

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-177>

УДК 330.1

ІНТЕГРАЦІЯ OKR ТА KPI В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

OKR AND KPI INTEGRATION IN THE CONTEXT OF BUSINESS MODEL TRANSFORMATION

Тодошук Назар Андрійович

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1973-0895>**Руда Мар'яна Володимирівна**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4015-1976>**Todoshchuk Nazar, Ruda Mariana**

Lviv Polytechnic National University

Дослідження базується на сучасних принципах менеджменту ефективності, адаптивності та стратегічного планування. У статті обґрунтовано доцільність інтеграції OKR (Objectives and Key Results – цілей та ключових результатів) та KPI (Key Performance Indicators – ключових показників ефективності) в контексті трансформації бізнес-моделі міжнародної компанії. Водночас здійснено аналітичне пояснення організаційних механізмів, через які інтеграція OKR та KPI створює вимірну цінність під час трансформації бізнес-моделі в рамках тримодальної концепції «Run – Change – Disrupt». Обґрунтовано, що поєднання KPI як інструменту операційного контролю та OKR як механізму стратегічних змін дозволяє забезпечити вимірну управлінську цінність, підвищити узгодженість стратегічних і тактичних рішень та знизити ризики трансформаційних процесів у міжнародній компанії.

Ключові слова: OKR, KPI, бізнес-модель, стратегічна трансформація, міжнародна компанія, управління ефективністю.

The study is based on modern principles of performance management, adaptability and strategic planning. The article substantiates the feasibility of integrating OKR (Objectives and Key Results) and KPI (Key Performance Indicators) in the context of transforming the business model of an international company. At the same time, an analytical explanation of the organizational mechanisms through which the integration of KPI and OKR creates measurable value during the transformation of the business model within the framework of the trimodal concept of “Run – Change – Disrupt” is provided. It is substantiated that the combination of KPI as a tool for operational control and OKR as a mechanism for strategic change allows for measurable management value, increased consistency of strategic and tactical decisions and reduced risks of transformation processes in an international company. Thus, the integration of KPIs and OKRs through organizational mechanisms, such as strategic alignment of teams, weekly progress reviews, and transparent OKR communication, creates measurable value in business model transformation, improving the productivity and sales of an international company. The key integration mechanisms are: 1) strategic alignment of OKRs (ambitious goals) with KPIs (operational metrics), which provides monitoring of progress and rapid identification of discrepancies between teams, for example, in marketing and sales; 2) transparency of OKR communication allows teams to adjust strategies in real time, removing obstacles to achieving common KPIs; 3) regular reviews (weekly meetings) integrate KPI data into OKRs, turning metrics into a tool for business model transformation in the context of innovation and process optimization. Simultaneous implementation of two approaches creates a powerful tool for managing business model transformation due to its ability to combine strategic clarity with operational agility. It has been proven that business model transformation involves a fundamental, often radical, change in the way a company creates and delivers value.

Keywords: OKR, KPI, business model, strategic transformation, international company, performance management.



Постановка проблеми. Трансформація бізнес-моделі передбачає фундаментальну, часто радикальну зміну способу, в який компанія створює та доставляє цінність. Йдеться не лише про оптимізацію бізнес-процесів чи зміну асортименту, а зміну самої логіки бізнесу. Більше того, мова йде про перехід від однієї цілісної системи створення цінності до принципово іншої, що зазвичай охоплює зміну: ціннісної пропозиції, цільових клієнтів, способів монетизації бізнес-ідей, ключових ресурсів та видів діяльності, структури витрат/доходів, ролі в екосистемі.

Передумови успішної трансформації бізнес-моделі створює інтеграція двох систем вимірювання ефективності, а саме: OKR (англ. *Objectives and Key Results* – цілі та ключові результати), що передбачає визначення амбітних цілей та пріоритетів змін, та KPI (англ. *Key Performance Indicators* – ключові показники ефективності), що використовується для моніторингу стабільних операційних результатів підприємства. Поодинці кожна система корисна для бізнесу, але інтеграція дозволяє перейти від вимірювання результатів до керованої трансформації з чіткими орієнтирами на цінність.

Базуючись на сучасних принципах менеджменту (ефективності, адаптивності та стратегічного мислення) виникає доцільність аналітичного пояснення організаційних механізмів, через які інтеграція OKR та KPI створює вимірну цінність під час трансформації бізнес-моделі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Глобалізація ринків, цифровізація бізнес-процесів та зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища зумовлюють необхідність постійної трансформації бізнес-моделей міжнародних компаній. У таких умовах традиційні системи управління ефективністю, орієнтовані виключно на фінансові або операційні показники, виявляються недостатніми для підтримки стратегічних змін.

Бондар В., Синиця І., Зачосова Н. зазначають, що система ключових показників ефективності (KPI) широко застосовується для оцінювання результативності діяльності організацій, однак її фокус на ретроспективних даних обмежує здатність компанії оперативно реагувати на трансформаційні виклики. Водночас методологія OKR спрямована на формування амбітних цілей і мобілізацію організаційних зусиль, але без належної інтеграції з KPI може втрачати вимірність і керованість [1].

Семененко Ю. [2] наголошує на зростаючій ролі KPI та OKR в оцінюванні ефективності діяльності компанії. Натомість Тіняєв О. М., Чередниченко В. В. доводять [3], що трансформація бізнес-моделі підприємства в контексті управління розвитком має супроводжуватися адекватним оцінюванням, особливо в умовах цифрової економіки, й поєднувати технологічні інновації, управлінську гнучкість, адаптивність процесів і стратегічну орієнтацію на сталий розвиток.

Актуальність дослідження зумовлена потребою у формуванні інтегрованого підходу до управління результативністю компанії, який поєднує стабільність операційного контролю та гнучкість стратегічного розвитку. Нижче актуалізовано визначення термінів.

Усе більше вчених та практиків стверджують у своїх дослідженнях: якщо бізнес-модель компанії не змінюється суттєво кожні 5–7 років, існує дуже висока ймовірність, що через 8–12 років масштаби бізнесу або сильно зменшаться, або компанія зникне [1; 3; 4].

Дж. Марч [5] розглядає зв'язок між дослідженням нових можливостей розвитку та використанням існуючих підходів в організаційному навчанні. У статті розглядаються деякі складнощі розподілу ресурсів між ними, зокрема ті, що виникають через розподіл витрат і вигод у часі та просторі, а також наслідки взаємодії. Моделюються загальні ситуації, що стосуються розвитку та використання знань в організаціях для реалізації змін для досягнення конкурентної переваги у боротьбі за першість.

Ключові показники ефективності (KPI) – це вимірювані метрики, які показують, наскільки ефективно організація, підрозділ чи співробітник виконує свої поточні операційні завдання та підтримує бізнес-процеси.

Цілі та ключові результати (OKR) – це методологія постановки амбітних цілей та вимірювання прогресу в їх досягненні, яка допомагає рухати компанію вперед, бути інноваційною, а не просто підтримувати статус-кво. При цьому ціллю є якісне, надихаюче, амбітне формулювання того, куди компанія хоче потрапити, а ключовими результатами – 2–5 конкретних, вимірюваних індикаторів прогресу (зазвичай на квартал) [6].

Особливої уваги заслуговує модель RGT (Run-Growth-Transform) від Gartner, яка використовується для управління проектами, зокрема для їх пріоритезації. Проекти, які переосмислюють бізнес для майбутнього,

досліджують нові технології, створюють революційні бізнес-моделі або фундаментально змінюють конкурентоспроможність організації [7].

Бізнес-стратегія закладає основу для успіху компанії. Однак, самої лише стратегії недостатньо – необхідно також вимірювати її ефективність, щоб зрозуміти, чи ваші стратегічні дії призводять до бажаних бізнес-результатів. Це дозволяє оцінювати прогрес, визначати сфери для покращення та приймати стратегічні рішення, щоб спрямувати вашу компанію у правильному напрямку [8].

Очевидно, трансформація бізнес-моделі є складним, але необхідним процесом для адаптації компанії до змін зовнішнього середовища, технологій і потреб споживачів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження інтеграції систем управління ефективністю (OKR та KPI) у контексті трансформації бізнес-моделі перебуває на перетині декількох наукових дисциплін – стратегічного менеджменту, організаційної теорії, систем вимірювання ефективності та теорії трансформаційних змін. Незважаючи на значний обсяг публікацій у кожній з цих сфер, їхня інтеграція залишається недостатньо концептуалізованою та емпірично верифікованою. Водночас відсутнє системне розуміння того, чим трансформація бізнес-моделі фундаментально відрізняється від інших типів організаційних змін (реструктуризації, цифрової трансформації, M&A інтеграції) у плані вимог до управління ефективністю. Зокрема, теоретичне обґрунтування (комплементарність KPI та OKR) та функціональне обґрунтування (механізми створення цінності) становлять особливий інтерес для дослідників.

Формулювання мети та цілей статті. Метою статті є обґрунтування та моделювання організаційних механізмів інтеграції OKR та KPI, що створюють вимірну цінність у процесі трансформації бізнес-моделі міжнародної компанії. Натомість цілями статті є аналізування передумов та можливостей інтегрованого впровадження OKR-KPI в контексті трансформації бізнес-моделі міжнародними компаніями.

Методологічною основою дослідження є системний та процесний підходи до управління організаційною ефективністю. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до OKR та KPI; структурно-функціональний

метод – для побудови моделі інтеграції показників у міжнародній компанії; порівняльний аналіз – для визначення ролі OKR та KPI на різних рівнях управління.

Емпіричною базою дослідження слугували узагальнені практики трансформації міжнародних компаній, що функціонують у мультинаціональному середовищі та реалізують цифрові й клієнтоорієнтовані бізнес-моделі. Запропоновані підходи до інтеграції OKR та KPI мають прикладний характер і можуть бути адаптовані до різних галузей економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. У ході дослідження встановлено, що ефективна трансформація бізнес-моделі міжнародної компанії потребує інтегрованого використання систем ключових показників ефективності (KPI) та цілей і ключових результатів (OKR). На відміну від ізольованого застосування цих інструментів, їх поєднання забезпечує баланс між операційною стабільністю та стратегічною гнучкістю, що є критично важливим в умовах глобальної конкуренції та високої невизначеності зовнішнього середовища.

Загалом, українські компанії у 2025-2026 роках встановлюють таке правило: для забезпечення стабільності та передбачуваності – працювати з KPI, для швидкого зростання, змін, інновацій – слід впроваджувати OKR. Проте найкращим варіантом для більшості компаній зараз є гібрид: OKR для стратегічного зростання, й додатково ключові KPI для моніторингу «здоров'я» бізнесу. Золотим правилом гібридної моделі є забезпечення балансу амбіцій (OKR - "Чи розвиваємо ми бізнес?") та контролю (KPI - "Чи підтримуємо ми бізнес?"), адаптуючи бізнес-модель до динаміки ринку.

Нижче наведено коротке порівняння OKR та KPI (табл. 1).

В умовах сучасних викликів трансформація бізнес-моделі – це не про вибір «чи варто», а про пошук відповідей на питання наскільки швидко, наскільки радикально та наскільки грамотно топ-менеджмент це зробить. Передумови (драйвери) трансформації бізнес-моделі наведено у табл. 2.

Найчастіше у динамічних умовах ведення бізнесу трансформацію запускають перші 4 фактори одночасно. Варто окреслити основні наслідки трансформації бізнес-моделі, які можуть бути як позитивними, так і негативними:

1) стратегічні наслідки (перегляд ціннісної пропозиції для клієнтів; зміна цільових рин-

Таблиця 1

Коротке порівняння KPI vs OKR

Параметр	KPI	OKR
Головна мета	Контролювати та підтримувати, вимірюючи поточну ефективність	Рухати компанію вперед, створювати прорив, встановлюючи амбітні цілі для зростання
Орієнтація	На результат	На стратегію
Амбітність	Досягти 95–100%	70–75% вважається відмінним результатом
Структура	Самостійна метрика ефективності	Ціль та 2-5 ключових результатів
Кількість	Часто 10–30+ на посаду/відділ	3–5 OKR на людину/команду/компанію
Зв'язок з премією	Сильний	Слабкий або відсутній
Фокус	Стабільність, ефективність	Зростання, інновації, амбіції
Процедура встановлення	Зазвичай зверху вниз (топ-менеджмент)	Колаборативно, знизу-вгору + зверху

Джерело: сформовано авторами

ків або сегментів споживачів, посилення або втрата конкурентних переваг);

2) організаційні наслідки (зміна організаційної структури та бізнес-процесів; поява нових ролей, компетенцій і вимог до персоналу; необхідність управління змінами та корпоративною культурою);

3) фінансово-економічні наслідки (перерозподіл витрат і джерел доходів; короткострокове зростання витрат (інвестиції, навчання, ІТ); потенційне підвищення прибутковості в довгостроковій перспективі);

4) технологічні наслідки (впровадження нових цифрових рішень і платформ; автоматизація процесів та використання даних для ухвалення рішень; підвищення залежності від ІТ-інфраструктури та кібербезпеки);

5) клієнтські наслідки (зміна формату взаємодії з клієнтами (онлайн-канали, персоналізація); підвищення якості сервісу або ризик втрати лояльних клієнтів; формування нового клієнтського досвіду)

6) ризики та виклики (опір змінам з боку персоналу або партнерів; невизначеність результатів трансформації; можливі репутаційні та операційні ризики).

Результати аналізу практик міжнародних компаній свідчать, що KPI та OKR виконують різні, але взаємодоповнювальні управлінські функції. KPI орієнтовані на контроль ефективності поточних процесів, забезпечення надійності, стабільності та якості сервісу, тоді як OKR спрямовані на реалізацію змін, інновацій і досягнення амбітних стратегічних цілей.

Саме ця відмінність зумовлює необхідність їх інтеграції, а не взаємозаміни [2].

Одним із ключових результатів дослідження є виявлення доцільності функціональної диференціації діяльності команд міжнародної компанії за логікою тримодальної концепції «Run – Change – Disrupt» (рис. 1). У межах операційного контуру (Run) домінують KPI, які дозволяють стандартизувати процеси та мінімізувати ризики. Натомість у контурах змін і проривів (Change та Disrupt) провідну роль відіграють OKR, що стимулюють гнучкість, міжфункціональну взаємодію та експериментування. Такий підхід дозволяє уникнути конфлікту між короткостроковою ефективністю та довгостроковим розвитком.

Дослідження також показало, що інтеграція OKR та KPI відбувається через механізм стратегічної декомпозиції. OKR формуються на рівні корпоративної стратегії та бізнес-одиниць і відображають напрями трансформації бізнес-моделі (цифровізація, сталий розвиток, клієнтоцентричність, інноваційні продукти). KPI, у свою чергу, деталізують ці цілі на рівні процесів і функцій, забезпечуючи їх вимірюваність і контроль.

Рис. 1. Зони KPI / OKR за логікою тримодальної концепції «Run – Change – Disrupt» в контексті трансформації бізнес-моделі

Джерело: сформовано на основі [7]

Важливу роль у процесі інтеграції відіграє організаційне закріплення відповідальності. Виявлено, що ефективні міжнародні компанії

Таблиця 2

Основні передумови (драйвери) трансформації бізнес-моделі

№	Передумова / драйвер	Приклади прояву	Рівень критичності (1-5)
1	Цифровізація та нові технології	AI, IoT, блокчейн, 5G	5
2	Зміна поведінки споживачів	Перехід від володіння до доступу (subscription, sharing)	4
3	Поява нових потужних конкурентів	Netflix vs Blockbuster, Airbnb vs готелі, Tesla vs традиційний автопром	5
4	Зниження прибутковості поточної бізне-моделі	Маржа падає, витрати зростають, стара модель вичерпала себе	4-5
5	Регуляторні/екологічні вимоги	ESG, вуглецевий податок, заборона ДВЗ, GDPR тощо	3-4
6	Криза / зовнішній шок	Пандемія, війна, різке зростання цін на енергоносії	5
7	Можливість радикального зростання	Перехід у нові категорії ринку, нові географії	3
8	Платформізація та мережеві ефекти	Перетворення на платформу (маркетплейс, екосистема)	4

Джерело: сформовано авторами

розмежовують відповідальність між власниками процесів, які відповідають за досягнення KPI, та власниками стратегічних цілей, відповідальних за OKR. Це сприяє узгодженню інтересів різних підрозділів і формуванню крос-функціональних команд, орієнтованих на трансформаційні результати.

Окрему увагу слід приділити синхронізації управлінських циклів. KPI зазвичай оцінюються в коротших часових інтервалах (місяць, квартал), тоді як OKR мають більш стратегічний горизонт (квартал, півріччя). Результати дослідження підтверджують, що регулярні стратегічні сесії та огляди результатів дозволяють коригувати KPI відповідно до прогресу в досягненні OKR, забезпечуючи адаптивність бізнес-моделі.

На основі отриманих результатів рекомендується впроваджувати методологічну модель інтеграції KPI та OKR, яка ґрунтується на поєднанні стратегічного, організаційного та операційного рівнів управління (табл. 3).

Як бачимо, OKR та KPI не є конкуруючими інструментами, а формують єдину систему управління ефективністю, здатну підтримувати як стабільність, так і інноваційний розвиток. У контексті трансформації бізнес-моделі міжнародної компанії це створює передумови для узгодження глобальних стратегічних пріоритетів із локальними операційними цілями.

Рекомендована методологічна модель базується на таких ключових положеннях:

- розмежування управлінських функцій між KPI та OKR;
- інтеграція стратегічного, організаційного та операційного рівнів управління;
- динамічний характер цілей у процесі трансформації бізнес-моделі;
- орієнтація на безперервне навчання та адаптацію [5].

У межах цієї моделі KPI розглядаються як інструмент забезпечення стабільності та передбачуваності діяльності, тоді як OKR – як механізм стратегічних змін і створення нової цінності.

На стратегічному рівні модель передбачає формування системи OKR, що відображає ключові напрями трансформації бізнес-моделі міжнародної компанії [6]. До таких напрямів належать: цифрова трансформація бізнес-процесів; перехід до клієнтоцентричних та сервісних моделей; впровадження принципів сталого розвитку (ESG); розвиток інноваційних продуктів і платформ. Цілі на цьому рівні формулюються як якісні, надихаючі цілі, зорієнтовані на довгострокову конкурентоспроможність. Ключові результати мають кількісний характер та відображають очікувані зміни в ключових параметрах бізнес-моделі (частка цифрових доходів, швидкість виведення про-

Таблиця 3

Особливості елементів рекомендованої методологічної моделі інтеграції OKR та KPI

Рівень	Ціль	Дія	Особливість
1. Стратегічний рівень	Формування OKR відповідно до цілей трансформації бізнес-моделі (інновації, цифрова трансформація, сталість, конкурентоспроможність)	Розробка цілей (Objectives) та вимірюваних результатів (Key Results) для стратегічного розвитку	Амбіційність, гнучкість та орієнтація на довгострокові зміни
2. Організаційний рівень	Розподіл діяльності за контурами Run / Change / Disrupt	Визначення застосування KPI для Run, а OKR для Change та Disrupt	Чіткий поділ інструментів залежно від типу діяльності
3. Операційний рівень	Моніторинг ефективності бізнес-процесів, функцій і сервісів, що підтримують OKR	Впровадження та регулярний моніторинг конкретних, кількісних KPI	Підтримка стратегічних пріоритетів через кількісні показники
4. Зворотний зв'язок і адаптація	Коригування KPI та OKR відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей	Регулярні огляди результатів, аналізування відхилень, ухвалення рішень про адаптацію	Циклічність забезпечує гнучкість і адаптивність системи управління

Джерело: сформовано авторами

дуктів на ринок, рівень залученості клієнтів тощо).

На організаційному рівні модель передбачає поділ діяльності міжнародної компанії на три управлінські контури:

- Run – контур операційної стабільності, у межах якого основна увага приділяється ефективності, якості та безперервності процесів;
- Change – контур керування змінами, спрямований на удосконалення існуючих бізнес-моделей і процесів;
- Disrupt – контур радикальних інновацій та експериментів, орієнтований на створення нових джерел цінності.

Для кожного контуру визначається домінуючий інструмент оцінювання результативності: KPI – для Run, OKR – для Change і Disrupt. Така диференціація дозволяє уникнути надмірної стандартизації інноваційних процесів та, водночас, зберегти контроль над операційною діяльністю.

Операційний рівень моделі забезпечує трансляцію стратегічних OKR у систему KPI. Це досягається шляхом: декомпозиції ключових результатів до рівня функціональних та процесних показників; узгодження KPI між підрозділами в межах кросфункціональних команд; встановлення цільових значень KPI, що підтримують досягнення OKR.

Важливо підкреслити, що у межах трансформації бізнес-моделі міжнародної компанії

KPI не замінюють OKR, а виконують допоміжну роль, забезпечуючи вимірюваність прогресу та ресурсну дисципліну.

Методологічна модель передбачає чітке розмежування ролей: власники OKR відповідають за досягнення стратегічних результатів трансформації; власники KPI – за стабільність і ефективність операційних процесів.

Система мотивації в моделі має гібридний характер: KPI використовуються як база для оцінювання результативності та винагороди, тоді як OKR – як інструмент розвитку, навчання та залучення персоналу.

Завершальним елементом моделі є механізм зворотного зв'язку, що охоплює: регулярні огляди досягнення KPI та OKR; аналіз розривів між стратегічними цілями та операційними результатами; коригування цілей, показників і управлінських рішень.

Цей цикл забезпечує адаптивність бізнес-моделі міжнародної компанії до змін глобального середовища та внутрішніх організаційних викликів.

Запропонована методологічна модель інтеграції KPI та OKR дозволяє розглядати управління результативністю як динамічну систему, що поєднує стабільність і розвиток. У контексті трансформації бізнес-моделі міжнародної компанії така модель створює умови для узгодження стратегічних інноваційних ініціатив із повсякденною операційною діяль-

ністю, підвищуючи загальну ефективність та конкурентоспроможність організації.

Організаційні механізми представляють собою систематизовані процеси, структури, практики та інструменти, через які організація операціоналізує управлінські концепції у повсякденну діяльність. У контексті інтеграції KPI та OKR, організаційні механізми виступають сполучною тканиною, що перетворює теоретичну комплементарність двох систем у практичну синергію, забезпечуючи їхню злагоджену роботу на всіх рівнях організації.

Для міжнародних компаній, що здійснюють трансформацію бізнес-моделі, організаційні механізми набувають особливої складності через необхідність координації через географічні кордони, культурні контексти, різні бізнес-одиноці, часові пояси. Ефективні механізми мають забезпечувати три критичні функції: (1) структурну інтеграцію – встановлення формальних зв'язків між системами через організаційний дизайн; (2) процесну інтеграцію – синхронізацію управлінських процесів та ритмів; (3) культурну інтеграцію – формування спільних значень, норм та практик що підтримують обидві системи.

Дана розвідка систематично досліджує ключові організаційні механізми інтеграції, структуруючи аналіз за функціональними категоріями: механізми управлінського врядування, механізми координації, механізми комунікації, механізми вимірювання та звітності, механізми винагородження та визнання, механізми навчання та розвитку спроможностей, механізми технологічної підтримки. Кожна категорія розглядається через призму специфіки міжнародних компаній та трансформаційного контексту.

Для міжнародних компаній, що здійснюють трансформацію бізнес-моделі, ефективні організаційні механізми виступають критичним фактором успіху – вони перетворюють теоретичну комплементарність KPI та OKR у практичну реальність збалансованого управління бізнесом та дослідженням нових можливостей.

Висновки. У ході дослідження встановлено, що інтеграція OKR та KPI створює

вимірну управлінську цінність через низку організаційних механізмів. По-перше, формується стратегічна узгодженість між корпоративними цілями трансформації та операційною діяльністю регіональних і функціональних підрозділів міжнародної компанії. OKR визначають напрями змін бізнес-моделі, тоді як KPI виконують роль кількісних обмежень та індикаторів стабільності. По-друге, в міжнародній компанії відбувається каскадування стратегічних OKR на регіональний і командний рівні з одночасним збереженням єдиного набору критичних KPI. Такий підхід дозволяє адаптувати трансформаційні ініціативи до локальних умов без втрати цілісності бізнес-моделі. По-третє, інтегрована система OKR-KPI забезпечує зворотний зв'язок у реальному часі. Регулярний моніторинг KPI дозволяє своєчасно коригувати OKR, що знижує ризики стратегічних помилок і підвищує швидкість управлінських рішень.

Таким чином, KPI перестають бути лише інструментом контролю, а OKR – декларативними цілями. Їх інтеграція формує динамічну систему управління результативністю бізнесу, орієнтовану на створення довгострокової цінності.

У статті обґрунтовано, що інтеграція OKR та KPI є ефективним організаційним механізмом створення вимірної цінності в процесі трансформації бізнес-моделі міжнародної компанії. Запропонована модель дозволяє поєднати стабільність операційної діяльності з гнучкістю стратегічних змін, що є критично важливим у мультинаціональному середовищі.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання моделі OKR-KPI для підвищення прозорості управління, прискорення трансформаційних процесів та зниження управлінських ризиків.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну верифікацію запропонованої моделі на прикладі конкретних галузей та кількісну оцінку її впливу на фінансові й нефінансові результати діяльності міжнародних компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Бондар В., Синиця І., Зачосова Н. OKR, KPI та інші методи оцінки ефективності проектів. *UNIVERSUM*. 2025. (19), С. 22–29. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1717> (дата звернення: 11.12.2025)
- Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 6. С. 227–235. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/305/313> (дата звернення: 27.12.2025)

3. Тіняєв О. М., Чередниченко В. В. Трансформація бізнес-моделі підприємства в контексті управління розвитком в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. (18). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18134641> (дата звернення: 28.12.2025)
4. OKRs vs. KPIs: як навчитися ставити цілі та вимірювати ефективність у бізнесі. *Worksection*. URL: <https://worksection.com/ua/blog/okrs-vs-kpis.html> (дата звернення: 30.12.2025)
5. James G. March. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*. Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: (1991), pp. 71-87.
6. Sparks R. OKRs: goal setting that focuses on outcomes. *AtlasAsian*. URL: <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/okr> (дата звернення: 03.01.2026)
7. How to Prioritize Projects: A Complete Guide Using Gartner's Run, Grow, Transform (RGT) Model. *Organizational Partners Consulting Group*. URL: <https://www.opconsultinggroup.com/post/how-to-prioritize-projects-a-complete-guide-using-gartner-s-run-grow-transform-rgt-model> (дата звернення: 07.01.2026)
8. Key Steps to Measure the Success of Your Business Strategy. *The Strategy Institute*. URL: <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/key-steps-to-measure-the-success-of-your-business-strategy> (дата звернення: 07.01.2026)

REFERENCES:

1. Bondar V., Synytsia I., Zachosova N. (2025). OKR, KPI ta inshi metody otsinky efektyvnosti proektiv [OKR, KPI and other methods of project performance assessment]. *UNIVERSUM*, (19), 22–29. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1717> (accessed December 11, 2025) (in Ukrainian)
2. Semenenko Yu. (2023). Rol' KPI ta OKR v efektyvnosti diyal'nosti kompaniyi. [The role of KPI and OKR in the effectiveness of the company's activities]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*. No. 6. P. 227–235. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/305/313> (accessed December 27, 2025) (in Ukrainian)
3. Tinyaev O. M., Cherednychenko V. V. (2025). Transformatsiya biznes-modeli pidpryyemstva v konteksti upravlinnya rozvytkom u tsyfrovii ekonomitsi [Transformation of the enterprise business model in the context of development management in the digital economy]. *Current Issues in Economic Sciences*, (18). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18134641> (accessed December 28, 2025) (in Ukrainian)
4. OKRs vs. KPIs: yak navchytysya stavyty tsili ta vymiryuvaty efektyvnist' u biznesi. [OKRs vs. KPIs: How to Learn to Set Goals and Measure Business Performance]. *Worksection*. URL: <https://worksection.com/ua/blog/okrs-vs-kpis.html> (accessed December 30, 2025) (in Ukrainian)
5. James G. March. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*. Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: (1991), pp. 71-87.
6. Sparks R. OKRs: goal setting that focuses on outcomes. *AtlasAsian*. URL: <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/okr> (accessed January 3, 2026)
7. How to Prioritize Projects: A Complete Guide Using Gartner's Run, Grow, Transform (RGT) Model. *Organizational Partners Consulting Group*. URL: <https://www.opconsultinggroup.com/post/how-to-prioritize-projects-a-complete-guide-using-gartner-s-run-grow-transform-rgt-model> (accessed January 7, 2026)
8. Key Steps to Measure the Success of Your Business Strategy. *The Strategy Institute*. URL: <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/key-steps-to-measure-the-success-of-your-business-strategy> (accessed January 7, 2026)

Дата надходження статті: 02.02.2026

Дата прийняття статті: 25.02.2026

Дата публікації статті: 26.03.2026