

Ігор КОВАЛЬ,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: 0009-0003-9081-1965

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ ОПЕРАТИВНИМ МЕНЕДЖМЕНТОМ І РЕЗУЛЬТАТАМИ СТРАТЕГІЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

Досліджено теоретичні та прикладні аспекти взаємозв'язку між оперативним менеджментом і результатами стратегічної реалізації підприємства в умовах динамічного та конкурентного середовища. Обґрунтовано положення про те, що ефективність стратегічних рішень визначається не лише якістю їх формування, а й рівнем узгодженості з оперативними управлінськими процесами, які забезпечують їх практичне втілення. Оперативний менеджмент розглянуто як систему координації ресурсів, процесів і виконавців, спрямовану на досягнення поточних показників діяльності, що водночас формують основу для реалізації довгострокових цілей.

Визначено ключові параметри інтеграції стратегічного та оперативного рівнів управління, зокрема узгодженість цілей, синхронізацію планових горизонтів, відповідність системи показників і наявність ефективних механізмів зворотного зв'язку. Доведено, що розрив між стратегічними орієнтирами та операційною діяльністю призводить до втрати керованості, нераціонального використання ресурсів і зниження конкурентоспроможності підприємства. Особливу увагу приділено ролі системи ключових показників ефективності як інструменту трансляції стратегічних цілей у конкретні операційні завдання.

Проаналізовано вплив організаційної структури, інформаційних потоків та регламентів взаємодії підрозділів на результативність стратегічної реалізації. Обґрунтовано необхідність формування інтегрованого управлінського контуру, який забезпечує постійний обмін інформацією між стратегічним і оперативним рівнями, а також оперативну корекцію дій у разі виникнення відхилень від запланованих параметрів. Показано, що ефективна стратегічна реалізація передбачає не лише формальну декомпозицію цілей, а й створення адаптивної системи управління, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Узагальнено підходи до оцінювання результатів стратегічної реалізації через призму операційної ефективності, фінансових показників, інноваційної активності та рівня задоволеності стейкхолдерів. Доведено, що узгодженість між оперативним менеджментом і стратегічними орієнтирами формує синергетичний ефект, який підвищує стійкість підприємства та забезпечує досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Ключові слова: *оперативний менеджмент, стратегічна реалізація, узгодження цілей, ключові показники ефективності, управлінська інтеграція, організаційна структура, стратегічний контроль, результативність.*



Вступ. Сучасні підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується високою динамікою змін, зростанням конкуренції та підвищеними вимогами до ефективності управлінських рішень. За таких умов стратегія перестає бути лише декларативним документом довгострокового розвитку та набуває практичного значення лише за умови її результативної реалізації. Водночас реалізація стратегії безпосередньо залежить від якості оперативного менеджменту, який забезпечує щоденне функціонування підприємства, координацію ресурсів і виконання конкретних завдань.

Оперативний менеджмент виступає механізмом трансформації стратегічних намірів у реальні дії та результати. Саме на цьому рівні відбувається конкретизація стратегічних цілей у вигляді планів, бюджетів, графіків і показників ефективності. Проте на практиці нерідко спостерігається розрив між стратегічним плануванням і операційною діяльністю, що проявляється у невідповідності системи мотивації стратегічним орієнтирам, фрагментарності інформаційних потоків і відсутності належного контролю за виконанням стратегічних ініціатив.

Забезпечення взаємозв'язку між оперативним менеджментом і результатами стратегічної реалізації потребує формування цілісної системи управління, в якій стратегічні та оперативні рівні не протиставляються, а інтегруються в єдиний управлінський контур. Важливого значення набуває синхронізація планових горизонтів, узгодження показників ефективності та створення механізмів постійного зворотного зв'язку. Таким, дослідження взаємозв'язку між оперативним менеджментом і результатами стратегічної реалізації є необхідним для формування науково обґрунтованих підходів до підвищення результативності діяльності підприємств.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що значна частина стратегічних ініціатив підприємств не досягає очікуваних результатів через недостатню інтеграцію з операційною діяльністю. У сучасних умовах швидких технологічних змін і нестабільності ринкового середовища саме оперативний менеджмент визначає здатність підприємства своєчасно реалізовувати стратегічні пріоритети.

Недостатня узгодженість між стратегічними цілями та повсякденними управлінськими рішеннями призводить до втрати ресурсів, зниження ефективності та зростання ризиків. Водночас ефективна інтеграція оперативного та стратегічного рівнів дозволяє забезпечити системність розвитку, підвищити адаптивність організації та сформувати стійкі конкурентні переваги.

Отже, дослідження механізмів узгодження оперативного менеджменту зі стратегічною реалізацією має важливе теоретичне та практичне значення для вдосконалення систем управління підприємствами.

Постановка проблеми. Незважаючи на значну увагу до стратегічного управління, у практиці підприємств часто спостерігається недостатній рівень координації між стратегічними планами та операційною діяльністю. Стратегічні документи розробляються окремо від системи оперативного управління, що призводить до формального характеру їх реалізації. Проблема полягає у відсутності дієвих механізмів трансляції стратегічних цілей у конкретні операційні показники, а також у недостатній адаптивності оперативних процесів до змін стратегічних пріоритетів.

Крім того, існує невідповідність між горизонтами стратегічного планування та короткостроковими завданнями підрозділів, що ускладнює оцінювання внеску кожного структурного елемента в досягнення загальних цілей. Нерозвиненість

системи зворотного зв'язку та стратегічного контролю знижує можливість своєчасної корекції управлінських дій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У наукових працях широко висвітлюються питання стратегічного управління, формування конкурентних переваг і розроблення систем показників ефективності. Окремі дослідження присвячені проблемам оперативного менеджменту та оптимізації бізнес-процесів. Проте взаємозв'язок між цими рівнями управління часто розглядається фрагментарно. Недостатньо дослідженими залишаються питання синхронізації стратегічних і оперативних цілей, інтеграції інформаційних систем та формування механізмів постійного зворотного зв'язку. Невирішеною є проблема кількісного оцінювання впливу якості оперативного менеджменту на результати стратегічної реалізації, що зумовлює потребу в подальших наукових розробках у цьому напрямі.

Метою цієї статті є теоретичне обґрунтування та розроблення концептуальних положень щодо забезпечення системного взаємозв'язку між оперативним менеджментом і результатами стратегічної реалізації підприємства. Досягнення поставленої мети передбачає визначення ключових механізмів інтеграції стратегічного та оперативного рівнів управління, обґрунтування принципів узгодження цілей і показників ефективності, а також формування підходів до оцінювання впливу оперативних управлінських рішень на досягнення довгострокових стратегічних результатів.

Виклад основної інформації. У девелоперському середовищі взаємозв'язок між оперативним менеджментом та стратегією не є просто вертикальним управлінським каналом. Він трансформується у динамічну, циклічну систему, в якій кожне рішення, прийняте на рівні щоденної операційної діяльності, має безпосередній вплив на стратегічну реалізацію бізнес-цілей. Девелоперські компанії, які діють у швидкозмінному середовищі з високим рівнем конкуренції, стикаються з необхідністю забезпечення постійного узгодження між поточними діями та довгостроковими орієнтирами. Ця взаємодія реалізується через систему механізмів координації, що включає цифрову аналітику, моделі KPI, адаптивне планування та інтеграцію процесного управління.

Насамперед, стратегічні цілі девелопера, які можуть включати досягнення певного рівня рентабельності, охоплення ринку чи створення бренду, потребують конкретизації у вигляді вимірюваних цілей. Ці цілі, у свою чергу, трансформуються в операційні індикатори – контрольні точки, які фіксують прогрес проекту в реальному часі. Саме тут на сцену виходить цифрова координація: показники ефективності (KPI), дашборди Power BI, модулі Business Intelligence стають “нервовою системою” девелоперської структури, на основі якої менеджери в режимі реального часу здійснюють аналіз, діагностику та адаптацію [1].

На рис. 1 зображено логіку механізмів, які забезпечують зв'язок між стратегічними орієнтирами та оперативним виконанням.

Одним з найефективніших способів забезпечити такий зв'язок є використання систем KPI, які інтегрують стратегічні цілі в повсякденні управлінські практики. У девелопменті це можуть бути такі показники, як [2]:

- рентабельність квадратного метра забудови,
- швидкість реалізації площі на етапі будівництва,
- середній час ухвалення рішення про купівлю клієнтом,
- індекс повернення інвестицій (ROI),
- темпи завершення будівельних фаз.



Рис. 1. Взаємозв'язок між оперативним менеджментом та стратегічною реалізацією в девелопменті (розроблено автором на основі [1])

Важливим є формалізоване математичне представлення механізму узгодження, що часто відображається через оптимізаційні та кореляційні моделі. Наприклад, у рамках операційного управління можна використовувати агреговану функцію узгодженості:

$$U_{total} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot \| T_i - P_i \|, \quad (1)$$

де: w_i – ваговий коефіцієнт значущості i -го параметра, T_i – цільове стратегічне значення показника, P_i – фактичне оперативне значення, U_{total} – сумарна невідповідність між стратегією та виконанням.

Зменшення U_{total} до мінімуму є ціллю адаптивної управлінської системи, що реагує на динаміку показників у реальному часі [4].

Крім того, інструментом, який забезпечує постійну інтеграцію оперативного рівня з глобальними цілями, є модель стратегічного балансування ресурсів. Така модель дозволяє забезпечити оптимальний розподіл обмежених ресурсів (людських, фінансових, часових) між альтернативними проектами або фазами будівництва. Формалізація цього принципу можлива через функцію Лагранжа з урахуванням обмежень:

$$L = f(x_1, x_2, \dots, x_n) + \lambda(R - \sum_{i=1}^n c_i x_i), \quad (2)$$

де: $f(x)$ – функція прибутковості або ефективності, x_i – обсяг ресурсу, що виділяється на i -ту дію, c_i – вартість одиниці ресурсу для i -ї дії, R – загальний обсяг доступних ресурсів, λ – множник Лагранжа, що дозволяє врахувати обмеження.

За допомогою такої моделі девелопер може розраховувати, як саме розподіл оперативних рішень (ресурсів, етапів) вплине на глобальні стратегічні результати, наприклад, капіталізацію проекту чи термін виходу на ринок.

Як показує рис. 2, спостерігається послідовне відхилення між стратегічно запланованими KPI та фактичними результатами на етапах реалізації девелоперського проекту. Найбільші розбіжності фіксуються на фазі

«Будівництво» та «Післяпродажне обслуговування», що вказує на критичні точки втрати стратегічної синхронізації. Ці відхилення можуть свідчити як про неадекватність початкових планів, так і про неефективну реалізацію в межах оперативного менеджменту [5].

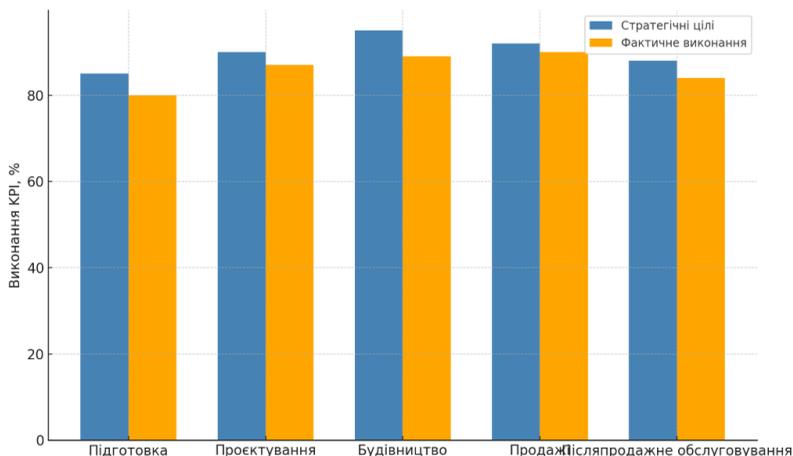


Рис. 2. Порівняльний аналіз стратегічних цілей і фактичних результатів за фазами девелоперського проекту (розроблено автором на основі [5])

Глибокий аналіз причин таких розбіжностей передбачає застосування як аналітичних, так і симуляційних моделей. Однією з формул, яка дозволяє кількісно визначити ступінь узгодженості оперативних рішень зі стратегічними орієнтирами, є функція агрегованого стратегічного відхилення:

$$\Delta_{str} = \sqrt{\sum_{i=1}^n \left(\frac{R_i - S_i}{S_i}\right)^2}, \quad (3)$$

де: R_i – фактичне значення i -го індикатора на фазі реалізації, S_i – стратегічна ціль цього ж індикатора, Δ_{str} – загальний рівень стратегічного відхилення в системі.

Ця формула дозволяє здійснювати інтегральну оцінку загальної ефективності реалізації стратегії в контексті виконаних дій. Менше значення Δ_{str} вказує на вищу точність управлінської реалізації.

Інша важлива формула, яка знаходить практичне застосування в цифрових панелях керування в девелопменті, – це функція адаптивної вагової корекції ресурсів:

$$C_i(t) = \frac{W_i \cdot D_i(t)}{\sum_{j=1}^n W_j \cdot D_j(t)}, \quad (4)$$

де: $C_i(t)$ – частка ресурсу, що має бути перерозподілена на i -ту задачу в момент часу t , W_i – стратегічна вага задачі, $D_i(t)$ – рівень дефіциту або відставання задачі i на поточний момент.

Цей підхід дозволяє в реальному часі адаптувати оперативне планування відповідно до стратегічних пріоритетів і змін зовнішнього середовища, підтримуючи актуальність стратегічної реалізації.

Ключовим наслідком такої моделі управління є зміщення акценту з класичної вертикалі «стратегія → виконання» на інтегровану платформу управління, де оперативні дії є не просто механічним продовженням стратегії, а її реальним інструментом втілення. При цьому значення мають не лише формальні KPI, а й метрики адаптивності, чутливості до змін ринку, гнучкості ресурсного забезпечення. Більше того, аналітика, яку забезпечують BI-системи, дозволяє з високою точністю прогнозувати ефективність не лише виконаних дій, а й потенційних рішень, підсилюючи стратегічну обґрунтованість оперативного менеджменту [6].

В умовах високої конкуренції на ринку нерухомості стратегічне просування об'єкта – це не лише формування концепції бренду, позиціонування та вибору каналів комунікації, а передусім ефективна реалізація запланованих кроків у щоденній операційній діяльності. Саме оперативний менеджмент визначає, наскільки точно й послідовно виконується маркетингова стратегія, чи адаптовано її елементи під поточну ринкову ситуацію, і чи вдається зберігати відповідність цільовим показникам [7].

Одним з основних способів вимірювання такого впливу є побудова зв'язків між конкретними операційними діями та стратегічними показниками. Як ілюстрацію нижче наведено аналітичний рис. 3, що демонструє, як окремі рішення на оперативному рівні (наприклад, впровадження CRM, щоденний контроль KPI, автоматизовані email-кампанії) змінюють стратегічні метрики (конверсію, впізнаваність бренду, глибину взаємодії тощо).

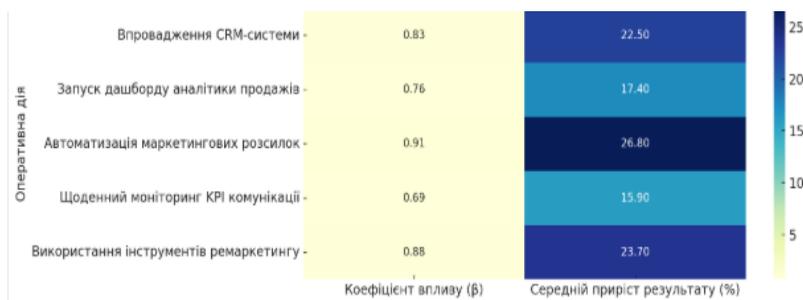


Рис. 3. Вплив оперативних дій на досягнення стратегічних маркетингових показників (розроблено автором на основі [7])

На цій основі можемо визначити значущість кожного з напрямів діяльності для досягнення стратегічного результату. Наприклад, коефіцієнт впливу $\beta=0.91$ для автоматизації розсилок означає, що ця дія має майже лінійний позитивний вплив на персоналізацію, що є ключовою ознакою сучасного SMM та email-маркетингу. Подібний ефект демонструє впровадження інструментів ремаркетингу ($\beta=0.88$), що особливо актуально для повторних продажів чи об'єктів у вищих сегментах.

Операційна аналітика в таких випадках дозволяє будувати складні функціональні зв'язки. Зокрема, рівень виконання стратегічного плану за напрямом маркетингового охоплення можна формалізувати через багатофакторну регресійну модель:

$$S_{promo} = \alpha_0 + \alpha_1 \cdot C_{crm} + \alpha_2 \cdot A_{dash} + \alpha_3 \cdot E_{auto} + \epsilon, \quad (5)$$

де: S_{promo} – стратегічне охоплення/охоплення бренду, C_{crm} – ефективність CRM-комунікацій, A_{dash} – точність аналітичної візуалізації в дашбордах, E_{auto} – ступінь автоматизації маркетингу, α_i – коефіцієнти впливу відповідних змінних, ϵ – випадковий фактор.

Модель дозволяє не лише описати вплив, а й прогнозувати, як зміна будь-якого з параметрів операційного рівня вплине на стратегічну мету. Наприклад, збільшення точності CRM-сегментації на 10% у середньому може підвищити загальне стратегічне охоплення на 2.5–3.1%.

Ще складнішим є визначення впливу оперативних затримок чи збоїв. Тут варто використати формалізовану функцію ризик-корекції на основі впровадження адаптивного коефіцієнта ефективності:

$$E_{corr} = \frac{\sum_{i=1}^n (R_i^{opt} - R_i^{fact})^2}{n \cdot \sigma^2}, \quad (6)$$

де: R_i^{opt} – очікуване значення маркетингового індикатора, R_i^{fact} – фактичне значення на момент реалізації, σ^2 – дисперсія всіх маркетингових каналів, E_{corr} – загальне відхилення ефективності за всіма каналами.

Ця формула дозволяє визначити, наскільки стратегія зазнає втрат при неефективному або запізненому оперативному реагуванні. Вона особливо цінна для роботи з омніканальними системами, де похибка в одному каналі здатна знизити загальну ефективність усієї стратегії.

У сучасному девелоперському середовищі стратегія вже не є сталим документом, який реалізується незалежно від обставин. Навпаки – це динамічна конструкція, що трансформується під впливом аналітичних сигналів, отриманих із фронту оперативної діяльності. Оперативний рівень, оснащений цифровими сенсорами, KPI-дашбордами, CRM-логікою та BI-аналітикою, фактично формує нову інфраструктуру зворотного зв'язку, на основі якої стратегія не лише оцінюється, а й оновлюється, уточнюється, коригується. У цьому сенсі аналітика перестає бути інструментом контролю – вона стає інструментом проектування майбутнього [9].

Особливої уваги потребує розуміння ролі дашбордів як аналітичного відображення стратегічної траєкторії. У девелопменті до таких дашбордів підключаються:

- потоки лідогенерації,
- фінансові траєкторії (вартість ліда, ROI маркетингу),
- цикл залучення клієнта,
- поведінкові шаблони користувача на сайтах і в CRM.

Цифрові системи аналітики (Tableau, Power BI, Qlik, Google Data Studio) дозволяють створювати складні багатовимірні панелі, де оперативні показники формуються у стратегічні профілі. Зміна одного параметра в реальному часі (наприклад, відхилення середнього часу ухвалення рішення про покупку на 3 дні) може спричинити каскадну реакцію: зміна рекламного бюджету, адаптація комунікацій, перегляд логістики презентаційного шоу-руму.

Цифрова аналітика також змінює принципи розподілу стратегічних акцентів. Наприклад, на етапі будівництва особливої ваги набуває контроль КРІ динаміки продажів, а на етапі фінального оформлення – клієнтський індекс задоволеності. Стратегія стає залежною від набору тактичних параметрів. Нижче подано складну текстову таблицю 1, яка демонструє, як цифрова аналітика оперативного рівня впливає на стратегічну адаптацію за етапами девелоперського проєкту:

Таблиця 1

Роль цифрової оперативної аналітики в адаптації стратегічного курсу компанії

Етап реалізації проєкту	Основні оперативні метрики	Канали збору та обробки даних	Стратегічне рішення, що залежить від даних	Частота адаптації стратегії
Підготовка	Попит на формат, кількість запитів, карта переглядів	Google Analytics, SEO-дашборди, опитування	Вибір цільового формату (лофт, смарт, сімейне), зонування ділянок	Один раз перед запуском проєкту
Проеєтування	Час затвердження рішень, розбіжності з очікуваннями	CRM-опрацювання, UX-тести, КРІ команд дизайнерів	Адаптація планувальних рішень під споживчий сценарій	У разі виявлення «вузького місця»
Початок будівництва	Темпи попереднього бронювання, карта варіантів	Power BI, продажні CRM, інтеграція з BIM-моделлю	Коригування стартових цін, зміна комунікаційного меседжу	Раз на тиждень або при сплесках
Фаза будівництва	Динаміка продажів, етапність виплат, активність каналів	Автоматизовані воронки продажів, API каналів	Перерозподіл маркетингового бюджету, включення SMM-кампаній	Безперервний режим моніторингу
Введення в експлуатацію	Індекс задоволеності, відгуки, фінальні угоди	After-sale CRM, мобільні опитувальники, NPS-сервіси	Коригування репутаційної кампанії, стратегія повторних продажів	Після кожного завершеного циклу
Післяпродажне обслуговування	Запити на сервіс, обсяг рекламаций, активність спільноти	Центри підтримки, чат-боти, community-менеджмент	Формування програми лояльності, створення окремої вітальної екосистеми	Квартальний перегляд

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Ця таблиця демонструє не лише аналітичну важливість оперативного рівня, а й роль його як транслятора реальності, на основі якої компанія має змінювати

стратегічний фокус. Наприклад, якщо динаміка бронювань падає, це не лише сигнал для відділу продажів, а й привід для зміни комунікаційного меседжу, перегляду сегментації або навіть редизайну житлового формату. Таким чином, цифрова аналітика створює ефект інтегрованого управління, в якому стратегія більше не формується окремо – вона народжується з операційного середовища.

У системі стратегічного управління в будівництві й девелопменті один з найбільш серйозних викликів – це розрив між тактичним (оперативним) виконанням та стратегічною візією. Цей розрив може мати як організаційні, так і аналітичні причини, спричинені розбалансованістю систем управління, неузгодженістю показників, або браком зворотного зв'язку між рівнями. Як наслідок – компанія втрачає гнучкість, накопичує латентні витрати, знижує швидкість реагування на ринкові сигнали, і що найгірше – не досягає запланованих цілей навіть при високій активності всередині проєкту.

Типовими ризиками є [8]:

- структурна фрагментація: департаменти маркетингу, продажів, архітектури, будівництва діють в ізоляції, не інтегруючи свої дії в загальний стратегічний сценарій;
- затримка зворотного зв'язку: стратегічні рішення приймаються на основі застарілих або неповних оперативних даних;
- помилкове формулювання KPI: оперативні показники не відповідають стратегічним критеріям успіху;
- локальна оптимізація: підрозділи орієнтовані на власні ефективні метрики, не зважаючи на загальну ефективність проєкту.

Щоб системно візуалізувати ці ризики, подасмо текстову блок-схему, яка демонструє послідовність формування розриву між оперативною діяльністю та стратегією.



Рис. 4. Формування розриву між оперативним управлінням та стратегічною реалізацією (розроблено автором на основі [8])

Щоб аналітично оцінити масштаби такого розриву, вводиться функція стратегічної розбалансованості Ψ , яка враховує не лише кількість невідповідностей, а й їхню критичність:

$$\Psi = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \left[\omega_i \cdot \left(\frac{|O_i - S_i|^{Y_i}}{S_i} \right) \right], \quad (7)$$

де: O_i – оперативне значення i -го показника, S_i – стратегічне цільове значення цього показника, ω_i – вага (критичність) показника в загальній системі, Y_i – коефіцієнт чутливості (підсилює вплив найбільш критичних розбіжностей), n – кількість стратегічно пов'язаних КРІ.

Ця формула дозволяє розрахувати узагальнену оцінку стратегічного викривлення, ідентифікувати, які саме точки створюють дисбаланс, та наскільки вони впливають на цілісність системи.

Окрім того, одним із шляхів зниження ризиків є моделювання ефекту управлінської інерції – тобто затримки між отриманням оперативного сигналу і реалізацією стратегічної реакції. Для цього застосовується інтегральна функція затухання управлінської ефективності:

$$\Omega(t) = \int_0^T \left[\frac{\Delta(t)}{1 + \kappa \cdot (t - \tau)^2} \right] dt, \quad (8)$$

де: $\Omega(t)$ – кумулятивна втрата стратегічної ефективності за період, $\Delta(t)$ – моментальне відхилення між плановим і фактичним результатом у момент часу t , τ – момент фіксації проблеми, κ – коефіцієнт інерційної реакції (чим більший, тим важче компанія адаптується), T – період стратегічної реакції.

Мета – мінімізувати $\Omega(t)$, тобто зменшити сукупну втрату ефективності за рахунок швидкої реакції, адаптивних процедур і скорочення бюрократичної затримки в ухваленні рішень.

Таким чином, мінімізація розриву між оперативним і стратегічним рівнем вимагає не лише якісної організаційної архітектури, а й активного застосування математичних моделей, інтеграції даних, крос-функціонального управління, та найголовніше – безперервного стратегічного аудиту. Це дозволяє не просто контролювати реалізацію цілей, а керувати самою динамікою управлінського середовища.

У девелоперських компаніях, які реалізують багаторівневі проекти з високою капітальною вартістю, інтеграція між стратегічними й оперативними рівнями управління є не просто бажаною – вона критично необхідна. Сучасні виклики ринку, динаміка споживацьких очікувань, нестабільність логістичних ланцюгів, цифровізація процесів та зміна ролі управлінських функцій вимагають вибудовування складних адаптивних моделей. У такому контексті мова вже не йде про одностороннє управління, а про системну інтеграцію, де стратегічний вектор транслюється в оперативні алгоритми, а оперативні дані формують нову стратегію [10].

Однією з найпоширеніших моделей, що використовуються для такого типу інтеграції, є Balanced Scorecard (BSC), розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортонем. Вона забезпечує чотирирівне стратегічне позиціонування (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання/розвиток), кожне з яких підтримується конкретними КРІ. В умовах девелопменту така система дозволяє співвідносити цільові орієнтири (наприклад, ROI проекту, терміни завершення об'єкта, задоволеність покупця) з поточними операційними процесами (етапність будівництва, швидкість продажів, відповідь CRM-системи).

Не менш важливими є процесно-аналітичні моделі, побудовані на принципі Business Intelligence (BI), які дозволяють здійснювати безперервну аналітику у режимі реального часу, зворотний зв'язок, а також автокорекцію управлінських

сценаріїв. Наприклад, при виявленні відхилень у циклі ухвалення рішень клієнтом (Customer Journey Delay), система автоматично передає сигнал у стратегічний модуль – із пропозицією переформатувати комунікацію або змінити UX-сценарії на сайті [11].

Ще одним потужним інструментом є ERP-системи, які об'єднують управлінські функції фінансів, ресурсів, закупівель, логістики, CRM, маркетингу та будівництва в єдину інформаційну систему. ERP-середовище забезпечує наскрізну логіку управління: від стратегічного плану до конкретної задачі інженера на будівельному майданчику.

Тільки через інтеграцію за допомогою цифрових систем управління можливо створити адаптивну архітектуру, що забезпечує одночасну стабільність і гнучкість. Причому цифрова трансформація не обмежується впровадженням інструментів — вона змінює саму логіку мислення, змінює принцип: від «управління зверху вниз» до «управління в мережі даних».

На завершення можна стверджувати, що найрелевантнішими моделями інтеграції є ті, які [12]:

- забезпечують двосторонній зв'язок між даними і планами;
- підтримують наскрізну видимість процесів;
- дозволяють розгортати сценарії адаптації на основі аналітики;
- зберігають гнучкість у прийнятті рішень.

Це – платформи нового покоління, що об'єднують в собі ERP-логіку, KPI-архітектуру, CRM-комунікації та аналітичну інтерпретацію в єдиній когерентній моделі.

Висновок. У дослідженні обґрунтовано, що взаємозв'язок між оперативним менеджментом і результатами стратегічної реалізації в девелоперському середовищі має системний, динамічний і двосторонній характер. Стратегія перестає бути ізольованим рівнем управління, а її ефективність визначається здатністю оперативного менеджменту трансформувати стратегічні орієнтири у конкретні вимірвані дії, рішення та показники. Встановлено, що саме на операційному рівні відбувається матеріалізація стратегічних намірів через механізми KPI-архітектури, цифрової аналітики, BI-платформ, CRM-логіки та ресурсного балансування.

Доведено, що розрив між стратегічним і оперативним контурами управління породжує стратегічну розбалансованість, зростання управлінської інерції та накопичення латентних втрат. Формалізовані моделі стратегічного відхилення, функції ресурсної оптимізації та індикатори адаптивної корекції дозволяють кількісно оцінити ступінь узгодженості між планами і фактичними результатами. Це забезпечує перехід від декларативної реалізації стратегії до її аналітично керованого впровадження.

Особливу роль у забезпеченні стратегічної синхронізації відіграють цифрові системи управління (ERP, BI, CRM), які створюють наскрізну видимість процесів та забезпечують безперервний зворотний зв'язок. У сучасному девелопменті стратегія формується не лише «зверху», а й еволюціонує під впливом оперативних даних, що надходять у режимі реального часу. Такий підхід трансформує управління у мережеву модель, де кожен показник є елементом єдиного стратегічного профілю підприємства.

Підсумовано, що ключовою умовою результативної стратегічної реалізації є інтеграція оперативного менеджменту в єдиний управлінський контур із чітко визначеними показниками, математичними моделями оцінювання відхилень і

механізмами швидкої адаптації. Системна координація стратегічних і операційних рівнів формує синергетичний ефект, який підвищує конкурентоспроможність, фінансову стійкість та адаптивність підприємства до змін середовища.

Отже, ефективність девелоперської компанії визначається не лише якістю сформованої стратегії, а насамперед рівнем її операційної реалізації, цифрової інтеграції та здатністю управлінської системи мінімізувати стратегічні відхилення у процесі практичного втілення довгострокових цілей.

Список літератури:

1. Алькема В.Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства. *Науково-інформаційний вісник*. 2011. № 3. С. 106–115.
2. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. та ін. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М.П. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
3. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. К.; Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
4. Школа І.М., Михайловська О.В. Операційний менеджмент: практикум. Чернівці: Книги – 21, 2004. 376 с.
5. Пилипенко С., Грудзевич У., Сорочак О. Ефективність операційного менеджменту підприємства. *Сталий розвиток економіки*, 2025, 1 (52), 109-115. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-15>.
6. Шевченко Н.В. Інноваційні підходи до менеджменту кризовими ситуаціями в системі оновлення операційної стратегії організації. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 2025, 22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17227573>.
7. Баглей Р., Бучинська Т., Гомотюк В.. Основні напрями розвитку технологій операційного менеджменту в сучасних умовах. *Економічний дискурс*. 2022. Випуск 1-2. С. 106-116. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-1-12>.
8. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 320 с.
9. Алькема В. Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства. *Формування ринкової економіки*, 2011. Вип. 25. С. 62–73.
10. Chupryna I., Tormosov R., Abzhanova D., Ryzhakov D., Gonchar V., Plys N. Scientific and Methodological Approaches to Risk Management of Clean Energy Projects Implemented in Ukraine on the Terms of Public-Private Partnership. *2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*, Nur-Sultan, Kazakhstan, 2022, pp. 1-8. DOI: 10.1109/SIST54437.2022.9945809.
11. Mišić V.V., Perakis G. Data Analytics in Operations Management: A Review. *Manufacturing & Service Operations Management*, 2019, Vol. 22, No. 1. P. 15-8-169. <https://doi.org/10.1287/msom.2019.0805>
12. Борисова О., Руднік Д. Теоретичні засади та моделі європейської інтеграції. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 2024, 27(5), 105-112. <https://doi.org/10.15421/172498>.

Igor KOVAL

The interrelationship between operational management and the results of strategic implementation

Theoretical and applied aspects of the relationship between operational management and the results of strategic implementation of an enterprise in a dynamic and competitive environment are examined. It is substantiated that the effectiveness of strategic decisions is determined not only by the quality of their formulation but also by the degree of alignment with operational management processes that ensure their practical execution. Operational management is considered as a system for coordinating resources, processes, and performers aimed at achieving current performance indicators, which simultaneously form the foundation for accomplishing long-term objectives.

The key parameters of integration between strategic and operational levels of management are identified, including goal alignment, synchronization of planning horizons, consistency of performance measurement systems, and the presence of effective feedback mechanisms. It is demonstrated that a gap between strategic priorities and operational activities leads to a loss of controllability, inefficient use of resources, and a decline in enterprise competitiveness. Particular attention is paid to the role of key performance indicators as a tool for translating strategic goals into specific operational tasks.

The influence of organizational structure, information flows, and interaction regulations among structural units on the effectiveness of strategic implementation is analyzed. The necessity of forming an integrated management framework that ensures continuous information exchange between strategic and operational levels, as well as prompt adjustment of actions in the event of deviations from planned parameters, is substantiated. It is shown that effective strategic implementation requires not only formal decomposition of goals but also the creation of an adaptive management system capable of responding promptly to changes in the external environment.

Approaches to assessing the results of strategic implementation are generalized through the prism of operational efficiency, financial indicators, innovation activity, and the level of stakeholder satisfaction. It is proven that alignment between operational management and strategic priorities generates a synergistic effect that enhances enterprise resilience and ensures the achievement of long-term competitive advantages.

Keywords: operational management, strategic implementation, goal alignment, key performance indicators, managerial integration, organizational structure, strategic control, performance.

Дата надходження статті: 24.12.2025

Дата прийняття статті: 26.01.2026