграційних структурах.

Методичною основою дослідження є положення сучасної теорії стратегічного менеджменту, концепції управління результативністю, системного підходу та методології формування збалансованих систем показників. Використання зазначених підходів дозволяє комплексно оцінити роль КРІ як інструменту забезпечення ефективного управління корпоративними інтеграційними об'єднаннями та підвищення їх стратегічної результативності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування системи стратегічних показників ефективності (КРІ) для корпоративних інтеграційних об'єднань має специфічний характер, що зумовлено складністю їх організаційної структури, багаторівневістю управління та необхідністю узгодження стратегічних інтересів окремих учасників із загальними цілями інтегрованої системи. На відміну від окремого підприємства, де оцінювання ефективності переважно орієнтоване на внутрішні результати діяльності, корпоративні об'єднання потребують комплексного підходу, який враховує не лише індивідуальні показники учасників, а й результати їх взаємодії та сукупний ефект від інтеграції.

Першою особливістю формування системи стратегічних КРІ є необхідність забезпечення стратегічної узгодженості показників різних рівнів управління. Корпоративна стратегія повинна бути трансформована у систему цілей та показників для

головної компанії, структурних підрозділів і окремих учасників інтеграційного об'єднання. При цьому індивідуальні КРІ підприємств не повинні суперечити загальнокорпоративним завданням, а навпаки — сприяти досягненню спільного стратегічного результату. Такий підхід забезпечує синхронізацію управлінських рішень та підвищує ефективність координації між учасниками.

Другою особливістю є врахування синергетичного ефекту інтеграції. У корпоративних об'єднаннях результативність діяльності визначається не лише сумою результатів окремих підприємств, а й додатковими перевагами, що виникають у процесі об'єднання ресурсів, компетенцій, технологій та управлінських можливостей. Тому система КРІ має включати показники, які характеризують ефективність спільного використання ресурсів, рівень кооперації, оптимізацію бізнес-процесів, скорочення витрат, розвиток інноваційного потенціалу та створення додаткової вартості.

Третьою важливою особливістю є необхідність балансування фінансових і нефінансових показників. Фінансові КРІ (прибутковість, рентабельність, зростання вартості бізнесу, ефективність використання капіталу) характеризують економічні результати діяльності, однак не відображають повною мірою якість внутрішньої взаємодії, рівень організаційного розвитку та перспективи довгострокового зростання. Саме тому до системи стратегічних показників доцільно включати нефінансові КРІ, пов'язані з інноваціями, розвитком персоналу, клієнтоорієнтованістю, цифровою трансформацією та ефективністю корпоративної комунікації.

Четвертою особливістю є забезпечення гнучкості та адаптивності системи КРІ. Оскільки корпоративні інтеграційні об'єднання функціонують в умовах постійних змін зовнішнього середовища, система показників повинна мати можливість оперативного перегляду та коригування відповідно до нових стратегічних викликів, ринкових умов і внутрішніх трансформацій. Надмірна кількість показників або їх незмінність протягом тривалого періоду може знизити ефективність управління та ускладнити процес прийняття рішень.

Таким чином, система стратегічних КРІ у корпоративних інтеграційних об'єднаннях повинна формуватися як багаторівнева управлінська модель, що забезпечує взаємозв'язок між корпоративною стратегією, діяльністю окремих учасників та загальними результатами інтегрованої структури. Її ключовим завданням є не лише оцінювання ефективності, а й створення механізму координації дій учасників, підвищення прозорості управління та забезпечення сталого розвитку корпоративного об'єднання.

Розроблення системи стратегічних показників ефективності (КРІ) у корпоративних інтеграційних об'єднаннях має здійснюватися на основі комплексного методичного підходу, який забезпечує взаємозв'язок між довгостроковими корпоративними цілями, управлінськими рішеннями та фактичними

результатами діяльності. Ефективність такої системи визначається не лише правильним вибором показників, а й здатністю забезпечити їх інтеграцію в загальну систему стратегічного управління, мотивації та контролю.

Основою формування системи КРІ є низка базових принципів, дотримання яких забезпечує її практичну цінність та управлінську результативність.

Принцип стратегічної відповідності передбачає безпосередній зв'язок між показниками ефективності та стратегічними пріоритетами корпоративного інтеграційного об'єднання. Кожен КРІ повинен відображати конкретний внесок у досягнення визначених стратегічних цілей, забезпечуючи трансформацію загальної корпоративної стратегії у вимірювані результати діяльності окремих структурних одиниць та учасників об'єднання.

Принцип комплексності полягає у необхідності використання збалансованої системи показників, яка охоплює фінансові, операційні, інноваційні, кадрові та ринкові аспекти діяльності. Такий підхід дозволяє уникнути одностороннього оцінювання результативності та забезпечує всебічне розуміння факторів, що впливають на розвиток інтегрованої структури.

Принцип вимірюваності та об'єктивності передбачає формування КРІ на основі чітко визначених критеріїв оцінювання, достовірної інформаційної бази та прозорої методики розрахунку. Показники повинні мати однозначне трактування, визначені цільові значення та зрозумілі механізми контролю виконання.

Принцип узгодженості та взаємозалежності забезпечує координацію КРІ між різними рівнями корпоративного управління. Показники головної компанії, дочірніх підприємств і функціональних підрозділів мають бути взаємопов'язаними та спрямованими на досягнення єдиного стратегічного результату, що сприяє ефективній взаємодії учасників інтеграційного об'єднання.

Принцип адаптивності передбачає можливість коригування системи КРІ відповідно до змін зовнішнього середовища, трансформації корпоративної стратегії та нових управлінських викликів. Гнучкість системи дозволяє підтримувати її актуальність і забезпечувати своєчасне реагування на зміни.

Процес розроблення системи стратегічних КРІ доцільно здійснювати поетапно.

Перший етап — визначення стратегічних орієнтирів корпоративного інтеграційного об'єднання. На цьому етапі здійснюється аналіз місії, бачення, стратегічних цілей та ключових напрямів розвитку корпоративної структури. Визначається, які результати є пріоритетними для інтегрованої системи та її окремих учасників.

Другий етап — декомпозиція стратегічних цілей та формування системи цільових показників. Загальні корпоративні цілі трансформуються у конкретні завдання для рівнів стратегічного, тактичного

й операційного управління. Визначаються показники, які характеризують внесок кожного учасника у реалізацію спільної стратегії.

Третій етап — відбір та класифікація КРІ. На цьому етапі здійснюється вибір найбільш значущих показників із урахуванням їх стратегічної важливості, можливості вимірювання та впливу на кінцеві результати. КРІ групуються за напрямками: фінансові результати, клієнтська ефективність, внутрішні процеси, розвиток персоналу, інноваційна діяльність та інтеграційна взаємодія.

Четвертий етап — визначення цільових значень та механізмів моніторингу КРІ. Для кожного показника встановлюються планові значення, періоди оцінювання, відповідальні особи та процедури

контролю. Це забезпечує можливість регулярного аналізу результатів і прийняття коригувальних управлінських рішень.

П'ятий етап — інтеграція системи КРІ у корпоративний механізм управління. Передбачає використання показників у процесах стратегічного планування, контролю, мотивації персоналу та оцінювання діяльності структурних підрозділів і підприємств-учасників.

Шостий етап — оцінювання ефективності та вдосконалення системи КРІ. Передбачає періодичний аналіз результативності сформованої системи, виявлення недоліків і внесення необхідних змін відповідно до нових стратегічних умов.

Таблиця 1. Матриця формування стратегічних показників ефективності (КРІ) у корпоративних інтеграційних об'єднаннях

Рівень управління	Стратегічна ціль	Напрямок оцінювання ефективності	Ключові показники ефективності (КРІ)	Джерело інформації	Управлінський результат
Корпоративний рівень (керуюча компанія, головний офіс)	Забезпечення сталого розвитку та зростання вартості корпоративного об'єднання	Фінансова результативність	Темпи зростання доходів; рентабельність активів (ROA); рентабельність власного капіталу (ROE); економічна додана вартість (EVA); приріст вартості бізнесу	Фінансова звітність, управлінський облік	Оцінювання загальної ефективності корпоративної стратегії
Корпоративний рівень	Забезпечення синергетичного ефекту від інтеграції	Ефективність взаємодії учасників	Рівень використання спільних ресурсів; обсяг синергетичного ефекту; скорочення дублюючих функцій; економія витрат від інтеграції	Дані контролінгу, внутрішні звіти	Визначення результативності інтеграційних процесів
Стратегічний рівень бізнес-одиниць (дочірні підприємства, структурні підрозділи)	Реалізація корпоративних стратегічних цілей	Операційна ефективність	Продуктивність праці; виконання стратегічних планів; операційна маржинальність; ефективність використання ресурсів	Операційна звітність, КРІ-панелі	Узгодження діяльності бізнес-одиниць із корпоративними цілями
Рівень бізнес-процесів	Оптимізація внутрішніх процесів та підвищення якості управління	Процесна ефективність	Тривалість бізнес-процесів; рівень автоматизації; частка оптимізованих процесів; рівень виконання стандартів якості	Системи управління процесами, внутрішній аудит	Підвищення ефективності функціонування інтегрованої структури
Інноваційний рівень	Формування довгострокових конкурентних переваг	Інноваційний розвиток	Частка інвестицій у розвиток; кількість реалізованих інноваційних проєктів; рівень цифрової трансформації; ефективність R&D-діяльності	Інвестиційні звіти, інноваційні програми	Забезпечення стратегічної адаптивності
Клієнтський рівень	Підвищення ринкової позиції та задоволеності споживачів	Ринкова ефективність	Частка ринку; рівень утримання клієнтів; індекс задоволеності клієнтів (CSI); чистий індекс рекомендацій (NPS)	Маркетингові дослідження, CRM-системи	Підвищення конкурентоспроможності корпоративного об'єднання
Кадровий рівень	Розвиток людського капіталу та організаційних компетенцій	Ефективність управління персоналом	Продуктивність праці; рівень залученості персоналу; витрати на навчання; плинність кадрів; розвиток управлінських компетенцій	HR-аналітика, кадрова звітність	Формування потенціалу довгострокового розвитку
Рівень інтеграційної взаємодії	Забезпечення ефективної координації між учасниками об'єднання	Корпоративна інтеграція	Рівень виконання спільних проєктів; швидкість обміну інформацією; рівень кооперації між підприємствами; ефективність корпоративних комунікацій	Корпоративні інформаційні системи, звіти проєктів	Посилення узгодженості управлінських рішень

Джерело: авторська розробка

Отже, розроблення системи КРІ для корпоративних інтеграційних об'єднань повинно базуватися на принципах стратегічної узгодженості, комплексності, об'єктивності, адаптивності та взаємозв'язку між усіма рівнями управління. Поетапний процес формування таких показників дозволяє створити ефективний інструмент стратегічного контролю, який забезпечує синхронізацію управлінських рішень, підвищення результативності діяльності та реалізацію довгострокових цілей корпоративної структури.

Запропонована матриця ґрунтується на принципі каскадування стратегічних цілей: **корпоративна стратегія → стратегічні цілі бізнес-одиниць → операційні завдання → ключові показники ефективності → управлінські рішення**. Такий підхід дозволяє забезпечити вертикальну та горизонтальну узгодженість КРІ, коли кожен показник не лише оцінює результат діяльності, а й відображає внесок конкретного учасника у досягнення загальних цілей інтеграційного об'єднання.

Особливістю запропонованої матриці є включення показників інтеграційної ефективності, які дозволяють оцінити не тільки результати окремих підприємств, а й додаткову цінність, створену завдяки об'єднанню ресурсів, компетенцій та управлінських можливостей. Це забезпечує перехід від традиційної оцінки ефективності підприємств до комплексного стратегічного управління корпоративними інтеграційними системами.

У сучасних умовах функціонування корпоративних інтеграційних об'єднань оцінювання ефективності не може обмежуватися виключно аналізом фінансових результатів діяльності. Традиційні фінансові показники, такі як прибуток, рентабельність, дохідність активів або вартість капіталу, характеризують переважно результати минулих періодів та відображають економічну ефективність діяльності, однак не повною мірою розкривають причини формування цих результатів і потенціал майбутнього розвитку. Саме тому для комплексного оцінювання інтегрованих структур необхідним є поєднання фінансових і нефінансових показників у межах єдиної системи стратегічних КРІ.

Фінансові показники виконують роль базових індикаторів економічної результативності корпоративного інтеграційного об'єднання. Вони дозволяють оцінити рівень досягнення стратегічних цілей, пов'язаних зі зростанням вартості бізнесу, ефективністю використання ресурсів, прибутковістю та фінансовою стійкістю. До основних фінансових КРІ доцільно віднести:

- темпи зростання доходів та прибутку;
- рентабельність активів (ROA);
- рентабельність власного капіталу (ROE);
- економічну додану вартість (EVA);
- рівень операційних витрат;

- ефективність використання інвестиційних ресурсів;

- приріст ринкової вартості корпоративного об'єднання.

Водночас специфіка інтегрованих структур полягає у тому, що їх ефективність формується не лише під впливом фінансових результатів окремих учасників, а й завдяки якості взаємодії між ними. Тому система стратегічних КРІ повинна включати нефінансові показники, які характеризують внутрішні процеси, організаційний розвиток, інноваційний потенціал та рівень корпоративної інтеграції.

До основних груп нефінансових показників належать:

1. *Показники ефективності внутрішніх бізнес-процесів*. Вони відображають рівень координації діяльності учасників інтеграційного об'єднання, оптимізацію управлінських процедур та якість використання спільних ресурсів. До таких КРІ належать тривалість ключових бізнес-процесів, рівень автоматизації, кількість оптимізованих процесів, ефективність корпоративної взаємодії та рівень стандартизації управлінських процедур.

2. *Показники інноваційного та технологічного розвитку*. Інноваційна активність є одним із ключових факторів довгострокової конкурентоспроможності корпоративних структур. Для її оцінювання можуть використовуватися показники частки інвестицій у розвиток, кількості реалізованих інноваційних проєктів, рівня цифрової трансформації, швидкості впровадження нових технологій та ефективності використання інтелектуального капіталу.

3. *Показники клієнтської та ринкової ефективності*. Дана група КРІ дозволяє оцінити здатність інтегрованої структури створювати цінність для споживачів і зміцнювати конкурентні позиції. До них належать частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, показник утримання споживачів, якість сервісного обслуговування та рівень корпоративної репутації.

4. *Показники розвитку людського капіталу*. Ефективність корпоративного інтеграційного об'єднання значною мірою залежить від професійного потенціалу персоналу та здатності організації формувати необхідні компетенції. Важливими КРІ є продуктивність праці, рівень залученості персоналу, інвестиції у навчання та розвиток працівників, рівень плинності кадрів і ефективність управлінських компетенцій.

5. *Показники інтеграційної взаємодії та синергетичного ефекту*. Для корпоративних об'єднань особливого значення набувають показники, що характеризують результативність саме процесів інтеграції. До них можуть належати рівень реалізації спільних проєктів, обсяг отриманого синергетичного ефекту, економія ресурсів унаслідок коопера-

ції, рівень обміну інформацією між учасниками та ефективність корпоративної комунікації.

Поєднання фінансових і нефінансових показників доцільно здійснювати на основі концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка передбачає формування взаємопов'язаної структури KPI за такими напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. Для корпоративних інтеграційних об'єднань ця модель потребує доповнення окремим блоком показників інтеграційної ефективності, що дозволяє оцінити рівень координації учасників і результативність використання переваг об'єднання.

Таким чином, комплексне оцінювання ефективності інтегрованих структур потребує переходу від одновимірної фінансової оцінки до багатофакторної системи стратегічних KPI. Поєднання фінансових і нефінансових показників забезпечує більш повне розуміння результативності корпоративного об'єднання, дозволяє виявляти фактори довгострокового розвитку та формує основу для прийняття обґрунтованих стратегічних управлінських рішень.

Формування системи стратегічних показників ефективності (KPI) у корпоративних інтеграційних об'єднаннях потребує врахування рівня інтеграції учасників, специфіки корпоративного управління та потенціалу створення синергетичної вартості. На відміну від автономних підприємств, інтегровані структури характеризуються складною системою взаємозв'язків, розподілом управлінських функцій між різними рівнями та необхідністю забезпечення узгодженості інтересів окремих учасників із загальнокорпоративними стратегічними цілями. Тому адаптація KPI повинна здійснюватися на основі диференційованого підходу, який забезпечує відповідність показників особливостям конкретної моделі інтеграції.

Запропонований методичний підхід до адаптації стратегічних KPI передбачає послідовне проходження таких етапів:

1. *Визначення рівня інтеграції корпоративного об'єднання.* На першому етапі здійснюється оцінювання глибини інтеграційних зв'язків між учасниками. Залежно від рівня інтеграції формується відповідна система пріоритетних KPI:

- низький рівень інтеграції (стратегічне партнерство, альянси, договірна кооперація) — основна увага приділяється показникам ефективності взаємодії, виконання спільних проєктів, обміну ресурсами та досягнення спільних ринкових цілей;

- середній рівень інтеграції (холдингові структури, корпоративні групи з частковою централізацією функцій) — акцент робиться на показниках координації діяльності, оптимізації ресурсів, стандартизації бізнес-процесів та ефективності управлінської взаємодії;

- високий рівень інтеграції (повністю інтегровані корпоративні структури) — пріоритетними стають показники створення доданої вартості, фінансової результативності, операційної синергії та ефективності використання єдиної ресурсної бази.

2. *Узгодження KPI з моделлю корпоративного управління.* Другий етап передбачає адаптацію системи показників відповідно до розподілу повноважень, механізмів контролю та особливостей прийняття управлінських рішень. У централізованих корпоративних структурах більша увага приділяється показникам виконання корпоративної стратегії, ефективності управління ресурсами та дотримання єдиних стандартів діяльності. У децентралізованих моделях управління важливого значення набувають KPI, що характеризують автономність бізнес-одиниць, ефективність координації та внесок окремих учасників у загальний результат.

3. *Формування багаторівневої системи стратегічних KPI.*

Таблиця 2. Адаптація показників та їх розподіл за рівнями управління

Рівень управління	Основна мета KPI	Приклади стратегічних показників
Корпоративний рівень	Забезпечення загальної ефективності інтегрованої структури	Зростання вартості бізнесу, ROE, EVA, синергетичний ефект, стратегічна стійкість
Рівень бізнес-одиниць	Реалізація корпоративних завдань окремими учасниками	Прибутковість, продуктивність, ефективність використання ресурсів
Рівень процесів	Забезпечення ефективної взаємодії та оптимізації	Скорочення витрат, швидкість процесів, рівень стандартизації
Рівень інтеграції	Досягнення додаткової цінності від об'єднання	Економія від спільного використання ресурсів, ефективність кооперації, виконання інтеграційних проєктів

Джерело: авторська розробка

4. *Включення показників оцінювання синергетичного ефекту.* Особливістю корпоративних інтеграційних об'єднань є необхідність оцінювання результатів, які виникають саме завдяки об'єднанню підприємств. Для цього до системи KPI доцільно включати показники:

- приріст економічного ефекту від інтеграції;
- скорочення адміністративних і операційних витрат;
- рівень використання спільної інфраструктури;
- ефективність об'єднаних закупівель та логістичних процесів;

- кількість реалізованих міжорганізаційних проєктів;

- рівень передачі знань і технологій між учасниками.

Такі показники дозволяють оцінити не лише результат діяльності окремих підприємств, а й додаткову вартість, створену завдяки інтеграційній взаємодії.

5. *Забезпечення адаптивності та циклічного перегляду системи КРІ.* Оскільки корпоративні інтеграційні об'єднання функціонують у змінному середовищі, система стратегічних показників повинна регулярно переглядатися. Періодична оцінка актуальності КРІ дозволяє враховувати зміни корпоративної стратегії, структури об'єднання, ринкових умов та нових можливостей розвитку.

Отже, запропонований методичний підхід до адаптації стратегічних КРІ базується на поєднанні принципів диференціації, стратегічної узгодженості, багаторівневості та орієнтації на синергетичний результат. Його застосування дозволяє сформувати гнучку систему оцінювання ефективності, яка враховує специфіку корпоративних інтеграційних об'єднань, забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями та управлінськими рішеннями й сприяє підвищенню результативності функціонування інтегрованих бізнес-структур.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати необхідність формування адаптивної системи стратегічних показників ефективності (КРІ) як важливого інструменту управління корпоративними інтеграційними об'єднаннями. В умовах ускладнення організаційних структур, посилення конкурентного середовища та зростання ролі інтеграційних процесів традиційні підходи до оцінювання результативності діяльності підприємств потребують удосконалення з урахуванням специфіки функціонування об'єднаних бізнес-структур.

Встановлено, що система стратегічних КРІ у корпоративних інтеграційних об'єднаннях повинна базуватися на принципах стратегічної відповідності, комплексності, вимірюваності, узгодженості, адаптивності та орієнтації на створення синергетичного ефекту. Основною особливістю такої системи є забезпечення взаємозв'язку між корпоративними стратегічними цілями, управлінськими рішеннями та результатами діяльності окремих учасників інтеграційного об'єднання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондар Ю. А., Пісарєва О. В. Механізм впровадження сучасних технологій в управління підприємством. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*: зб. наук. праць. 2023. Вип. 8. С. 22–29. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-22-28>
2. Гуцалюк О. М. Інтеграційні аспекти стратегічного планування розвитку акціонерного товариства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 322–327.
3. Гуцалюк О. М., Головіна О. І., Козловцева В. А. Формування інноваційної інфраструктури національної економіки в умовах глобалізації та інтеграції. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 381–487. <https://doi.org/10.32843/infrastructure33-56>

Доведено, що ефективне оцінювання діяльності інтегрованих структур потребує поєднання фінансових і нефінансових показників. Фінансові КРІ забезпечують оцінювання економічної результативності, рівня прибутковості, ефективності використання ресурсів та зростання вартості бізнесу, тоді як нефінансові показники характеризують якість внутрішніх процесів, інноваційний розвиток, рівень корпоративної взаємодії, людський капітал та здатність структури адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме комплексне використання обох груп показників формує об'єктивну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

У процесі дослідження сформовано методичний підхід до адаптації стратегічних КРІ відповідно до рівня інтеграції, особливостей корпоративного управління та необхідності досягнення синергетичного ефекту. Запропонований підхід передбачає диференціацію показників залежно від глибини інтеграційних зв'язків, розподілу управлінських функцій та стратегічних пріоритетів корпоративного об'єднання. Це дозволяє забезпечити відповідність системи КРІ реальним умовам функціонування інтегрованої структури та підвищити її управлінську цінність.

Обґрунтовано, що ключовою перевагою використання стратегічних КРІ у корпоративних інтеграційних об'єднаннях є можливість не лише оцінювати досягнуті результати, а й забезпечувати координацію діяльності учасників, підвищувати прозорість управлінських процесів та стимулювати реалізацію довгострокової стратегії розвитку. Особливого значення набуває включення показників, спрямованих на оцінювання синергетичного ефекту, оскільки саме здатність створювати додаткову цінність через інтеграцію є визначальною перевагою корпоративних об'єднань.

Таким чином, методика формування стратегічних показників ефективності (КРІ) у корпоративних інтеграційних об'єднаннях повинна розглядатися як динамічна система стратегічного управління, що поєднує оцінювання результативності, механізми контролю та інструменти розвитку. Її впровадження сприятиме підвищенню ефективності корпоративного управління, оптимізації використання ресурсів, посиленню конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку інтегрованих бізнес-структур.

4. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Коцюрба О. Ю., Пітел Н. С. Управління розвитком інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів в умовах взаємодії, конкурентоспроможності та забезпеченні їх фінансово-економічної безпеки. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 90–96. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).90-96](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).90-96)
5. Гуцалюк О. М., Василенко В. А., Вірієнко І. С. Впровадження інноваційних технологій маркетингового менеджменту в інтеграційну діяльність корпоративних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 118–123. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).118-123](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).118-123)
6. Колодинський С. Б., Гуцалюк О. М. Технологічні парки як центри економічного зростання українських підприємств. *Вісник післядипломної освіти. Сер.: Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 22 (51). С. 179–199. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199)
7. Серєда О. О. Фінансовий контролінг у забезпеченні фінансової безпеки суб'єктів господарювання. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 4 (56). С. 73–81. <https://doi.org/10.32620/cher.2024.4.09>
8. Bolilyi V. O., Hutsaliuk O. M., Sukhovirska L. P., Lunhol O. M. Development and implementation of a software product “automated accounting system “AXIM” for small businesses in the system of formation of analytical support. *Economic Innovations*. Vol. 23, Iss. 3 (80). P. 33–40. [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3\(80\).33-40](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3(80).33-40)
9. Hutsaliuk O., Panchyshyn A., Abliazov D., Buhaieva M., Pantieliieva I., Chen M., Vlasova Y. Economic and Mathematical Modeling of Energy-Saving and Resource-Saving Innovations in the Project Approach to Crisis and Strategic Management of Hospitality Industry Enterprises Based on Corporate Law and Public Administration: Application of Numerical Methods. *Advances in Nonlinear Variational Inequalities*. 2025. Vol 28, No. 4s. P. 351–365. <https://doi.org/10.52783/anvi.v28.3330>
10. Hutsaliuk O., Levchenko A., Panchyshyn A., Abliazov D., Buhaieva M., Pantieliieva I., Chen M. Leveraging Information Systems, Applications, and Technologies for Energy-Efficient, Resource-Saving Sustainable Innovation and Strategic Development in The Hospitality Industry: Interactions Between Corporate Law and Public Administration. *International Journal of Basic and Applied Sciences*. 2025. Vol. 14, Iss. SI-1. P. 139–146. <https://doi.org/10.14419/a3j94v26>

Надійшла до редакції 09.07.2026

Прийнята до друку 27.08.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Bondar, Iu. A., & Pisareva, O. V. (2023). Mechanism of introducing modern technologies into enterprise management. *Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law: Collection of Scientific Papers*, 8, 22–29. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-22-28> [in Ukrainian].
2. Hutsaliuk, O. M. (2016). Integration aspects of strategic planning of joint-stock company development. *Global and national problems of the economy*, 11, 322–327 [in Ukrainian].
3. Hutsaliuk, O. M., Golovina, O. I., & Kozlovtsseva, V. A. (2019). Formation of innovation infrastructure of the national economy in the conditions of globalization and integration. *Market infrastructure*, 33, 381–487. <https://doi.org/10.32843/infrastruct33-56> [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Kotsyurba, O. Yu., & Pitel, N. S. (2023). Management of the development of innovation and project activities of educational institutions in the conditions of interaction, competitiveness and ensuring their financial and economic security. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2 (45), 90–96. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).90-96](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).90-96) [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M., Vasylenko, V. A., & Virienko, I. S. (2024). Introduction of innovative technologies of marketing management into the integration activities of corporate enterprises. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1 (46), 118–123. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).118-123](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).118-123) [in Ukrainian].
6. Kolodynskyi, S. B., & Hutsaliuk, O. M. (2022). Technological parks as centers of economic growth of Ukrainian enterprises. *Bulletin of Postgraduate Education. Ser.: Social and Behavioral Sciences*, 22 (51), 179–199. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199)
7. Sereda, O. O. (2024). Financial controlling in ensuring the financial security of economic entities. *Journal of economic reforms*, 4 (56), 73–81. <https://doi.org/10.32620/cher.2024.4.09> [in Ukrainian].
8. Bolilyi, V. O., Hutsaliuk, O. M., Sukhovirska, L. P., & Lunhol, O. M. (2021). Development and implementation of a software product “automated accounting system «AXIM» for small businesses in the system of formation of analytical support. *Economic Innovations*, 23 (3 (80)), 33–40. [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3\(80\).33-40](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3(80).33-40)
9. Hutsaliuk, O., Panchyshyn, A., Abliazov, D., Buhaieva, M., Pantieliieva, I., Chen, M., & Vlasova, Y. (2025). Economic and Mathematical Modeling of Energy-Saving and Resource-Saving Innovations in the Project Approach to Crisis and Strategic Management of Hospitality Industry Enterprises Based on Corporate Law and Public Administration: Application of Numerical Methods. *Advances in Nonlinear Variational Inequalities*, 28 (4s), 351–365. <https://doi.org/10.52783/anvi.v28.3330>
10. Hutsaliuk, O., Levchenko, A., Panchyshyn, A., Abliazov, D., Buhaieva, M., Pantieliieva, I., & Chen, M. (2025). Leveraging Information Systems, Applications, and Technologies for Energy-Efficient, Resource-Saving Sustainable Innovation and Strategic Development in The Hospitality Industry: Interactions Between Corporate Law and Public Administration. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 14 (SI-1), 139–146. <https://doi.org/10.14419/a3j94v26>

Received: 09.07.2026

Accepted: 27.08.2026

Published: 29.09.2026

Понюк В. В. Методика формування стратегічних показників ефективності (КРІ) в корпоративних інтеграційних об'єднаннях

Статтю присвячено дослідженню методичних підходів до формування стратегічних показників ефективності (КРІ) у корпоративних інтеграційних об'єднаннях. В умовах зростання економічної невизначеності, глобалізації ринків, посилення конкурентної боротьби та ускладнення організаційних структур ефективність корпоративного управління значною мірою залежить від здатності сформувати комплексну систему оцінювання досягнення стратегічних цілей. Корпоративні інтеграційні

об'єднання, до яких належать холдингові структури, стратегічні альянси, корпоративні групи та інші форми взаємодії підприємств, потребують специфічних підходів до оцінювання результативності, що враховують як індивідуальні результати учасників, так і сукупний ефект від інтеграції.

Метою дослідження є розроблення та обґрунтування методичних засад формування системи стратегічних KPI, яка забезпечує узгодження корпоративних цілей, управлінських рішень і результатів діяльності інтегрованих організаційних структур. У межах дослідження визначено основні принципи розроблення KPI, розкрито їх роль у системі стратегічного управління та обґрунтовано підходи до адаптації показників ефективності відповідно до особливостей функціонування корпоративних інтеграційних об'єднань.

У статті акцентовано увагу на тому, що ефективна система KPI має формуватися на основі принципів стратегічної узгодженості, комплексності, вимірюваності, гнучкості та відповідності пріоритетам розвитку корпоративного об'єднання. Особливе значення має поєднання фінансових і нефінансових показників, що дозволяє оцінювати не лише економічні результати діяльності, а й чинники, які визначають довгострокову конкурентоспроможність, інноваційний потенціал, організаційний розвиток та ефективність внутрішньої взаємодії між учасниками інтеграційних процесів.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації методичних підходів до формування стратегічних показників ефективності для корпоративних інтеграційних об'єднань з урахуванням впливу інтеграційних процесів та необхідності досягнення синергетичного ефекту. Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих підходів керівниками корпоративних структур для вдосконалення систем стратегічного управління, контролю реалізації корпоративних стратегій та забезпечення сталого розвитку інтегрованих бізнес-структур.

Ключові слова: стратегічне управління, ключові показники ефективності (KPI), корпоративні інтеграційні об'єднання, стратегічне оцінювання результативності, система оцінювання ефективності, інтегровані бізнес-структури, корпоративна стратегія, ефективність управління, синергетичний ефект, методика формування KPI.

Poniuk V. Methodology for formulating strategic key performance indicators (KPIs) in corporate integration alliances

The article is devoted to the study of methodological approaches to the formation of strategic key performance indicators (KPIs) in corporate integration associations. In the context of increasing economic uncertainty, globalization of markets, intensification of competition, and complication of organizational structures, the effectiveness of corporate management largely depends on the ability to establish a comprehensive system for assessing the achievement of strategic goals. Corporate integration associations, which include holdings, strategic alliances, corporate groups, and other forms of cooperation between enterprises, require specific approaches to performance evaluation that consider both individual results of participants and the overall effect of integration.

The purpose of the study is to develop and substantiate methodological principles for forming a system of strategic KPIs that ensures the alignment of corporate objectives, management decisions, and performance outcomes of integrated organizational structures. The research focuses on identifying the main principles of KPI development, determining their role in strategic management, and establishing approaches to adapting performance indicators to the specific characteristics of corporate integration processes.

The article emphasizes that an effective KPI system should be based on the principles of strategic alignment, complexity, measurability, flexibility, and consistency with the development priorities of corporate integration associations. Particular attention is paid to the necessity of combining financial and non-financial indicators, which makes it possible to evaluate not only economic results but also factors influencing long-term competitiveness, innovation potential, organizational development, and the effectiveness of internal cooperation. The proposed methodological approach provides opportunities for improving strategic planning, strengthening managerial control, increasing transparency of decision-making processes, and enhancing the efficiency of resource utilization within integrated corporate structures.

The scientific novelty of the research lies in the systematization of methodological approaches to the formation of strategic KPIs for corporate integration associations, taking into account the influence of integration processes and the need to achieve synergistic effects. The practical significance of the study is determined by the possibility of applying the proposed approaches by corporate managers to improve strategic management systems, monitor the implementation of corporate strategies, and ensure sustainable development of integrated business structures.

Keywords: strategic management, key performance indicators (KPIs), corporate integration associations, strategic performance measurement, performance evaluation system, integrated business structures, corporate strategy, management effectiveness, synergistic effect, KPI methodology.