

## Організаційно–управлінські засади формування стратегічних інструментів у межах інтегрованої моделі бізнес–одиниць

**Предметом дослідження** є організаційно–управлінські процеси формування та використання стратегічних інструментів у межах інтегрованої моделі бізнес–одиниць підприємства. Основна увага зосереджується на механізмах координації діяльності стратегічних бізнес–одиниць, принципах інтеграції управлінських рішень, а також формуванні адаптивного стратегічного інструментарію в умовах динамічного конкурентного середовища. Предмет дослідження охоплює взаємозв'язки між функціональними елементами системи стратегічного управління, організаційною структурою підприємства та процесами забезпечення ефективної взаємодії між окремими бізнес–напрямами. Значна увага приділяється питанням узгодження стратегічних цілей бізнес–одиниць із корпоративною стратегією підприємства, що забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності та стійкості суб'єкта господарювання. Дослідження також охоплює аналіз цифрових і інформаційно–аналітичних інструментів, здатних підвищити результативність стратегічного управління в інтегрованих системах бізнес–одиниць. Особливий акцент зроблено на формуванні організаційних механізмів підтримки стратегічних рішень, що сприяють ефективному функціонуванню підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

**Метою статті** є обґрунтування теоретичних та прикладних засад формування стратегічних інструментів управління у межах інтегрованої моделі бізнес–одиниць підприємства. Передбачається визначення ключових організаційно–управлінських підходів до забезпечення ефективної взаємодії між стратегічними бізнес–одиницями, а також дослідження механізмів інтеграції управлінських процесів у єдину систему стратегічного розвитку підприємства. Особлива увага приділяється формуванню комплексного підходу до використання аналітичних, цифрових та управлінських інструментів, які сприяють підвищенню ефективності стратегічного планування, координації діяльності та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Додатковою метою є розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління в умовах інтеграції бізнес–одиниць.

**Методологія проведення** дослідження базується на використанні комплексу загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечують системний підхід до вивчення процесів формування стратегічних інструментів управління в інтегрованих моделях бізнес–одиниць. Теоретичною основою стали концепції стратегічного менеджменту, інтегрованого управління та організаційного розвитку підприємств. Метод системного аналізу дозволив визначити взаємозв'язки між структурними елементами стратегічного управління та оцінити рівень їх інтеграції у межах функціонування підприємства.

Метод порівняльного аналізу застосовано для дослідження особливостей функціонування різних моделей стратегічних бізнес–одиниць і визначення ефективних практик їх організаційної взаємодії. За допомогою методів логічного узагальнення та наукової абстракції сформовано концептуальні підходи до побудови інтегрованої системи стратегічного управління. Використання процесного підходу дало можливість дослідити механізми координації управлінських функцій між окремими бізнес–одиницями підприємства.

Для оцінювання ефективності стратегічних інструментів використано аналітичний метод, що передбачає дослідження результативності управлінських рішень, рівня адаптивності організаційної структури та здатності підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища. Додатково застосовано елементи економіко–аналітичного моделювання для обґрунтування доцільності впровадження інтегрованих стратегічних механізмів. Комплексне використання зазначених методів забезпечило достовірність отриманих результатів та сформувало науково обґрунтовані висновки щодо вдосконалення стратегічного управління у системі бізнес–одиниць.

**Результати дослідження** полягають у формуванні теоретико–прикладних підходів до організації стратегічного управління в межах інтегрованої моделі бізнес–одиниць підприємства. Визна-

чено ключові організаційні та управлінські чинники, що впливають на ефективність функціонування інтегрованих бізнес–структур, а також обґрунтовано необхідність застосування комплексного підходу до координації стратегічних процесів. Встановлено, що інтеграція бізнес–одиниць у єдину систему стратегічного управління забезпечує підвищення рівня адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, покращення внутрішньої комунікації та оптимізацію використання ресурсів. Запропоновано підходи до формування стратегічного інструментарію, який включає аналітичні, цифрові та організаційні механізми підтримки управлінських рішень. Доведено, що використання інтегрованих стратегічних інструментів сприяє підвищенню ефективності планування, контролю та оцінювання результативності діяльності окремих бізнес–одиниць. Значну увагу приділено питанням узгодження стратегічних цілей між структурними елементами підприємства, що дозволяє забезпечити цілісність корпоративної стратегії та мінімізувати управлінські ризики.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення системи стратегічного управління підприємствами різних галузей діяльності, особливо в умовах високої конкуренції та цифрової трансформації економіки.

**Висновки.** Проведене дослідження підтвердило, що ефективне формування стратегічних інструментів у межах інтегрованої моделі бізнес–одиниць є важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Встановлено, що функціонування суб'єктів господарювання в умовах високої динамічності ринку потребує переходу від фрагментарного управління окремими структурними підрозділами до комплексної інтегрованої системи стратегічного менеджменту, здатної забезпечити узгодженість управлінських рішень і стратегічних цілей. Отримані результати свідчать про те, що впровадження інтегрованого підходу до стратегічного управління створює умови для забезпечення довгострокової стійкості підприємства, підвищення рівня економічної безпеки та формування ефективної системи внутрішньої взаємодії. Практична значущість сформованих підходів полягає у можливості їх використання для вдосконалення організаційно–управлінських механізмів підприємств різних сфер діяльності. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням цифрових моделей стратегічного управління, удосконаленням методів оцінювання ефективності бізнес–одиниць та впровадженням інноваційних технологій підтримки управлінських рішень у системі інтегрованого менеджменту.

**Ключові слова:** стратегічне управління, бізнес–одиниці, інтегрована модель, організаційне управління, стратегічні інструменти, управлінські механізми, конкурентоспроможність, цифровізація управління, стратегічний розвиток.

TIMUR LOGACHOV  
KHRYSTYNA CHUPRYNA

## Organizational and management principles for the formation of strategic instruments within the framework of an integrated business unit model

**The subject of the study** is the organizational and managerial processes of forming and applying strategic tools within the integrated model of enterprise business units. The primary focus is placed on the mechanisms for coordinating the activities of strategic business units, the principles of integrating managerial decisions, and the formation of adaptive strategic instruments in a dynamic competitive environment. The subject area covers the interrelationships between the functional elements of the strategic management system, the organizational structure of the enterprise, and the processes aimed at ensuring effective interaction among individual business areas. Considerable attention is devoted to aligning the strategic objectives of business units with the corporate strategy of the enterprise, which contributes to increasing competitiveness and organizational sustainability. The research also includes the analysis of digital and information–analytical tools capable of enhancing the effectiveness of strategic management within integrated business unit systems. Particular emphasis is placed on the development of organizational mechanisms supporting strategic decision–making, which facilitate the efficient functioning of enterprises under conditions of environmental instability.

**The purpose of the article** is to substantiate the theoretical and practical principles of forming

*strategic management tools within the integrated model of enterprise business units. The study aims to identify key organizational and managerial approaches to ensuring effective interaction among strategic business units, as well as to investigate the mechanisms for integrating managerial processes into a unified system of strategic enterprise development. Special attention is paid to the formation of a comprehensive approach to the use of analytical, digital, and managerial tools that contribute to improving the efficiency of strategic planning, coordination of activities, and adaptation of enterprises to changes in the external environment. An additional objective is the development of practical recommendations for improving the strategic management system under conditions of business unit integration.*

**The research methodology** is based on the application of a combination of general scientific and specialized methods that ensure a systematic approach to studying the processes of forming strategic management tools within integrated business unit models. The theoretical foundation of the study includes the concepts of strategic management, integrated governance, and organizational development of enterprises. The method of system analysis made it possible to identify the relationships between the structural elements of strategic management and assess the level of their integration within enterprise operations.

The comparative analysis method was applied to investigate the specific features of different strategic business unit models and to determine effective practices of their organizational interaction. Through the methods of logical generalization and scientific abstraction, conceptual approaches to building an integrated strategic management system were developed. The application of the process approach enabled the study of coordination mechanisms of managerial functions among individual business units of the enterprise.

To assess the effectiveness of strategic tools, an analytical method was used, involving the examination of managerial decision efficiency, the adaptability of the organizational structure, and the enterprise's ability to respond to environmental changes. In addition, elements of economic and analytical modeling were employed to substantiate the feasibility of implementing integrated strategic mechanisms. The comprehensive application of these methods ensured the reliability of the obtained results and contributed to the formation of scientifically grounded conclusions regarding the improvement of strategic management within the business unit system.

**The research results** consist in the development of theoretical and practical approaches to organizing strategic management within the integrated model of enterprise business units. Key organizational and managerial factors influencing the efficiency of integrated business structures were identified, and the necessity of applying a comprehensive approach to coordinating strategic processes was substantiated. It was established that the integration of business units into a unified strategic management system contributes to increasing enterprise adaptability to environmental changes, improving internal communication, and optimizing resource utilization.

Approaches to the formation of strategic instruments, including analytical, digital, and organizational mechanisms for supporting managerial decisions, were proposed. It was proven that the application of integrated strategic tools contributes to improving the efficiency of planning, control, and performance evaluation of individual business units. Considerable attention was paid to the issue of aligning strategic goals among structural elements of the enterprise, which ensures the integrity of the corporate strategy and minimizes managerial risks.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application for improving strategic management systems in enterprises operating in various sectors, especially under conditions of intense competition and digital economic transformation.

**Conclusions.** The conducted research confirmed that the effective formation of strategic tools within the integrated model of business units is an important prerequisite for ensuring sustainable enterprise development and increasing competitiveness. It was established that the functioning of business entities in conditions of high market dynamism requires a transition from fragmented management of individual structural divisions to a comprehensive integrated strategic management system capable of ensuring consistency in managerial decisions and strategic objectives.

*The obtained results indicate that the implementation of an integrated approach to strategic management creates conditions for ensuring the long-term sustainability of enterprises, increasing the level of economic security, and forming an effective system of internal interaction. The practical significance of the developed approaches lies in the possibility of their use for improving organizational and managerial mechanisms in enterprises operating in various fields of activity. Prospects for further research are associated with the development of digital strategic management models, the improvement of methods for evaluating business unit efficiency, and the implementation of innovative technologies for supporting managerial decisions within the integrated management system.*

**Keywords:** *strategic management, business units, integrated model, organizational management, strategic tools, managerial mechanisms, competitiveness, management digitalization, strategic development.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації, високої динамічності ринкового середовища та посилення конкурентного тиску підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення системи стратегічного управління. Особливої актуальності набуває проблема формування ефективних стратегічних інструментів у межах інтегрованої моделі бізнес-одиниць, оскільки саме така модель дозволяє забезпечити узгодженість управлінських процесів, підвищити адаптивність підприємства та створити умови для довгострокового розвитку. Традиційні підходи до стратегічного управління, що базуються на автономному функціонуванні окремих структурних підрозділів, дедалі частіше демонструють недостатню ефективність в умовах цифрової трансформації економіки та швидких змін зовнішнього середовища.

Важливим аспектом залишається забезпечення ефективної координації між стратегічними бізнес-одиницями, які мають різні функціональні цілі, ресурси та напрями діяльності. Недостатній рівень інтеграції управлінських механізмів призводить до дублювання функцій, зниження оперативності прийняття рішень і втрати стратегічної узгодженості. Одночасно зростає потреба у використанні цифрових та аналітичних інструментів, здатних забезпечити комплексний підхід до стратегічного планування, моніторингу результативності та управління ресурсами.

Проблематика формування стратегічних інструментів у межах інтегрованої моделі бізнес-одиниць також пов'язана з необхідністю адаптації організаційних структур до сучасних викликів, підвищення рівня внутрішньої комунікації та забезпечення гнучкості системи управління. У зв'язку з цим виникає потреба у розробленні науково обґрунтованих підходів до інтеграції стратегічних процесів, що сприятимуть підвищенню ефектив-

ності функціонування підприємства та зміцненню його конкурентних позицій.

#### **Аналіз досліджень і публікацій проблеми.**

Питання стратегічного управління та формування ефективних управлінських інструментів у діяльності підприємств займають важливе місце у сучасних наукових дослідженнях. Значна кількість праць присвячена дослідженню концепцій стратегічного менеджменту, інтегрованого управління, розвитку бізнес-структур та підвищення ефективності функціонування підприємств у конкурентному середовищі. Науковці розглядають стратегічне управління як комплексну систему прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку підприємства та його адаптацію до змін зовнішнього середовища. У науковій літературі значна увага приділяється питанням формування стратегічних бізнес-одиниць як окремих елементів корпоративної структури, здатних забезпечувати гнучкість управління та ефективний розподіл ресурсів. Дослідники наголошують, що інтеграція бізнес-одиниць у єдину систему стратегічного управління сприяє підвищенню рівня координації діяльності, покращенню внутрішньої взаємодії та оптимізації управлінських процесів. Водночас у багатьох наукових працях акцентується увага на необхідності поєднання організаційних, аналітичних і цифрових інструментів управління для забезпечення ефективного функціонування інтегрованих бізнес-структур. Окремий напрям досліджень пов'язаний із вивченням цифрової трансформації систем стратегічного управління. Багато авторів підкреслюють, що цифровізація управлінських процесів створює нові можливості для підвищення оперативності прийняття рішень, удосконалення системи контролю та формування аналітичного забезпечення стратегічного планування. Використання інформаційно-аналі-

тичних платформ, автоматизованих систем моніторингу та цифрових механізмів координації дозволяє підприємствам підвищити рівень адаптивності та забезпечити більш ефективне управління бізнес-одинацями.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний розвиток девелоперських підприємств супроводжується ускладненням організаційно-економічних процесів, посиленням конкурентного тиску та необхідністю реалізації масштабних інвестиційно-будівельних проєктів. За таких умов традиційні функціональні моделі управління поступово втрачають здатність забезпечувати достатній рівень координації між окремими напрямками діяльності підприємства. Це обумовлює необхідність переходу до інтегрованих моделей стратегічного управління, у межах яких особливе значення набуває формування стратегічних бізнес-одинаць (СБО).

Стратегічні бізнес-одинаці являють собою відносно автономні структурні елементи організаційної системи підприємства, які орієнтовані на реалізацію окремих стратегічних напрямів діяльності та функціонують у межах єдиної корпоративної стратегії. У системі девелоперського управління СБО можуть формуватися за типами нерухомості, стадіями девелоперського циклу, інвестиційними проєктами або територіальними сегментами ринку [1]. Такий підхід дозволяє підвищити гнучкість управління, забезпечити спеціалізацію управлінських процесів та оптимізувати використання інвестиційних ресурсів.

Особливість девелоперської діяльності полягає у поєднанні значної кількості взаємопов'язаних процесів: інвестиційного планування, проєктування, будівництва, маркетингу, реалізації об'єктів нерухомості та подальшого управління ними. Унаслідок цього виникає потреба у створенні такої організаційної структури, яка здатна забезпечити ефективну координацію між усіма учасниками інвестиційно-будівельного процесу. Саме стратегічні бізнес-одинаці дозволяють інтегрувати різні функціональні напрями у єдину систему управління та сформувані механізм оперативного прийняття стратегічних рішень [2].

У сучасних умовах стратегічні бізнес-одинаці виконують не лише функцію організаційної структуризації підприємства, але й виступають інструментом забезпечення адаптивності девелоперської компанії до змін зовнішнього середовища. Інтегрована модель СБО дозволяє по-

єднати централізоване стратегічне управління із децентралізованим оперативним управлінням окремими проєктами, що створює умови для підвищення ефективності реалізації інвестиційно-будівельних програм.

Для кращого розуміння логіки формування стратегічних бізнес-одинаць у системі девелоперського управління доцільно представити системну модель їх формування у вигляді рисунка 1.

Представлена схема демонструє, що формування стратегічних бізнес-одинаць є багаторівневим процесом, який базується на аналізі ринкового середовища, визначенні стратегічних пріоритетів підприємства та подальшій інтеграції окремих бізнес-напрямів у єдину систему управління. Такий підхід забезпечує підвищення рівня організаційної гнучкості та дозволяє адаптувати систему управління до змін ринкової кон'юнктури [10].

Одним із ключових елементів інтегрованого стратегічного управління є оцінювання доцільності створення стратегічних бізнес-одинаць. Для цього доцільно використовувати інтегральний показник ефективності формування СБО:

$$ISBO = \frac{(M_i \times C_i \times L_i \times T_i)}{(R_i \times K_i \times \sigma_i)}, \quad (1)$$

де: *ISBO* – інтегральний показник доцільності формування стратегічної бізнес-одинаці; *M<sub>i</sub>* – місткість ринкового сегмента; *C<sub>i</sub>* – конкурентний потенціал підприємства; *L<sub>i</sub>* – рівень ресурсного забезпечення; *T<sub>i</sub>* – технологічний потенціал; *R<sub>i</sub>* – рівень ризику; *K<sub>i</sub>* – капіталомісткість проєкту; *σ<sub>i</sub>* – варіація ринкових умов.

Застосування інтегральної моделі дозволяє оцінити доцільність виділення окремих бізнес-напрямів у самостійні управлінські одиниці та визначити рівень їх стратегічної ефективності.

Особливого значення у процесі формування інтегрованої системи СБО набуває використання сучасних цифрових аналітичних платформ та інформаційних систем управління. У практиці девелоперських підприємств дедалі активніше використовуються BPMN-моделювання, ERP-системи нового покоління, BIM-платформи та системи аналітичної інтеграції управлінських процесів. Зокрема, BPMN-технології дозволяють моделювати бізнес-процеси підприємства та визначати точки взаємодії між окремими стратегічними бізнес-одинацями. Використання Microsoft Visio та ARIS Architect забезпечує можливість побудови організаційних схем інтегрованого управ-



**Рисунок 1. Системна модель формування стратегічних бізнес-одиниць у структурі девелоперського підприємства**

Джерело: розроблено автором на основі [2]

ління та моделювання інформаційних потоків між структурними підрозділами [9].

Водночас BIM-платформи створюють умови для інтеграції проектного, фінансового та ресурсного управління у межах єдиної цифрової системи девелоперського підприємства. Поєднання BIM-технологій із ERP-системами нового покоління дозволяє забезпечити комплексний контроль за реалізацією інвестиційно-будівельних проєктів, підвищити прозорість управлінських процесів та оптимізувати координацію діяльності стратегічних бізнес-одиниць [3].

Для наочного відображення впливу рівня диверсифікації стратегічних бізнес-одиниць на ефективність управління підприємством доцільно представити відповідну графічну залежність у вигляді рисунка 2.

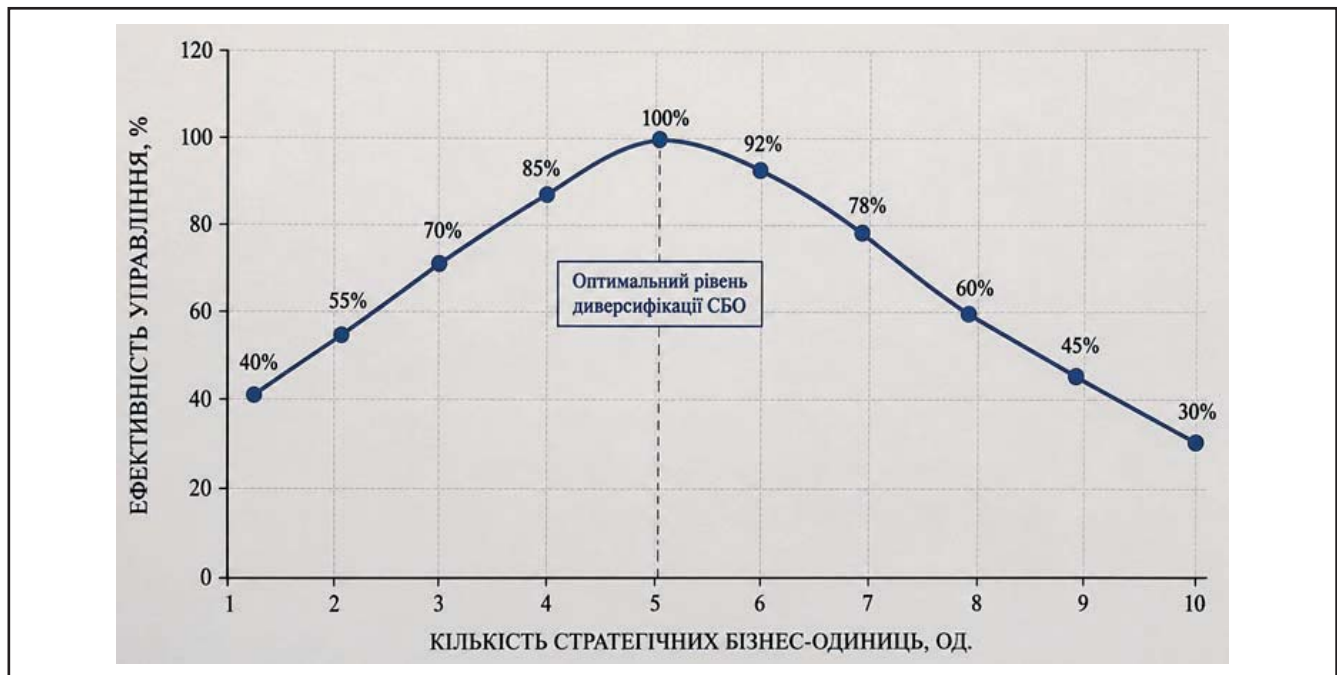
Графік демонструє, що на початкових етапах збільшення кількості стратегічних бізнес-одиниць позитивно впливає на ефективність управління підприємством завдяки підвищенню рівня спеціалізації та покращенню координації діяльності. Однак надмірна фрагментація організаційної структури може призводити до ускладнення управлінських процесів та зростання координаційних витрат.

Формування стратегічних бізнес-одиниць у системі девелоперського управління виступає важливим інструментом забезпечення ефектив-

ної координації інвестиційно-будівельних процесів та підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. Використання інтегрованих моделей стратегічного управління дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, підвищити результативність управлінських рішень та створити передумови для довгострокового розвитку девелоперських підприємств [8].

Функціонування інтегрованої моделі стратегічних бізнес-одиниць у системі девелоперського управління потребує формування ефективних організаційно-економічних механізмів координації, здатних забезпечити узгодженість стратегічних, фінансових та операційних процесів підприємства. У сучасних умовах розвитку ринку нерухомості девелоперські компанії одночасно реалізують значну кількість інвестиційно-будівельних проєктів, що формує складну систему взаємозалежних бізнес-процесів. Саме тому стратегічні бізнес-одиниці (СБО) виступають важливим елементом інтегрованої системи управління, яка дозволяє підвищити рівень адаптивності підприємства та оптимізувати механізми прийняття управлінських рішень [4].

Організаційна координація стратегічних бізнес-одиниць передбачає забезпечення ефективної взаємодії між структурними елементами підприємства у процесі реалізації інвестиційно-будів-



**Рисунок 2. Залежність ефективності управління від рівня диверсифікації стратегічних бізнес-одиниць**

Джерело: розроблено автором на основі [2]

вельних проєктів. У межах інтегрованої системи управління окремі СБО функціонують як відносно автономні центри відповідальності, однак їх діяльність повинна бути синхронізована із загальною корпоративною стратегією підприємства. Для цього використовуються механізми стратегічного планування, системи KPI, Balanced Scorecard, цифрові dashboard-платформи та автоматизовані системи моніторингу управлінських процесів [5].

Для оцінювання рівня координації між стратегічними бізнес-одиницями доцільно використовувати інтегральний коефіцієнт координації:

$$KC = (I_c + R_c + F_c + T_c) / 4, \quad (2)$$

де:  $KC$  – інтегральний коефіцієнт координації;  $I_c$  – рівень інформаційної взаємодії;  $R_c$  – рівень ресурсної координації;  $F_c$  – рівень фінансової узгодженості;  $T_c$  – рівень технологічної інтеграції.

Для практичного оцінювання рівня координації діяльності девелоперського підприємства використано умовні аналітичні показники:

$$I_c = 0.84;$$

$$R_c = 0.79;$$

$$F_c = 0.81;$$

$$T_c = 0.88.$$

Розрахунок коефіцієнта координації:

$$KC = (0.84 + 0.79 + 0.81 + 0.88) / 4 = 0.83$$

Отримане значення свідчить про високий рівень інтеграції управлінських процесів між стратегіч-

ними бізнес-одиницями та достатню ефективність координаційного механізму підприємства.

Для кращого розуміння структури інтегрованого управління доцільно представити механізм взаємодії СБО у вигляді рисунка 3 [7].

Представлена схема демонструє, що ефективність інтегрованої моделі СБО значною мірою залежить від рівня інформаційної взаємодії між структурними елементами підприємства та використання цифрових систем координації управлінських процесів.

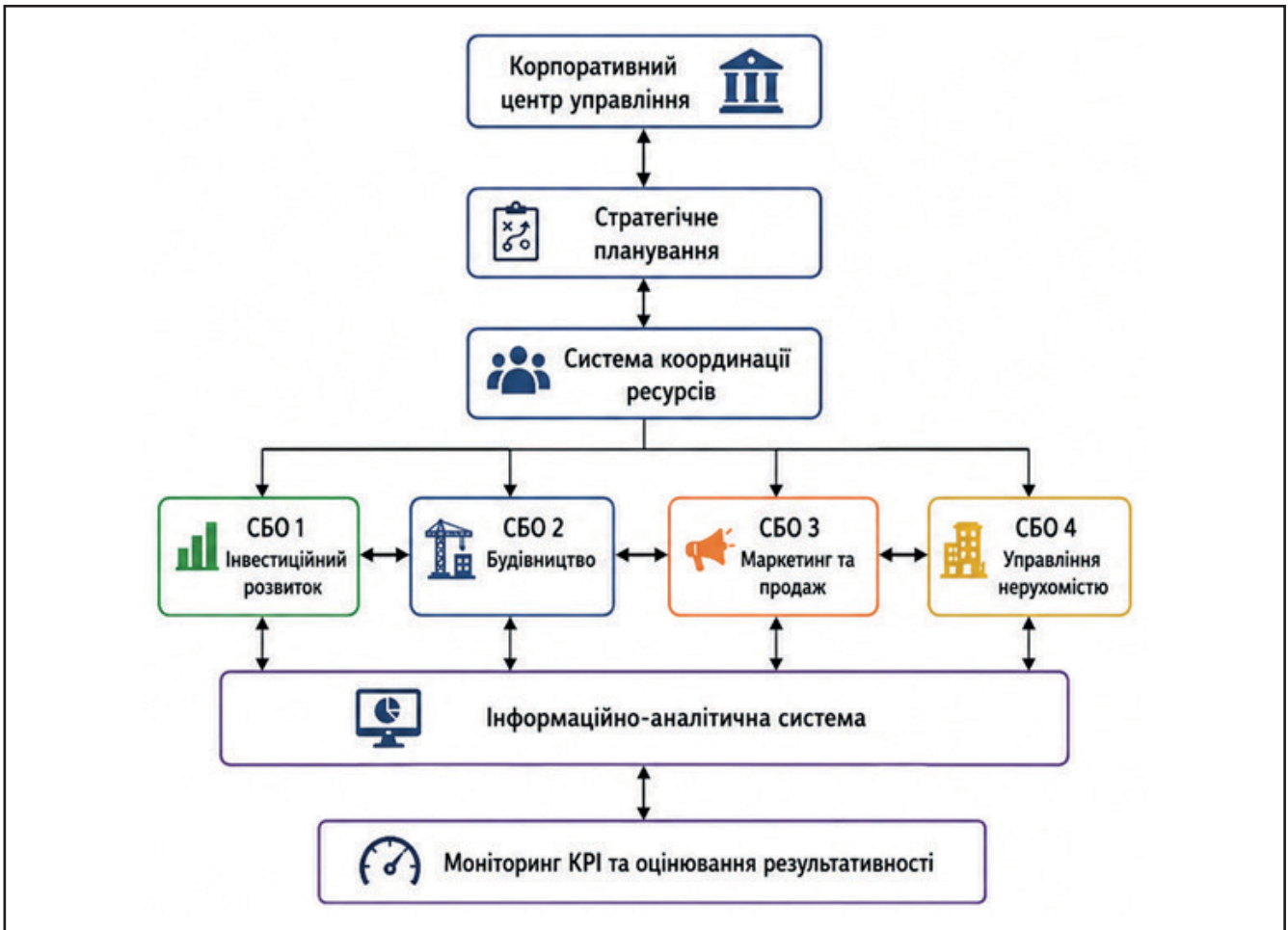
Особливого значення у системі стратегічного управління набуває механізм розподілу ресурсів між бізнес-одиницями. Девелоперська діяльність характеризується високою капіталомісткістю, тому оптимальне управління фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами виступає важливим фактором забезпечення ефективності реалізації інвестиційних проєктів [6].

Для оцінювання ефективності використання ресурсів може застосовуватися коефіцієнт ресурсної ефективності:

$$RE = P_r / R_t, \quad (3)$$

де:  $RE$  – коефіцієнт ресурсної ефективності;  $P_r$  – отриманий економічний результат;  $R_t$  – загальний обсяг використаних ресурсів.

Припустимо, що економічний результат діяльності СБО становить 58 млн грн, а загальний обсяг використаних ресурсів – 46 млн грн.



**Рисунок 3. Механізм координації стратегічних бізнес-одиниць у системі девелоперського управління**

Джерело: розроблено автором на основі [7]

$$RE = 5846 = 1.26$$

Отримане значення демонструє, що на кожну одиницю витрачених ресурсів підприємство отримує 1.26 одиниці економічного результату, що свідчить про достатньо високий рівень ефективності інтегрованої моделі управління.

Для узагальнення управлінських інструментів інтегрованої моделі доцільно представити їх систематизацію у таблиці 1.

Разом із внутрішньою координацією значний вплив на ефективність функціонування інтегрованої

моделі СБО здійснюють зовнішні та внутрішні фактори. До внутрішніх факторів належать організаційна структура підприємства, рівень централізації управління, ресурсне забезпечення та ефективність комунікацій між підрозділами. Зовнішні фактори формуються під впливом ринкової кон'юнктури, державного регулювання, інвестиційного середовища та рівня конкуренції на ринку нерухомості [7].

Для оцінювання рівня адаптивності організаційної системи використовується індекс адаптивності:

$$AI = (F_i + M_i + R_i)O_p \quad (4)$$

**Таблиця 1. Управлінські інструменти координації стратегічних бізнес-одиниць**

Інструмент	Призначення	Ефект використання
Balanced Scorecard Software	Контроль KPI	Підвищення стратегічної результативності
Jira Enterprise	Координація проектів	Оптимізація операційного управління
Monday.com	Управління командами	Скорочення часових витрат
Asana Business	Планування діяльності	Підвищення швидкості комунікації
ERP + CRM integration	Координація ресурсів	Інтеграція інформаційних потоків
Smart KPI Monitoring Systems	Автоматизований моніторинг	Оперативне прийняття рішень

Джерело: розроблено автором на основі [2]

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

де:  $A_i$  – індекс адаптивності;  $F_i$  – рівень фінансової стійкості;  $M_i$  – ринкова адаптивність;  $R_i$  – ресурсний потенціал;  $O_i$  – рівень організаційних обмежень.

Для аналітичного оцінювання прийmemo:

$$F_i = 0.82;$$

$$M_i = 0.76;$$

$$R_i = 0.88;$$

$$O_i = 0.64.$$

Розрахунок індексу адаптивності:

$$AI = (0.82 + 0.76 + 0.88)0.64 = 3.84.$$

Отриманий показник свідчить про високий рівень адаптивності організаційної системи підприємства та її здатність ефективно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища.

Для узагальнення основних факторів впливу доцільно представити їх класифікацію у таблиці 2.

Для візуального аналізу взаємозв'язку між рівнем обмежень та ефективністю інтегрованої мо-

дели доцільно представити графічну залежність у вигляді рисунка 4.

Графік демонструє, що зі зростанням рівня організаційних і ринкових обмежень показники ефективності управління поступово знижуються. Найбільш негативний вплив мають поєднання високого рівня регуляторного навантаження та недостатньої інтеграції інформаційних систем управління.

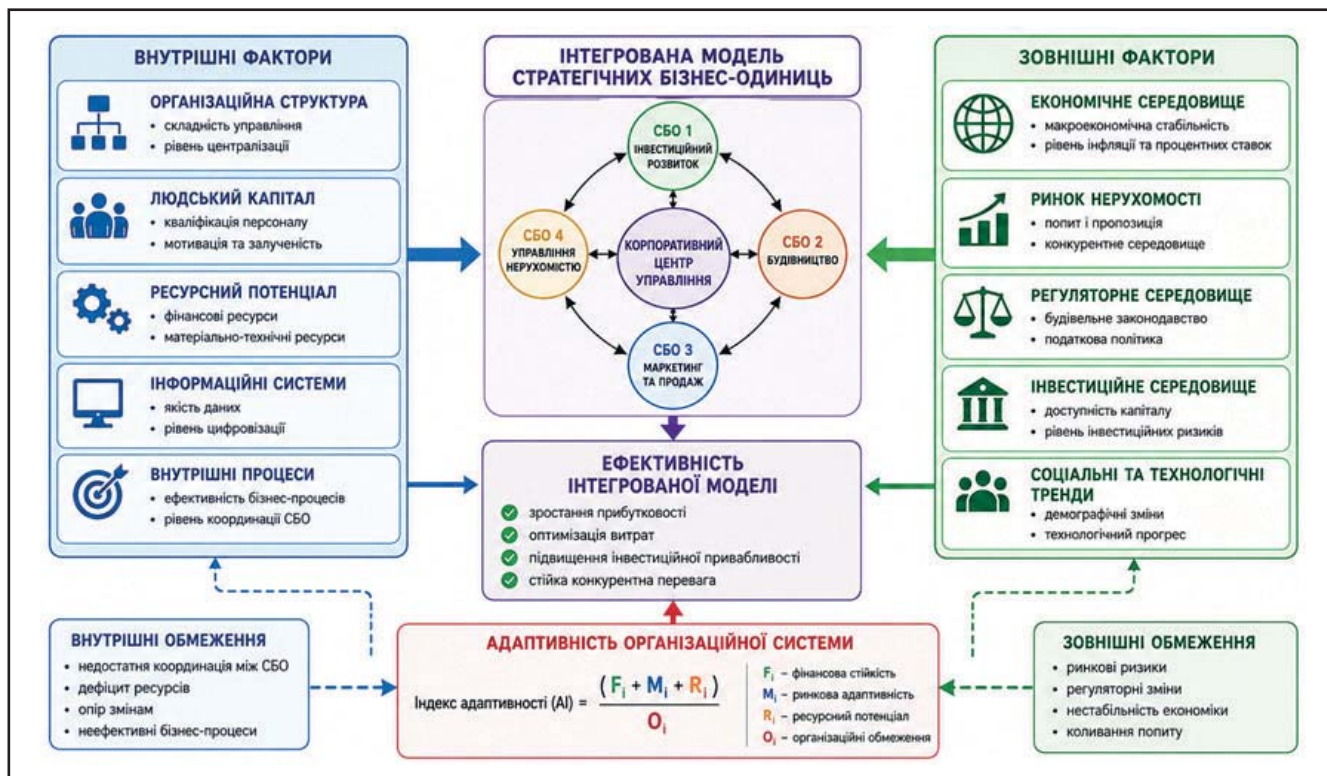
У сучасних умовах мінімізація впливу ризиків здійснюється за допомогою Big Data-аналітики, AI-систем ризик-аналізу, Digital Twin-технологій та інтеграції CRM + ERP-систем. Використання таких інструментів дозволяє здійснювати прогнозування змін ринкової кон'юнктури, моделювати сценарії реалізації девелоперських проектів та формувати адаптивну систему стратегічного управління.

Ефективність інтегрованої моделі стратегічних бізнес-одиниць визначається рівнем координа-

**Таблиця 2. Класифікація внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на ефективність СБО**

Тип фактору	Характеристика	Вплив на ефективність
Організаційні	Складність структури управління	Уповільнення координації
Фінансові	Обмеженість інвестицій	Скорочення масштабів діяльності
Ринкові	Коливання попиту	Зниження прибутковості
Регуляторні	Дозвільні процедури	Подовження реалізації проектів
Інформаційні	Недостатня цифровізація	Втрата оперативності управління

Джерело: розроблено автором на основі [7]



**Рисунок 4. Вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на ефективність інтегрованої моделі СБО**

Джерело: розроблено автором на основі [7]

ції управлінських процесів, результативністю використання ресурсів та здатністю підприємства адаптуватися до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Використання цифрових аналітичних платформ, KPI-систем та інструментів прогнозного аналізу створює основу для підвищення конкурентоспроможності девелоперських підприємств та забезпечення їх довгострокової стійкості.

### Список використаних джерел:

1. Литвінов Д. О. Формування та розвиток кластерних структур в аграрному секторі економіки регіону : дис. ... доктора філософії : 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / Одеський національний технологічний університет. Одеса, 2024. 242 с. URL: [Disser-Litvinov.pdf](#)

2. andler A. D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge : MIT Press, 1962. Review by Edward C. Kirkland. *The American Historical Review*. 1962. Vol. 68, No. 1. P. 158–160. URL: [https://www.jstor.org/stable/1847244?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.jstor.org/stable/1847244?utm_source=chatgpt.com)

3. Hitt M. A., Ireland R. D., Lee H. *Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay* // *Journal of Engineering and Technology Management*. 2000. Vol. 17, № 3–4. P. 231–246. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0923474800000242>

4. Linkletter K. E. *Peter Drucker and Management*. London : Routledge, 2024. 204 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003410485>

5. Kaplan R. S., Norton D. P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 454 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=LzXuXXu78eOC&pg=PR4>

6. Kerzner H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 11th ed. Hoboken : Wiley, 2016. URL: [https://www.google.com.ua/books/edition/Project\\_Management\\_A\\_Systems\\_Approach\\_to/5xwWCgAAQBAJ?hl=uk](https://www.google.com.ua/books/edition/Project_Management_A_Systems_Approach_to/5xwWCgAAQBAJ?hl=uk)

7. Чуприна Х., Максимюк Ю., Логачов Т., Єлін В. Структурно-аналітичні характеристики інтегрованої моделі стратегічних бізнес-єдиниць у девелоперських компаніях // *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2026. Вип. 57(1). С. 321–333. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2026.57\(1\).321-333](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2026.57(1).321-333)

8. Чуприна Ю. А., Ползіков М. О., Дубенський О. М. Формування економіко-управлінського механізму внутрішньофірмового трансферу технологій підприємств-стейкхолдерів будівництва на за-

садах інтерпартнерства в умовах наукового процесу // *Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України : матеріали VIII Міжнародної конференції, 12 листопада 2025 року* / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. Київ : Ліра-К, 2026. С. 512–513. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/123456789/18258>

9. Васюк І. Ю. Формування адаптивно-інноваційної моделі управління підприємствами в сучасній системі будівельного девелопменту : кваліфікаційна робота бакалавра / Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ, 2025. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9064e967-8a98-40b4-9c7f-037bc6738dcf/content>

10. Чуприна Ю. А., Чуприна Х. М. Концептуальне обґрунтування диференційованої оцінки ризиків при виборі моделі реалізації державних цільових програм на основі кластерно-інтегративного механізму в будівельному секторі // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 6(289). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17195870>

### References:

1. Litvinov D. O. *Formuvannya ta rozvytok klasternykh struktur v ahrarnomu sektori ekonomiky rehionu : dys. ... doktora filosofiyi : 076 – Pidpryyemnytstvo, torhivlya ta birzhova diyal'nist'* / Odes'kyy natsional'nyy tekhnolohichnyy universytet. Odesa, 2024. 242 s. URL: [Disser-Litvinov.pdf](#)

2. andler A. D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge : MIT Press, 1962. Review by Edward C. Kirkland. *The American Historical Review*. 1962. Vol. 68, No. 1. P. 158–160. URL: [https://www.jstor.org/stable/1847244?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.jstor.org/stable/1847244?utm_source=chatgpt.com)

3. Hitt M. A., Ireland R. D., Lee H. *Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay* // *Journal of Engineering and Technology Management*. 2000. Vol. 17, № 3–4. P. 231–246. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0923474800000242>

4. Linkletter K. E. *Peter Drucker and Management*. London : Routledge, 2024. 204 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003410485>

5. Kaplan R. S., Norton D. P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston : Harvard Business School Press, 2004. 454 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=LzXuXXu78eOC&pg=PR4>

6. Kerzner H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 11th

ed. Hoboken : Wiley, 2016. URL: [https://www.google.com.ua/books/edition/Project\\_Management\\_A\\_Systems\\_Approach\\_to/5xwWCgAAQBAJ?hl=uk](https://www.google.com.ua/books/edition/Project_Management_A_Systems_Approach_to/5xwWCgAAQBAJ?hl=uk)

7. Chupryna Kh., Maksymyuk Yu., Lohachov T., Yel'in V. Strukturno-analitychni kharakterystyky intehrovanoyi modeli stratehichnykh biznes-odnyts' u developers'kykh kompaniyakh // Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti budivnytstva. 2026. Vyp. 57(1). S. 321–333. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2026.57\(1\).321-333](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2026.57(1).321-333)

8. Chupryna Yu. A., Polzikov M. O., Dubens'ky O. M. Formuvannya ekonomiko-upravlins'koho mekhanizmu vnutrishn'ofirmovoho transferu tekhnolohiy pidpryemstv-steykholderiv budivnytstva na zasadakh interpartnerstva v umovakh naukovoho protsesu // Aktual'ni problemy osvith'oho protsesu v konteksti yevropeys'koho vyboru Ukrainy : materialy VIII Mizhnarodnoyi konferentsiyi, 12 lystopada 2025 roku / Kyiv. nats. un-t bud-va i arkhitektury. Kyiv : Lira-K, 2026. S. 512–513. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/123456789/18258>

9. Vasyuk I. Yu. Formuvannya adaptivno-innovatsiyanoi modeli upravlinnya pidpryemstvamy v suchasnyy systemi budivl'noho developmentu : kvalifikatsiyna robota bakalavra / Kyiv's'kyy natsional'nyy universytet budivnytstva i arkhitektury. Kyiv, 2025. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9064e967-8a98-40b4-9c7f-037bc6738dcf/content>

10. Chupryna Yu. A., Chupryna Kh. M. Kontseptual'ne obgruntuvannya dyferentsiyovanoyi otsinky ryzykiv pry vybori modeli realizatsiyi derzhavnykh tsil'ovykh proh-

ram na osnovi klasterno-intehratyvnoho mekhanizmu v budivl'nomu sektori // Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini. 2025. № 6(289). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17195870>

## **Дані про авторів**

### **Логачов Тимур Вікторович,**

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1001-5097>

e-mail: [ltvision82@gmail.com](mailto:ltvision82@gmail.com)

### **Чуприна Христина Миколаївна,**

д.е.н., професор Київського національного університету будівництва і архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5518-3607>

e-mail: [chupryna.khm@knuba.edu.ua](mailto:chupryna.khm@knuba.edu.ua)

## **Data about the authors**

### **Timur Logachov,**

Postgraduate student of Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: [ltvision82@gmail.com](mailto:ltvision82@gmail.com)

### **Khrystyna Chupryna,**

Doctor of Economics, Professor at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: [chupryna.khm@knuba.edu.ua](mailto:chupryna.khm@knuba.edu.ua)

*Надходження статті до редакції 14.04.2026*

*Прийнято до друку 28.04.2026*

*Опубліковано 29.04.2026*