

УДК 005.21:005.52

Т. І. Олійник,

к. е. н., доцент,

доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1224-3790>

Д. В. Білоус,

магістр, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4510-0414>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.166

ІНТЕГРАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

T. Oliynyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University

D. Bilous,

Master's student, Oles Honchar Dnipro National University

INTEGRATION OF STRATEGIC AND OPERATIONAL MANAGEMENT AS A FACTOR IN ENHANCING ENTERPRISE EFFICIENCY

У статті досліджено сутність та взаємозв'язок категорій стратегічного управління та ефективності підприємства в умовах сучасного турбулентного бізнес-середовища. Проаналізовано еволюцію підходів до стратегічного планування, виявлено обмеження класичних моделей та обгрунтовано необхідність переходу до адаптивних стратегій, орієнтованих на гнучкість та швидке реагування. Розглянуто сутність, призначення та місце операційної стратегії в ієрархії управлінських рішень, підкреслено її роль як ключової ланки, що трансформує стратегію високого рівня в конкретні операційні дії. На основі системного аналізу фундаментальних завдань, інструментів оцінювання та часових горизонтів стратегічного й операційного рівнів управління ідентифіковано та теоретично обгрунтовано наявність методологічного розриву між стратегією та її виконанням. Для подолання цього розриву запропоновано концептуальний організаційно-економічний механізм, що базується на синергетичному поєднанні сучасних інструментів управління: системи постановки цілей OKR та системи моніторингу поточної ефективності KPI. Представлено матрицю взаємозв'язку, що демонструє практичний спосіб узгодження стратегічних цілей та операційних показників, забезпечуючи одночасно гнучкість та контроль.

The article examines the essence and interrelation of the categories of strategic management and operational efficiency of an enterprise in the conditions of the modern turbulent business environment. The evolution of approaches to strategic planning is analyzed, the limitations of classical models are identified, and the necessity of transition to adaptive strategies focused on flexibility and rapid response is substantiated. The study considers the essence, purpose, and place of operational strategy in the hierarchy of management decisions, emphasizing its role as a key link transforming high-level strategy into specific operational actions. Based on a systematic analysis of the fundamental tasks, assessment tools, and time horizons of the strategic and operational levels of management, the existence of a methodological gap, known as the "strategy-execution gap," is identified and theoretically substantiated. To bridge this gap, a conceptual organizational-economic mechanism is proposed, based on the synergistic combination of modern management tools: the system for setting ambitious goals OKR (Objectives and Key Results) and the system for monitoring current efficiency

KPI (Key Performance Indicators). An interrelation matrix is presented, demonstrating a practical way of cascading strategic goals down to operational indicators, ensuring both flexibility and control simultaneously. It is proven that the integration of OKR and KPI enhances the enterprise's effectiveness, efficiency, and adaptability. The research highlights that adaptive strategic management requires operational level flexibility, often conflicting with traditional operational management focused on standardization. The proposed mechanism addresses this by linking long-term vision with daily tasks, ensuring operational activities align with the current strategic vector. The synergy of KPI (monitoring stability) and OKR (driving change) provides a foundation for flexible yet controlled management, enabling enterprises to maintain operational health while pursuing strategic breakthroughs. This approach transforms strategic management from periodic planning into a continuous, proactive process essential for competitiveness in dynamic environments.

Ключові слова: стратегічне управління, операційна стратегія, ефективність, адаптивність, розрив виконання, KPI, OKR.

Key words: strategic management, operational strategy, efficiency, adaptability, execution gap, KPI, OKR.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах динамічного ринкового середовища, насиченого конкуренцією та постійними змінами споживчих очікувань, здатність підприємства не просто функціонувати, а й забезпечувати довгостроковий розвиток безпосередньо залежить від якості його управлінської системи.

Центральне місце в цій системі посідає стратегічне управління, яке виступає не як набір статичних функцій, а як безперервний, циклічний процес, фундаментально спрямований на підвищення всіх аспектів ефективності підприємницької діяльності. Сучасні дослідники визначають організаційно-управлінську стратегію як діяльність, орієнтовану на перспективу, з метою посилення конкурентної позиції на ринку, збільшення прибутковості та, як наслідок, підвищення загальної ефективності. Таким чином, стратегічне управління є ключовим інструментом трансформації потенціалу підприємства в стійкі конкурентні переваги та реальні економічні результати.

Однак, однією з ключових проблем багатьох підприємств є так званий "розрив між стратегією та її виконанням". Часто блискача стратегічна ідея зазнає невдачі, якщо механізми її реалізації слабкі. Існує фундаментальне протиріччя між розробкою довгострокового стратегічного вектору та необхідністю ефективного управління щоденними операційними процесами. Саме операційна діяльність забезпечує реалізацію стратегічних намірів підприємства у виробничій, фінансовій та маркетинговій площині. Тому наукове та практичне завдання полягає у пошуку та обґрунтуванні

дієвих організаційно-економічних механізмів, що здатні подолати цей розрив та забезпечити тісний синергетичний зв'язок між стратегічним баченням та операційною ефективністю.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання сутності підприємництва та ключових факторів його розвитку в сучасних умовах знайшли своє відображення у працях таких вітчизняних науковців, як Кондрат О., Сотула В., Яценко О., Гриб Є., Халатур С. та Гуторова О.О. Проблематику оцінки ефективності підприємницької діяльності та різні підходи до її трактування досліджували Єпіфанова І. М., Кравченко В. О., Отенко І. П., Гарафонова О. І., Василюк Н. та Щебель А.. Концептуальні засади конкуренції як економічної категорії розглядалися у роботах Войчака А. В., Ігнатенка М. М., Келічаваго А. В., Кохан Д. О. та Красноручького О. О. Вагомий внесок у дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління та ефективності підприємницької діяльності зробили зарубіжні вчені, такі як І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, Р. Каплан та Д. Нортон, Й. Шумпетер та інші. Їхні праці заклали основу для розуміння еволюції стратегічної думки, методів аналізу конкурентного середовища та розробки комплексних систем оцінювання результативності.

Водночас, незважаючи на ґрунтовне вивчення стратегічного менеджменту та операційної ефективності як окремих наукових напрямів, проблема їх практичного поєднання та взаємовпливу в умовах високої турбулентності залишається недостатньо розкритою. Зокрема, подальших методологічних узагальнень потребує розробка дієвих організаційно-економічних механізмів, що здатні подолати так званий

Таблиця 1. Порівняльний аналіз класичних та адаптивних моделей стратегічного планування

Критерій порівняння	Класична модель (прогнозування)	Адаптивна модель (гнучкість)
Припущення про середовище	Відносно стабільне, передбачуване	Турбулентне, непередбачуване, високий рівень невизначеності
Горизонт планування	Довгостроковий (5-10 років), фіксовані плани	Короткострокові ітеративні цикли (квартал, рік) з постійним переглядом
Природа стратегії	Детальний, всеосяжний план дій, «дорожня карта»	Набір стратегічних гіпотез та керівних принципів, що підлягають тестуванню
Ключові інструменти	Довгострокове прогнозування, бюджетування, аналіз 5 сил Портера	Сценарне планування, Agile, OKR, аналіз трендів у реальному часі
Процес реалізації	Послідовний (зверху вниз), орієнтація на виконання	Ітеративний, паралельний, орієнтація на експерименти та навчання
Критерій успіху	Точність прогнозу та дотримання плану	Швидкість адаптації до змін та досягнення результатів
Головна мета процесу	Оптимізація та максимальна ефективність у стабільних умовах	Забезпечення стійкості, життєздатності та організаційного навчання

Джерело: сформовано на основі [8, 12].

"розрив між стратегією та її виконанням" та забезпечити ефективну трансляцію довгострокових цілей на рівень щоденних операційних завдань.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є поглиблене дослідження та теоретичне узагальнення методологічних основ стратегічного управління та сутності операційної ефективності підприємства. Стаття спрямована на проведення системного аналізу їхніх фундаментальних завдань, інструментів оцінювання та горизонтів планування з метою ідентифікації та виявлення ключових суперечностей і методологічних розривів між стратегічним і операційним рівнями управління, що виникають при спробі їх поєднання на практиці. На основі виявлених розбіжностей, ключовим завданням роботи є формулювання та обґрунтування концептуального підходу до подолання так званого "розриву між стратегією та її виконанням". Дослідження фокусується на розробці організаційно-економічного механізму, що забезпечує синергію між моделями управління та системами моніторингу поточних процесів, що є актуальним напрямом наукових пошуків у контексті підвищення ефективності та адаптивності вітчизняних підприємств в умовах турбулентного середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегічне управління є ключовим інструментом трансформації потенціалу підприєм-

ства в стійкі конкурентні переваги та реальні економічні результати. Його головна мета полягає у формуванні та підтримці таких переваг, які дозволяють підприємству досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі. Цей процес є безперервним і циклічним, охоплюючи низку взаємопов'язаних завдань: стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення місії та цілей, формулювання стратегії, реалізація стратегії та стратегічний контроль і оцінка.

Класичні моделі стратегічного планування, що передбачали розробку довгострокових, деталізованих планів, були ефективними в умовах відносно стабільної економіки. Однак сучасне бізнес-середовище, особливо в Україні, характеризується високим рівнем нестабільності та

структурною турбулентністю. У таких умовах стратегічне планування трансформується в гнучкий та адаптивний процес, що вимагає постійного перегляду гіпотез, сценарного мислення та управління ризиками. Ключем до довгострокової ефективності стає не стільки оптимізація існуючих процесів, скільки стратегічна адаптивність. Відмінності між класичним та адаптивним підходами є фундаментальними (таблиця 1).

Перехід до адаптивних моделей фундаментально змінює саму парадигму управлінської ефективності. Блискуча стратегія може зазнати невдачі через слабкі механізми її реалізації. Цей розрив проявляється у відсутності чіткої трансляції високорівневих стратегічних цілей у конкретні, вимірювані дії та показники на операційному рівні. Рішення, що приймаються щоденно, можуть не узгоджуватися з довгостроковим вектором розвитку, що призводить до втрати стратегічного фокусу.

Саме тут операційна стратегія, яка традиційно фокусувалася на стабільності та оптимізації існуючих процесів, стикається з викликом. Адаптивне стратегічне управління вимагає від операційного рівня не лише ефективності, а й гнучкості, здатності до швидких перебудов та експериментів, що часто суперечить класичним підходам до операційного менеджменту, орієнтованим на стандартизацію та мінімізацію відхилень.

Наявність навіть найдосконалішої адаптивної стратегії не гарантує успіху без ефективних механізмів її впровадження. Однією з ключових проблем багатьох підприємств є так зва-

Таблиця 2. Підходи до тлумачення терміна "операційна стратегія"

Автор	Тлумачення терміна «операційна стратегія»
Довбня С.Б., Папуша І.В.	«Операційна стратегія полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів підприємства, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії»
Галушак О. Я. Шведа Т.	«Операційна стратегія стосується виробничої сфери функціонування підприємства та визначає способи використання його виробничих потужностей. Фактично операційна стратегія передбачає рішення підприємства про те, як, коли і де виробляти чи надавати послуги. Операційна стратегія охоплює всі аспекти діяльності підприємства і формує довгостроковий процес, який дає можливість швидко і адекватно реагувати на різні зміни середовища»
Карпенко Ю.В.	«Операційна стратегія - це розроблення загальної політики та планів використання ресурсів підприємства для ефективної підтримки його довгострокової стратегії»
Коленда Н.В.	«Під виробничою стратегією підприємства пропонуємо розуміти довгостроковий план дій щодо формування виробничої системи певного типу та ефективного управління її складниками, що забезпечить її функціональну спроможність та економічну ефективність, а як результат - стратегічну конкурентоздатну позицію підприємства»
Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М.	«...операційною стратегією підприємства пропонується вважати генеральний напрям та комплексну програму дій і рішень підприємства щодо управління і раціонального використання різних видів ресурсів для їх перетворення у товари та послуги, спрямованих на досягнення стратегічної конкурентної переваги відповідно до довгострокових цілей і конкурентної стратегії»
Білявський В.	«Операційна стратегія - це перший етап побудови загальної стратегії підприємства, який передбачає забезпечення ефективного операційного процесу, враховуючи змінність зовнішнього середовища»
Михайленко О.В., Комарицька Н.І.	«Операційна стратегія - це сукупність управлінських рішень щодо розробки політики і планів використання ресурсів підприємства для досягнення цілей в умовах невизначеності та ризику»
Сорока А.М.	«Операційна стратегія - це складова управління підприємством, яка забезпечує реалізацію стратегії підприємства шляхом вдосконалення операційного менеджменту та підвищення конкурентоспроможності»

Джерело: сформовано на основі [2, 4, 5, 6, 9, 10, 14, 16].

ний "розрив між стратегією та її виконанням". Для подолання цього розриву необхідні інструменти, що дозволяють транслювати високорівневі стратегічні цілі в конкретні, вимірювані дії на операційному рівні. Поняття операційна стратегія виникло в контексті розвитку теорії стратегічного управління підприємством як відповідь на потребу перетворити операційну функцію на джерело стійких конкурентних переваг. Вперше концепція стратегічного використання виробничої діяльності була запропонована Вікхемом Скіннером у 1969 році, однак згодом термін набув ширшого змісту [17].

В українській економічній літературі поняття "операційна стратегія" розвивалася у міру інтеграції зарубіжних підходів до стратегічного управління. Операційну стратегію розглядають як ключову складову стратегічного набору підприємства, що визначає, як операційна діяльність підприємства спрямовується на досягнення його стратегічних цілей. Зокрема, операційну стратегію трактують як функціональну стратегію підприємства, поряд із маркетинговою, фінансовою, кадровою.

Для ширшого розуміння визначення операційної стратегії наведено таблицю 2, в якій наведені різні точки зору, щодо трактування поняття.

Операційна стратегія охоплює не лише виробничі процеси, а й управління всією системою створення цінності — виробництво, логістику, сервісне обслуговування. Таким чином, хоча поняття "виробнича стратегія" залишається актуальним для підприємств з акцентом на виробничу діяльність, операційна стратегія має ширший обсяг і формується як комплексний інструмент досягнення стратегічних цілей через ефективну організацію операційних процесів [1].

Операційна стратегія знаходиться у найбільш чутливій точці перетину між абстрактними стратегічними цілями підприємства та конкретною практичною діяльністю. Вона є ключовою ланкою, яка трансформує стратегію високого рівня в конкретні операційні дії. У літературі зустрічається подвійне трактування операційної стратегії: вона одночасно розглядається як частина ланки функціональної стра-

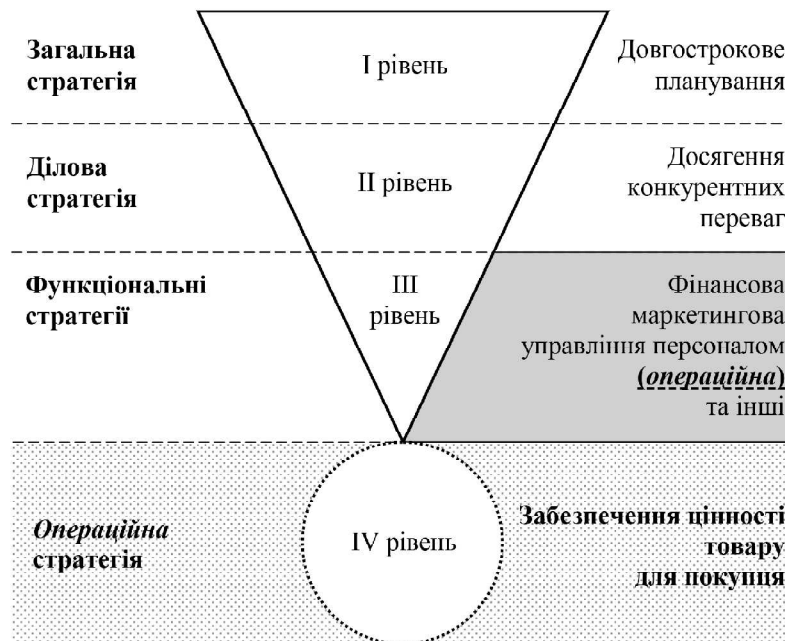


Рис. 1. Рівні стратегій організації

Джерело: сформовано на основі [3, 16].

тегії (поряд з маркетинговою, фінансовою тощо) так і окремої ланки, як інструмент реалізації загальної стратегії підприємства.

Операційна стратегія в умовах невизначеності виступає не тільки інструментом реалізації стратегії, а й механізмом адаптації компанії до умов постійних змін. Це місце, де стратегічні плани підприємства стикаються із реальністю ринку, виробництва, клієнтів та конкуренції, і де формується конкретний набір заходів для досягнення стратегічних цілей. Таким чином, операційна стратегія — це не просто план дій, а динамічний процес постійного коригування під впливом подразників від зовнішнього та внутрішнього середовища. В структурі стратегії підприємства операційна стратегія зазвичай розглядається як функціональна стратегія нижчого рівня, яка реалізує цілі бізнес-стратегії на рівні операційної діяльності. Таким чином, існують два підходи до ієрархії стратегій, за якими операційна стратегія: є функціональною стратегією третього рівня управління, або розглядається як окрема складова частина бізнес-стратегії, що формується на спеціальному (четвертому) рівні [3, 16] (рис.1)

Функціональні стратегії здебільшого орієнтовані на підтримку конкретних функцій: маркетинг, фінанси, персонал тощо. Операційна ж стратегія — це стратегія управління системою створення цінності, тобто ядром підприємства. Її завданням є не просто підтримка, а формування та синхронізація ресурсної бази, процесної архітектури, стандартів якості та продук-

тивності, тобто вона спрямована на сам епіцентр бізнесу.

Підтвердження тези про операційну стратегію як окремий рівень стратегічного управління можна знайти в сучасних теоретичних моделях менеджменту, зокрема в Інтегрованій концепції управління (Integrated Management Concept, IMC), розробленій у рамках Санкт-Галленської моделі менеджменту [15].

Ця концепція структурує управління на три рівні: нормативний, стратегічний та операційний. Операційний рівень в IMC не є просто реалізацією стратегічних рішень, а виступає як самостійна управлінська площина, що відповідає за переклад стратегічних програм у щоденні процеси та завдання. Це включає оптимізацію процесів, управління ресурсами та забезпечення ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Таким чином, операційна стратегія в цій моделі має власну логіку, функції та механізми інтеграції, що відрізняє її від інших рівнів управління.

Крім того, в рамках Component Business Model (CBM), розробленої IBM, операційна стратегія також розглядається як окремий рівень. CBM структурує бізнес-компоненти за трьома рівнями: стратегічним, контрольним та операційним. Операційний рівень відповідає за виконання бізнес-процесів, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей. Це робить можливий розгляд операційної стратегії як самостійного елемента, що забезпечує ефективність та узгодженість дій на всіх рівнях організації [15].

Операційна стратегія функціонує на межі між стратегічними орієнтирами та практичними управлінськими діями, де глибокі, високорівневі стратегічні цілі перетворюються на практичні дії, і саме через це вона є фундаментальною та одночасно динамічною. Тому операційна стратегія не може існувати у вакуумі, її завдання — ефективно забезпечення умов для виконання стратегічних цілей, тобто вона безпосередньо залежить від стратегічних орієнтирів вищого рівня. При цьому вона потребує глибшого рівня деталізації порівняно з іншими функціональними стратегіями, оскільки займається конкретними елементами такими, як: ресурси, процеси, стандарти.

Саме через ефективність цих елементів операційна стратегія безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Як зазначалося дослідниками, узгодження операційних рішень з довгостроковими цілями бізнесу визначає здатність підприємства створювати цінність для споживача краще, швидше або дешевше, ніж конкуренти. Таким чином, операційна функція перетворюється з центру витрат на джерело конкурентних переваг.

Правильно сформована операційна стратегія дає змогу підприємству перетворити операційну функцію на потужний інструмент конкурентної боротьби. Операційна діяльність охоплює виробництво товарів чи надання послуг, управління процесами і ресурсами у всіх підрозділах бізнесу, тому вона безпосередньо впливає на результати компанії. З цього погляду, операційна стратегія відіграє провідну роль у забезпеченні конкурентоспроможності: вона пов'язана і з продуктами, товарами та послугами, і з процесами їх створення, і з організацією роботи всіх підсистем підприємства [7].

Без ефективної та раціонально організованої операційної системи, що розвивається відповідно до обраної операційної стратегії, жодне підприємство не може утримувати лідерство на ринку. Іншими словами, операційна стратегія забезпечує перетворення ресурсів на максимальну цінність для клієнтів. Вона дає відповіді на питання: що, скільки, як і коли виробляти або надавати послуги, щоб найбільш повно задовольнити попит споживачів і досягти цілей підприємства за умов оптимального використання ресурсів. Саме через операційну стратегію організація реалізує свою здатність діяти — створювати цінність для клієнтів, отримувати вигоду для власників і ділитися цією цінністю з оточенням [11].

Ефективність операційної стратегії визначається ступенем узгодженості з іншими фун-

кціональними стратегіями. Наприклад, вона має базуватись на маркетинговому прогнозі, бути забезпеченою відповідними фінансовими ресурсами, підтриманою системою мотивації персоналу та логістичною інфраструктурою. Її ізольованість призводить до дисбалансів у стратегічному наборі компанії, що знижує загальну конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, аналіз теоретичних засад виявляє подвійну природу управлінської системи підприємства. З одного боку, стратегічне управління оперує довгостроковими цілями, зовнішньою адаптацією та формуванням конкурентних переваг, вимагаючи гнучкості та здатності до змін у відповідь на турбулентність середовища.

З іншого боку, операційна стратегія фокусується на ефективності використання внутрішніх ресурсів, оптимізації процесів та досягненні конкретних, вимірюваних результатів у коротко- та середньостроковій перспективі.

Саме ця різниця у фокусі, часових горизонтах та ключових завданнях і породжує методологічний "розрив між стратегією та її виконанням". Високорівневі стратегічні цілі, сформульовані в межах адаптивного підходу, часто залишаються незрозумілими або незв'язаними з щоденними завданнями операційних підрозділів, які продовжують працювати за логікою максимізації поточної ефективності. Це призводить до ситуації, коли підприємство може бути операційно ефективним у виконанні завдань, які вже не відповідають актуальному стратегічному вектору.

Для подолання цього розриву необхідний організаційно-економічний механізм, що забезпечує системну трансляцію стратегічних пріоритетів на операційний рівень та встановлює зворотний зв'язок від результатів операційної діяльності до процесу коригування стратегії. Традиційні методи контролю та оцінки ефективності операційної стратегії, які часто базуються на ретроспективному аналізі фінансових показників або виробничих нормативів, виявляються недостатньо гнучкими для підтримки адаптивного стратегічного управління. Виникає потреба в інструментах, які б дозволяли здійснювати моніторинг як поточної стабільності, так і прогресу в досягненні стратегічних змін одночасно.

Сучасна практика управління пропонує інструментарій, що дозволяє реалізувати такий механізм через синергетичне поєднання двох підходів. Перший з них — ключові показники ефективності (KPI — Key Performance Indicators): Це інструменти для моніторингу стабіль-

Таблиця 3. Матриця взаємозв'язку стратегічних цілей, OKR та KPI (приклад для аграрного підприємства)

Рівень	Приклад
Рівень 1: Стратегічна мета (на 3 роки)	Збільшити ринкову частку в регіоні на 15% та підвищити рентабельність продажів до 20% за рахунок покращення якості продукції та оптимізації витрат.
Рівень 2: Стратегічний напрям (на наступний рік)	Підвищення операційної ефективності та якості продукції через впровадження інноваційних агротехнологій.
Рівень 3: Цілі та Ключові Результати (OKR) (на квартал)	Ціль (O): Запустити пілотний проєкт з диференційованого внесення азотних добрив на полях озимої пшениці. Ключові результати (KR): 1. Знизити норму внесення добрив на 15% на 50 га без втрати врожайності. 2. Підвищити вміст білка в зерні на 1-1.5% порівняно з середнім. 3. Підготувати карти-завдання та навчити 2 механізаторів.
Рівень 4: Ключові Показники Ефективності (KPI) (моніторинг)	- Собівартість 1 тонни пшениці (грн/т). - Середня врожайність (ц/га). - Витрати добрив на гектар (кг/га). - Якість зерна (вміст білка, %).

Джерело: сформовано на основі [13].

ності та "здоров'я" ключових операційних процесів. Вони відображають, наскільки ефективно підприємство виконує свої поточні функції (наприклад, рівень рентабельності, собівартість, продуктивність, плинність кадрів) і допомагають підтримувати досягнутий рівень ефективності. KPI є індикаторами результатів минулої діяльності та стану системи. Другий — цілі та ключові результати (OKR — Objectives and Key Results): Це більш динамічна система, призначена для постановки та досягнення амбітних, проривних цілей, що спрямовані на зміни та розвиток. Система OKR встановлює чіткі та надихаючі Цілі (Objectives) на короткий період (зазвичай квартал) та визначає 3-5 вимірюваних Ключових Результатів (Key Results), досягнення яких свідчатиме про прогрес у напрямку Цілі. OKR фокусується на майбутньому та стимулює інновації.

Синергія KPI та OKR створює фундамент для гнучкого та водночас контрольованого управління. Підприємство може одночасно: контролювати стабільність своїх основних операцій за допомогою KPI (наприклад, утримувати собівартість не вище певного рівня), стимулювати стратегічні зміни та прориви через систему OKR (наприклад, поставити ціль "Зменшити залежність від імпорту добрив" з Ключовими Результатами щодо тестування вітчизняних аналогів та впровадження біопрепаратів на пілотних ділянках). Запропонована матриця взаємозв'язку демонструє практичний спосіб розгортання стратегічних цілей до операційного рівня, забезпечуючи водночас гнучкість управління через OKR та контроль стабільності процесів за допомогою KPI (Таблиця 3).

Ця матриця ілюструє, як абстрактна стратегічна мета трансформується у вимірювані

завдання. OKR задають напрямок для змін, а KPI забезпечують контроль над базовими параметрами. Якщо, наприклад, у процесі реалізації OKR (зниження норми добрив) починає різко падати врожайність або зростати собівартість (KPI), це стає сигналом для коригування тактики або перегляду Ключових Результатів.

Таким чином, запропонований підхід, що поєднує адаптивне стратегічне цілепокладання (OKR) із системним моніторингом операційної ефективності (KPI), формує концептуальний організаційно-економічний механізм подолання розриву між стратегією та її виконанням. Він забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях управління та перетворює стратегічне управління на безперервний, проактивний процес підвищення ефективності та адаптивності підприємства. Це гарантує, що підприємство не просто зайняте діяльністю, а зайняте правильними речами (результативність) і робить їх найкращим можливим способом (ефективність).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене теоретичне дослідження дозволило узагальнити методологічні основи стратегічного та операційного управління підприємством та виявити ключову проблему їх взаємодії.

Встановлено, що стратегічне управління, особливо в умовах сучасного турбулентного середовища, вимагає переходу від класичних довгострокових планів до адаптивних моделей, орієнтованих на гнучкість та швидке реагування. Водночас операційна стратегія, відповідаючи за ефективність щоденної діяльності та

раціональне використання ресурсів, функціонує в більш короткостроковому горизонті та потребує чітких, вимірюваних показників.

Системний аналіз фундаментальних завдань, інструментів та часових горизонтів цих двох рівнів управління дозволив ідентифікувати наявність суттєвого методологічного розриву, відомого як "розрив між стратегією та її виконанням". Цей розрив проявляється у відсутності дієвих механізмів трансляції високорівневих, часто якісних, стратегічних цілей адаптивного характеру в конкретні, кількісні завдання для операційних підрозділів, що призводить до втрати стратегічного фокусу та неефективного використання ресурсів.

Як концептуальний підхід до подолання виявленого розриву в статті обґрунтовано організаційно-економічний механізм, що базується на синергетичному поєднанні двох сучасних інструментів управління: системи постановки амбітних цілей OKR та системи моніторингу поточної ефективності KPI. Запропонована матриця взаємозв'язку демонструє практичний спосіб формування стратегічних цілей та застосування його на операційному рівні, забезпечуючи одночасно гнучкість через OKR та контроль над стабільністю процесів через KPI.

Таким чином, дослідження доводить, що інтеграція OKR та KPI дозволяє створити цілісну систему управління, яка забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях, сприяє подоланню розриву між стратегією та виконанням, і, як наслідок, підвищує загальну ефективність, результативність та адаптивність підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Незважаючи на обґрунтування концептуального підходу до поєднання стратегічного та операційного управління, залишається низка питань, що потребують подальшого дослідження: вплив факторів організаційної культури, стилю лідерства та рівня залученості персоналу на успішність інтеграції OKR та KPI в систему управління підприємством, та можливостей інтеграції запропонованого механізму з іншими сучасними концепціями управління.

Література:

1. Беляєва С. В. Процесний підхід як основа операційної стратегії. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. Т. 1, № 3. С. 19—22.
2. Білявський В. Технологія імплементації операційної стратегії організації. Економіка і управління. 2015. № 34. С. 234—249.
3. Водоп'янова О. Е. Можливості удосконалення операційної діяльності підприємства.

WEB-ресурс науково-практичних конференцій. URL: https://confcontact.com/2015_04_25/2/2_vodopianova.html (дата звернення: 29.10.2025).

4. Карпенко Ю. В., Пенюва А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3_4 (74—75). С. 88—95.

5. Коленда Н. В. Поняття виробничої стратегії підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 15. С. 221—223.

6. Михайленко О. В., Комарицька Н. І. Розроблення операційної стратегії підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Т. 1, № 16. С. 176—179.

7. Скрипник С. В. Підвищення конкурентоспроможності продукції фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств як організаційно-економічний пріоритет їх функціонування та розвитку. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2019. № 3 (81). С. 136—140. URL: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.25> (дата звернення: 29.10.2025).

8. Старов О. Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до адаптивних моделей. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98> (дата звернення: 29.10.2025).

9. Шведа Т. Сутність операційної стратегії підприємства. VI Міжнародна студентська науково-технічна конференція "Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання", 27—28 квіт. 2023 р. Тернопіль, 2023. С. 329-330.

10. Dovbnya S. B., Papusha I. V. The essence of enterprise strategy and classification of its types. Economic bulletin of Dnipro university of technology. 2023. Т. 81. С. 152-160. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152> (дата звернення: 29.10.2025).

11. Iansiti M. The history and future of operations. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2015/06/the-history-and-future-of-operations> (дата звернення: 29.10.2025).

12. Kuzminov M. Analysis of strategic planning models in an unstable environment. Economic scope. 2025. № 204. С. 160—166. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.204.160-166> (дата звернення: 29.10.2025).

13. Madanchi F., Maghroor H. R., O'Neal T. Integrating objectives and key results (okrs) and key performance indicators (kpis) in supply chain performance management. 10th north american international conference on industrial engineering and operations management, м. UCF — University of Central Florida, Orlando, USA, 17—19 черв.

2025 р. Michigan, USA, 2025. URL: <https://doi.org/10.46254/na10.20250255> (дата звернення: 29.10.2025).

14. Soroka A. Operational management strategy in the system of management by the enterprise. State university of telecommunications. 2018. № 4. С. 77—81. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2018.047781> (дата звернення: 29.10.2025).

15. The 4 levels of strategy: the difference & how to apply them. Strategy Software for Planning & Execution. URL: <https://www.cascade.app/blog/strategy-levels> (дата звернення: 29.10.2025).

16. Vodolazhska T., Achkasova L. Operational strategy: definition of the term and its place in the pyramid of enterprise strategies. Economics of the transport complex. 2023. № 42. С. 182. URL: <https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2023-42.182> (дата звернення: 29.10.2025).

17. Wheelwright S. Manufacturing strategy: defining the missing link. Strategic management journal. 1984. № 5. С. 77—91.

References:

1. Belyaeva, S.V. (2009), "The process approach as the basis of operational strategy", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 3 (1), pp. 19—22.

2. Biliavs'kyj, V. (2015), "Technology of implementation of the operational strategy of the organization", *Ekonomika i upravlinnia*, vol. 34, pp. 234—249.

3. Vodop'ianova, O.E. (2015), "Possibilities of improvement of the operational activity of the enterprise", available at: https://confcontact.com/2015_04_25/2/2_vodopianova.html (Accessed 29.10.2025).

4. Karpenko, Y.V. and Penova, A.I. (2020), "Theoretical approaches to defining the concept of operational management", *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 3—4, pp. 88—98.

5. Kolenda, N.V. (2017), "The concept of an enterprise's production strategy", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 15, pp. 103—107.

6. Mykhaylenko, O.V. and Komarytska, N.I. (2017), "Development of the operational strategy of the enterprise", *Naukovyy visnyk Uzhhorod's'koho natsional'noho universytetu*, vol. 16, no. 1, pp. 176—179.

7. Skrypnyk, S.V. (2019), "Increasing the competitiveness of the products of farms and agricultural enterprises as an organizational and economic priority of their functioning and development", *Visnyk Sums'koho natsional'noho*

ahhrarnoho universytetu, vol. 3 (81), pp. 136—140. <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.25>.

8. Starov, O. (2025), "Evolution of methodological approaches to strategic management from classical concepts to adaptive models", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98>.

9. Shveda, T. (2023), "Essence of the operational strategy of the enterprise", VI Mizhnarodna students'ka naukovo-tekhnichna konferentsiia "Pryrodnychi ta humanitarni nauky. Aktual'ni pytannia" [VI International student scientific and technical conference "Natural sciences and humanities. Current issues"], Ternopil', Ukraine, pp. 329—330.

10. Dovbnia, S.B. and Papusha, I.V. (2023), "The essence of enterprise strategy and classification of its types", *Economic bulletin of Dnipro university of technology*, vol. 2 (82), pp. 152—160. <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152>.

11. Iansiti, M. (2015), "The history and future of operations", *Harvard Business Review*, available at: <https://hbr.org/2015/06/the-history-and-future-of-operations> (Accessed 29.10.2025).

12. Kuzminov, M. (2025), "Analysis of strategic planning models in an unstable environment", *Economic scope*, vol. 204, pp. 160—166. <https://doi.org/10.30838/ep.204.160-166>.

13. Madanchi, F. Maghroor, H.R. and O'Neal, T. (2025), "Integrating objectives and key results (okrs) and key performance indicators (kpis) in supply chain performance management", 10th north american international conference on industrial engineering and operations management, University of Central Florida, Orlando, USA, <https://doi.org/10.46254/na10.20250255>.

14. Soroka A. (2018), "Operational management strategy in the system of management by the enterprise", State university of telecommunications, vol. 4, pp. 77—81. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2018.047781>.

15. Strategy Software for Planning & Execution (2025), "The 4 levels of strategy: the difference & how to apply them", available at: <https://www.cascade.app/blog/strategy-levels> (Accessed 29.10.2025).

16. Vodolazhka, T.O. and Achkasova, L.M. (2023), "Operational strategy: definition of the term and its place in the pyramid of enterprise strategies", *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 42, pp. 182—193. <https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2023.42.182>.

17. Wheelwright, S. (1984), "Manufacturing strategy: defining the missing link", *Strategic management journal*, vol. 5, pp. 77—91.

Стаття надійшла до редакції 02.11.2025 р.