

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ І КРИТЕРІЇВ ЇХ ДОСЯГНЕННЯ В УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМАХ

Формування стратегічних цілей у сучасних управлінських системах постає як комплексний процес, що поєднує аналітичні, системні та поведінкові компоненти управління в умовах динамічної мінливості зовнішнього середовища. Стратегічні цілі розглядаються як інтегруючий елемент, що забезпечує трансляцію місії та візії організації у вимірювані орієнтири діяльності, узгоджує розподіл ресурсів і визначає вектор довгострокового розвитку. Обґрунтовано, що ефективність управлінської системи безпосередньо залежить від логіки формування цілей, їх ієрархічної структурованості та наявності чітких критеріїв досягнення.

Систематизовано ключові підходи до формування стратегічних цілей: цільовий, системний, поведінковий та адаптивний. Показано, що цільовий підхід забезпечує ієрархічну впорядкованість стратегічних, тактичних і операційних орієнтирів; системний – дозволяє врахувати вплив зовнішнього середовища та крос-факторні взаємозв'язки; поведінковий – інтегрує суб'єктивні чинники прийняття рішень; адаптивний – орієнтує систему на гнучкість і сценарне планування в умовах невизначеності.

Особливу увагу приділено питанням узгодження стратегічних цілей із місією та візією організації, що розглядається як основа стратегічної цілісності. Запропоновано використання інтегральних індексів відповідності та кореляційних моделей для кількісної оцінки рівня стратегічного вирівнювання. Доведено, що формалізація цього зв'язку дозволяє мінімізувати розрив між декларативними стратегічними намірами та реальними управлінськими діями. Розкрито підходи до визначення критеріїв досягнення стратегічних цілей, зокрема застосування принципу SMART, систем KPI та багатофакторних регресійних моделей оцінювання результативності. Обґрунтовано доцільність використання алгоритмізованих структур формування критеріїв, що забезпечують прозорість моніторингу, адаптивність і можливість інтеграції цифрових аналітичних інструментів.

Додатково акцентовано увагу на необхідності впровадження цифрових платформ стратегічного моніторингу, які забезпечують синхронізацію цілей на різних рівнях управління та автоматизоване відстеження відхилень від планових параметрів. Показано, що інтеграція систем бізнес-аналітики, інструментів прогнозування та сценарного моделювання підвищує обґрунтованість стратегічних рішень і сприяє формуванню культури управління, орієнтованої на результат.

Такий підхід створює передумови для підвищення стратегічної стійкості організації, її конкурентоспроможності та здатності до довгострокової адаптації в умовах структурних трансформацій економіки.

Ключові слова: *стратегічні цілі, управлінські системи, стратегічне планування, критерії досягнення, KPI, стратегічне вирівнювання, адаптивне управління, сценарне моделювання.*

Вступ. Управлінські системи сучасних організацій функціонують в умовах високої турбулентності ринку, цифрової трансформації та постійного оновлення технологічних і соціально-економічних параметрів середовища. За таких умов визначення стратегічних цілей перестає бути формальною процедурою довгострокового планування і набуває характеру інтегрованого аналітичного процесу, спрямованого на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організації.

Стратегічні цілі виконують роль системоутворюючого елементу, що поєднує місію, візію та конкретні управлінські дії в єдину логіку розвитку. Вони забезпечують ієрархічну наступність управління, визначають пріоритети розподілу ресурсів і створюють основу для формування критеріїв оцінювання результативності. У структурі стратегічного менеджменту цілі виступають не лише орієнтирами, а й механізмом трансляції стратегічного задуму у вимірювані параметри діяльності.

Сучасна теорія та практика менеджменту демонструють еволюцію підходів до формування стратегічних цілей: від жорстких довгострокових планів до гнучких, сценарно орієнтованих систем цілепокладання. У центрі уваги опиняються питання узгодженості цілей із місією організації, забезпечення їх адаптивності до змін середовища та інтеграції з цифровими системами моніторингу результативності.

Важливого значення набуває формалізація критеріїв досягнення цілей, що дозволяє перетворити стратегічні орієнтири на систему вимірюваних індикаторів. У цьому контексті застосовуються як класичні підходи (SMART, KPI, Balanced Scorecard), так і сучасні методи кількісного аналізу, зокрема регресійні та стохастичні моделі оцінювання.

Актуальність дослідження зумовлена зростанням рівня стратегічної невизначеності, що характеризує сучасне економічне середовище. Турбулентність ринків, прискорення цифрових трансформацій, посилення конкуренції та зміна поведінкових моделей споживачів вимагають від організацій перегляду традиційних підходів до стратегічного планування.

У таких умовах формування стратегічних цілей має ґрунтуватися на принципах системності, адаптивності та кількісної обґрунтованості. Недостатня узгодженість між місією, візією та стратегічними орієнтирами призводить до фрагментарності управлінських рішень, неефективного використання ресурсів і втрати конкурентних позицій.

Особливої ваги набуває питання розробки критеріїв досягнення цілей, здатних забезпечити об'єктивний моніторинг результативності та своєчасне коригування управлінських дій. В умовах цифровізації управління критерії мають інтегруватися в інформаційно-аналітичні системи, що забезпечують прозорість і оперативність прийняття рішень.

Постановка проблеми. Незважаючи на значну кількість теоретичних і прикладних розробок у сфері стратегічного менеджменту, проблема формування

стратегічних цілей залишається недостатньо структурованою в умовах зростаючої невизначеності та цифрової трансформації управління. У практиці діяльності організації спостерігається розрив між задекларованими стратегічними орієнтирами та реальними механізмами їх досягнення. Відсутність чіткої логіки узгодження цілей із місією та візією призводить до фрагментарності управлінських рішень і втрати стратегічної цілісності. Додатковою проблемою є формальний підхід до визначення критеріїв досягнення цілей, коли індикатори не відображають стратегічної логіки розвитку або не інтегруються в систему моніторингу результатів.

Потребує подальшого опрацювання питання адаптивності цільових систем, зокрема механізми їх оновлення в умовах зміни зовнішніх параметрів. Відсутність інструментів кількісної оцінки відповідності стратегічних цілей місії та візії ускладнює забезпечення стратегічного вирівнювання організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного цілепокладання активно досліджується в працях класиків стратегічного менеджменту та сучасних науковців. У концепції стратегій Г. Мінцберга стратегічні цілі розглядаються як елемент балансу між задумом і реалізацією [1].

Р. Каплан і Д. Нортон розробили модель Balanced Scorecard, яка інтегрує стратегічні цілі з вимірюваними індикаторами результативності, забезпечуючи їх структурованість у межах стратегічної карти [2, 4]. Д. Тіс у межах теорії динамічних здібностей підкреслює необхідність адаптивності стратегічних орієнтирів до змін зовнішнього середовища. Разом з тим, сучасні дослідження потребують подальшої інтеграції кількісних методів оцінювання відповідності цілей вищим рівням стратегічного задуму та розвитку адаптивних моделей формування критеріїв досягнення [5].

Метою цієї статті є теоретичне узагальнення та систематизація підходів до формування стратегічних цілей і критеріїв їх досягнення в управлінських системах, а також обґрунтування інтегрованої моделі стратегічного цілепокладання, що забезпечує узгодженість між місією, візією та вимірюваними показниками результативності.

Додатковим завданням є розкриття механізмів кількісної оцінки відповідності стратегічних орієнтирів та визначення інструментів адаптивного оновлення цільової системи в умовах стратегічної невизначеності.

Виклад основної інформації. Управлінська система будь-якої організації, незалежно від її масштабів і форми власності, потребує чіткого орієнтуру, що визначає напрямок її розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішньої консолідації ресурсів. Таким орієнтиром виступає стратегічна ціль – бажаний довгостроковий результат, якого прагне досягти підприємство або організація. Саме формування таких цілей та визначення критеріїв їх досягнення є складним, але визначальним процесом, який вимагає системності, аналітичного підходу та врахування динаміки зовнішніх і внутрішніх впливів. У практиці управління складалося декілька концептуальних підходів до цього процесу.

Одним із базових є цільовий підхід, в межах якого стратегічна ціль розглядається як центральний елемент управлінської системи. Усі інші компоненти – ресурси, функції, процеси – підпорядковуються цій цілі. Зазвичай в межах цього підходу цілі поділяються на стратегічні, тактичні та оперативні, а також співвідносяться з місією й візією організації. У сучасних моделях управління широко застосовується концепція балансованої системи показників, що дозволяє

структурувати цілі за кількома площинами: фінансовою, клієнтською, внутрішньопроцесною та інноваційною. Це сприяє узгодженості між різними рівнями цілей і дозволяє оцінити прогрес у досягненні кожної з них.

Іншим є системний підхід, який базується на розумінні організації як відкритої системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. У цьому підході стратегічні цілі формуються не лише на основі внутрішніх потреб організації, але й з урахуванням динаміки ринку, ризиків, технологічних змін і соціально-політичного контексту. У процесі формування цілей застосовуються інструменти стратегічного аналізу, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сценарне прогнозування, аналіз конкурентного середовища та моделі зовнішніх впливів. Такий підхід дозволяє не лише визначити цілі, а й адаптувати їх відповідно до змін середовища, що особливо актуально в умовах турбулентності.

Ще одним важливим напрямом є поведінковий підхід, який акцентує увагу на впливі людського чинника у процесі формування цілей. У межах цього підходу враховуються очікування, мотивація та індивідуальні особливості тих, хто приймає управлінські рішення. Передбачається, що цілі не завжди задаються раціонально, а часто є результатом компромісу між різними стейкхолдерами [1]. Поведінковий підхід дозволяє краще інтегрувати суб'єктивні аспекти в систему стратегічного управління, підвищити залученість персоналу та забезпечити більшу відповідність цілей реальним можливостям організації. Процес формування стратегічних цілей в управлінській системі передбачає послідовне проходження низки аналітичних та організаційних етапів. Вони охоплюють початковий аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, формулювання візії та місії, визначення напрямів розвитку, конкретизацію стратегічних орієнтирів та встановлення вимірюваних критеріїв досягнення. Логіку цього процесу ілюструє наступний рис. 1.

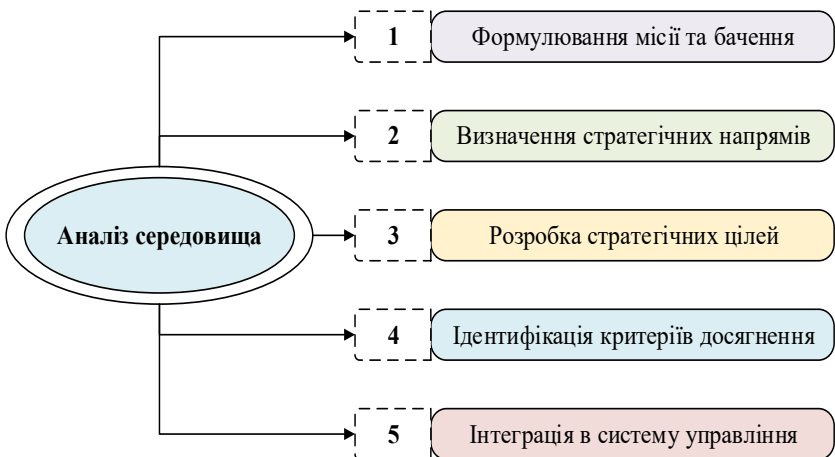


Рис. 1. Етапи формування стратегічних цілей в управлінській системі
(розроблено автором на основі [1])

У сучасних умовах дедалі частіше використовуються гібридні моделі стратегічного планування, які поєднують елементи жорсткої ієрархії цілей із динамічними інструментами їх коригування. Наприклад, концепції короткострокового ітеративного планування дозволяють не лише формувати стратегічні цілі, а й перевіряти їхню актуальність у реальному часі. У цьому контексті важливим стає поєднання стратегічного планування з операційною гнучкістю, яка дозволяє коригувати напрямки руху залежно від зворотного зв'язку та змін ринку.

З огляду на зростання ролі цифрових інструментів, у практиці управління почали активно впроваджуватись інноваційні методології, що базуються на концепціях гнучкого управління (Agile, Lean, Scrum). У таких підходах цілі формуються не на тривалий період, а в межах коротких ітерацій з чіткими результатами та показниками прогресу. Це дозволяє організаціям бути більш чутливими до змін середовища, а також оперативно реагувати на внутрішні потреби.

Важливим елементом системи цілей є критерії їх досягнення, які виконують роль своєрідних «маячків», що дозволяють об'єктивно оцінити, наскільки організація просувається у напрямі досягнення поставлених орієнтирів. Ці критерії мають бути конкретними, вимірюваними, адаптованими до специфіки бізнесу. Широко застосовується принцип SMART – специфічність, вимірюваність, досяжність, релевантність і обмеженість у часі. У складніших системах управління критерії доповнюються параметрами ризику, варіативності та можливості масштабування.

Усе частіше спостерігається використання систем управління результатами (Performance Management Systems), які об'єднують стратегічні цілі, критерії оцінки та механізми мотивації працівників. Такі системи дозволяють не лише відслідковувати досягнення цілей, але й формувати управлінську культуру орієнтовану на результат. Вони включають цифрові панелі моніторингу, регулярні оцінки досягнень, зворотний зв'язок та коригуючі дії [3].

Узгодження стратегічних цілей з місією та візією організації є критично важливим етапом формування ефективної управлінської системи. Цей зв'язок формує підґрунтя для стратегічної цілісності, дозволяючи організації обґрунтовано розподіляти ресурси, адаптуватися до змін та підтримувати стабільність розвитку.

Місія, за визначенням П. Друкера, відображає фундаментальне призначення організації – її *raison d'être*, тобто те, чому вона існує. Візія, у свою чергу, описує бажане майбутнє, до якого прагне організація – не лише як стратегічний орієнтир, але й як елемент мотиваційної системи [2]. Стратегічні цілі, відповідно, виступають операційною конкретизацією місії та візії, що дозволяє забезпечити ієрархічну наступність у плануванні.

У логіці стратегічного менеджменту, яку розвивав А. Томпсон, послідовність планування починається з місії, далі формується візія, стратегічні напрями, а потім – конкретні довгострокові цілі [3].

Практичним інструментом досягнення такої відповідності є стратегічна карта, розроблена в рамках концепції Balanced Scorecard (BSC), авторами якої є Р. Каплан і Д. Нортон. Вони запропонували поєднати візію з вимірюваними стратегічними цілями у чотирьох площинах: фінансовій, клієнтській, процесній та навчально-інноваційній. Така модель дозволяє забезпечити двосторонній зв'язок: зверху вниз

– від візії до операційних дій, і знизу вгору – через оцінку результативності впровадження стратегій [3, 4].

Теоретичне обґрунтування ефективності цього підходу підтримується теорією організаційної відповідності (organizational alignment), яку розвивали Т. Галбрейт і М. Берк. Вони підкреслювали, що внутрішня узгодженість місії, структури, стратегій і процесів є основною умовою продуктивності. У свою чергу, Д. Тіс у межах теорії динамічних здібностей (dynamic capabilities) обґрунтував, що така узгодженість має бути гнучкою, адаптованою до змін зовнішнього середовища, що перетворює стратегію з плану на здатність до рефлексивного управління [6].

Інструментальною формою оцінки такої узгодженості є формула інтегральної відповідності, яку можна виразити так:

$$F_{ci} = \alpha \times M_{ci} + \beta \times V_{ci}, \quad (1)$$

де: F_{ci} – інтегральна відповідність цілі ci , M_{ci} – рівень відповідності місії (оцінений експертно), V_{ci} – рівень відповідності візії, α, β – вагові коефіцієнти (наприклад, 0.5/0.5 або 0.6/0.4 залежно від стратегічного пріоритету).

Застосування цієї формули дозволяє кількісно ранжувати стратегічні цілі за ступенем їх відповідності вищим рівням стратегічного задуму.

Ще один метод – кореляційний аналіз між фактичними індикаторами реалізації цілей і параметрами місії/візії, що забезпечує емпіричну перевірку наявної відповідності. Відповідна формула має вигляд:

$$A_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \text{Corr}(I_j, P_i), \quad (2)$$

де: A_i – середній рівень узгодженості цілі i , I_j – стратегічний індикатор (показник результативності), P_i – параметр місії або візії, Corr – коефіцієнт кореляції Пірсона, n – кількість індикаторів.

Цей підхід ефективно використовують у стратегічному контролінгу великих корпорацій, що застосовують Business Intelligence-інструменти.

Для забезпечення наочної верифікації узгодженості стратегічних цілей із місією та візією організації доцільно застосовувати кількісні методи, що дозволяють формалізувати цей зв'язок. Один із найбільш ефективних підходів – побудова інтегрального індексу відповідності, де кожна ціль оцінюється окремо за двома основними векторами: відповідністю до місії та відповідністю до візії [7]. У результаті формується зважене значення, що демонструє загальну релевантність цілі стратегічному курсу організації. У таблиці нижче представлено приклад такої оцінки із застосуванням моделі, що базується на рівноважному розподілі вагових коефіцієнтів. Як видно з таблиці 1, стратегічні цілі, що мають високі показники узгодженості за обома напрямками, можуть вважатися ключовими для підтримання стратегічної єдності.

Узагальнюючи, слід наголосити, що відповідність між місією, візією та стратегічними цілями не є адміністративною формальністю. Вона становить ядро стратегічного управління й визначає спроможність організації транслювати ідеї в дії, а стратегію – у вимірюваний результат. Без цього організація ризикує перетворити свої цілі на декларації, відірвані від контексту, мотивації та реальних операційних процесів.

Приклад взаємного узгодження стратегічних цілей із візією та місією організації (за підходом Kaplan & Norton)

Стратегічна ціль	Відповідність місії (М)	Відповідність візії (V)	Інтегральна відповідність F(C)
Підвищення якості обслуговування клієнтів	0.8	0.7	0.76
Розширення ринку за рахунок цифрових каналів	0.6	0.9	0.75
Впровадження системи інноваційного розвитку	0.7	0.85	0.775
Оптимізація внутрішніх витрат	0.9	0.5	0.7

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Визначення чітких критеріїв досягнення стратегічних цілей є критично важливим завданням у структурі сучасних управлінських систем. Саме ці критерії забезпечують можливість вимірювання ефективності стратегії, виявлення відхилень, а також дають змогу коригувати поточні управлінські дії у відповідності до довгострокових орієнтирів. Як зазначає М. Шиллінг, критерії відіграють роль «навігаційних точок» в управлінському курсі, без яких стратегія перетворюється на декларативний документ [6].

Загальновизнаним підходом до формулювання критеріїв є принцип SMART, згідно з яким ціль повинна бути Specific (конкретною), Measurable (вимірюваною), Achievable (досяжною), Relevant (релевантною) і Time-bound (обмеженою у часі). Цей підхід був концептуалізований Дж. Дораном ще в 1981 році і донині зберігає свою актуальність у проектному та стратегічному управлінні [8].

На більш високому рівні формальності критерії класифікують за різними ознаками. Наприклад, М. Армстронг виділяє результативні (output-based), процесні (activity-based), часові (deadline-driven) та якісні (value-oriented) критерії. Така класифікація дозволяє структурувати систему контролю відповідно до типу цілі. Наприклад, у цифровому маркетингу результативним критерієм буде рівень конверсії, процесним – частота публікацій, а часовим – швидкість реакції на запит клієнта [9].

Сучасна методологія KPI (Key Performance Indicators) у контексті стратегічного управління була широко розвинена в працях Д. Парментера [10]. Він наголошував на відмінності між критичними та вторинними індикаторами, де перші прямо пов'язані з реалізацією стратегічних цілей, а другі – з операційною підтримкою. Визначення KPI потребує комплексного підходу: стратегічний аналіз, моделювання процесів, побудова причинно-наслідкових зв'язків, експертне оцінювання та тестування валідності індикаторів.

Один з ефективних підходів – побудова карти стратегічних залежностей (Strategy Map), де критерії досягнення розміщуються відповідно до логіки стратегічної цілі. Як зазначають Р. Каплан і Д. Нортон, в такій системі всі KPI повинні бути узгоджені зі стратегічною логікою організації, інакше вони втрачають діагностичну здатність [3, 4].

У практиці цифрових підприємств застосовують алгоритм ідентифікації критеріїв на основі аналізу даних. Наприклад, використання багатовимірної аналізу, факторного моделювання або методів машинного навчання дозволяє

автоматично виділяти значущі критерії, корельовані з досягненням цілей. Статистичний підхід реалізується через багатофакторну регресійну модель:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon, \quad (3)$$

де: Y – узагальнений індикатор досягнення мети, X_i – окремі критерії або параметри впливу, β_i – вагові коефіцієнти (визначені емпірично), ε – похибка моделі.

Ця формула застосовується для ідентифікації найбільш впливових критеріїв через регресійний аналіз та моделювання залежностей у складних системах.

Формування критеріїв досягнення стратегічних цілей є багатоетапним процесом, який охоплює аналітичне обґрунтування, вибір відповідних методологій оцінювання та подальшу інтеграцію в систему моніторингу результатів [11]. Щоб забезпечити послідовність дій і уникнути логічних розривів між етапами, доцільно застосовувати алгоритмізовану структуру побудови критеріїв. Рис. 2, який знаходиться нижче, демонструє загальну логіку цього процесу.

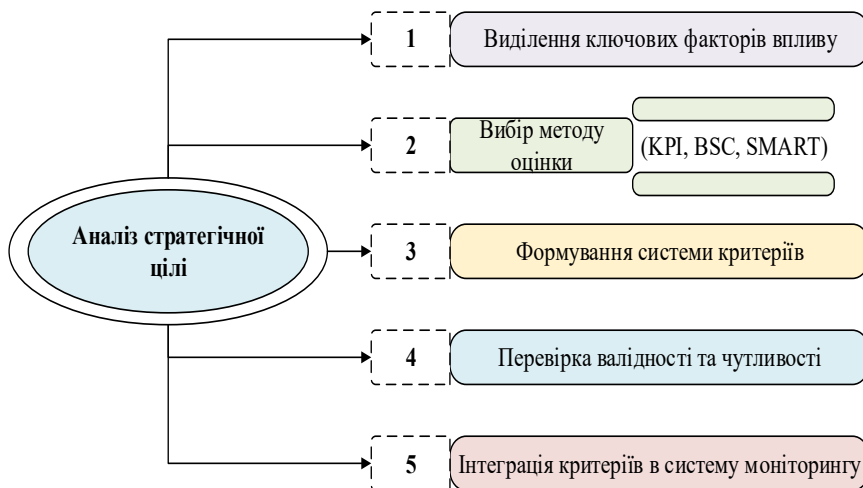


Рис. 2. Алгоритм формування критеріїв досягнення стратегічних цілей (розроблено автором на основі [11])

Для прикладної ілюстрації теоретичних положень варто звернутися до прикладу розгортання системи критеріїв на рівні конкретної стратегічної цілі. У таблиці 2 наведено узагальнену структуру, яка демонструє типову комбінацію індикаторів різної природи – результативної, процесної, часової та якісної – на прикладі мети підвищення клієнтської лояльності. Це дозволяє показати, як концептуальні моделі можуть бути адаптовані до реальних управлінських задач [12].

**Приклад структурування критеріїв досягнення для стратегічної цілі
«Підвищення лояльності клієнтів»**

Тип критерію	Опис	Індикатор	Джерело вимірювання
Результативний	Відображає кінцеву мету	Рівень повторних покупок	CRM-система
Процесний	Оцінює якість супроводу	Швидкість відповіді	Система обробки звернень
Якісний	Сприйняття бренду	Індекс задоволеності (CSI)	Опитування
Часовий	Реакція на запити	Середній час відповіді	Внутрішня аналітика

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Продовжуючи тему після таблиці, варто акцентувати увагу на тому, що критеріїв досягнення не є статичними – вони повинні постійно переглядатися в динаміці реалізації стратегії. У реальних умовах бізнес-середовища стратегічні орієнтири можуть змінюватися під впливом зовнішніх факторів (економічна криза, технологічний прорив, зміни в регуляторному полі), тому система критеріїв має бути адаптивною та відкритою до оновлення. Особливо це актуально в умовах високої мінливості середовища, коли запровадження гнучких методів оцінювання (Agile Metrics, OKR-систем) дозволяє організації оперативного реагувати на нові виклики.

Крім того, варто враховувати, що надмірна деталізація або перевантаження системи критеріїв може знизити ефективність прийняття рішень. Як свідчить практика компаній, які впроваджують системи KPI, найкращі результати демонструють ті структури, де критеріїв мають не лише вимірний характер, але й інтерпретуються в контексті стратегічної логіки. Важливим також є забезпечення прозорості в комунікації критеріїв всередині організації – кожен працівник має розуміти, як саме його діяльність вимірюється та яким чином вона впливає на досягнення стратегічних цілей.

Управлінські системи в умовах стратегічної невизначеності потребують принципово іншого підходу до формування цілей. У середовищі, де майбутнє не можна точно спрогнозувати, класичні інструменти стратегічного планування поступаються місцем адаптивним, сценарним і контекстно-чутливим методам. Під впливом турбулентності ринку, цифрових трансформацій, зсувів у поведінці споживачів і політичних ризиків, формування цільових орієнтирів має ґрунтуватися на принципах гнучкості, варіативності, ітеративності.

Одним із підходів, що використовується в таких умовах, є побудова множини альтернативних сценаріїв, кожен з яких описує можливу конфігурацію майбутнього середовища. Цільові орієнтири тоді формуються не у вигляді фіксованих точок, а у вигляді діапазонів значень або пріоритетів, які можуть змінюватися в залежності від реалізації того чи іншого сценарію. Це дозволяє зберігати стратегічну орієнтацію навіть тоді, коли змінюються вхідні параметри середовища [13].

Іншим ефективним рішенням є застосування системи ковзного планування (rolling planning), коли горизонти цілей періодично переглядаються на основі нових даних. Цілі в такому підході не «заморожуються» на п'ять чи десять років, а оновлюються щоквартально або щопівроку залежно від доступної інформації. Це

дозволяє організації бути не реактивною, а проактивною в управлінні невизначеністю.

У математичних моделях адаптивного планування часто формалізується через стохастичні оптимізаційні задачі, де цільова функція містить елемент випадковості або розподілу ймовірностей. Приклад такої функції:

$$\text{Maximize } E[U(x)] = \int U(x) \times f(x) dx, \quad (4)$$

де: $U(x)$ – корисність або ефективність рішень, $f(x)$ – функція ймовірності сценарію x , $E[U(x)]$ – математичне очікування ефективності рішень.

Ще одним інструментом є модель адаптивного фільтра стратегій, коли цілі обираються через багатокритеріальну систему з динамічним оновленням коефіцієнтів ваги:

$$S_i = \sum_{j=1}^n w_j(t) \times p_{ij}, \quad (5)$$

де: S_i – інтегральний рейтинг стратегічної цілі i , $w_j(t)$ – вага критерію j у момент часу t , p_{ij} – значення цілі i за критерієм j .

Ця формула дозволяє ідентифікувати ті орієнтири, які є оптимальними в певному часовому вікні та швидко перебудовувати систему при зміні контексту.

У контексті формування гнучких стратегічних орієнтирів ключовим є поетапний підхід, що враховує змінність середовища, наявність кількох сценаріїв розвитку та необхідність регулярного оновлення управлінських рішень. Щоб забезпечити адаптивність і динамічне налаштування цілей, управлінська система повинна проходити через логічну послідовність дій, яка охоплює як зовнішній аналіз, так і внутрішню структурування пріоритетів [13]. Цю логіку ілюструє наступний рис. 3, який відображає алгоритм побудови адаптивної цільової системи в умовах стратегічної невизначеності.

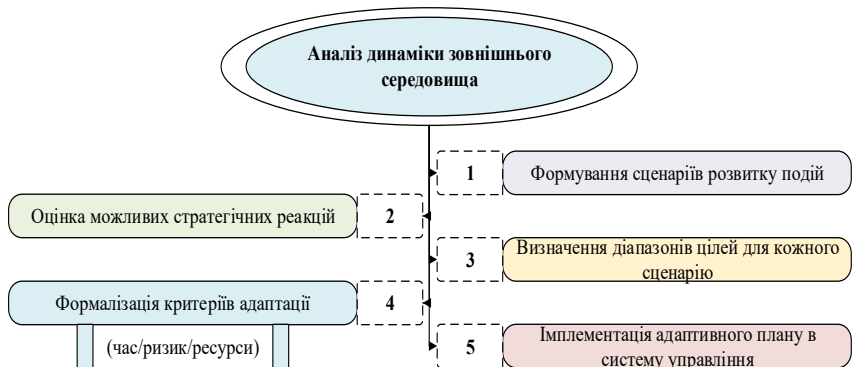


Рис. 3. Алгоритм формування адаптивної цільової системи (розроблено автором на основі [13])

Для кращого розуміння відмінностей між традиційними та адаптивними підходами до планування доцільно порівняти їхні ключові характеристики за

основними управлінськими параметрами. У таблиці 3 представлено систематизований аналіз, який дозволяє виявити переваги адаптивного підходу, особливо в умовах високої мінливості зовнішнього середовища та необхідності регулярної корекції стратегічного курсу.

Таблиця 3

Порівняння традиційного і адаптивного підходу до формування цілей

Ознака	Традиційне планування	Адаптивне планування
Горизонт планування	Фіксований (5–10 років)	Динамічний (1–2 роки, з переглядом)
Реакція на зміни	Повільна	Оперативна
Тип цілей	Жорсткі, кількісні	Гнучкі, діапазонні
Основна мета	Досягнення визначеного результату	Забезпечення стійкої адаптації
Інструмент оцінки ефективності	KPI, фінансові індикатори	Інтегральна функція корисності

Джерело: розроблено автором на основі [13]

З огляду на порівняльний аналіз, адаптивне планування демонструє значно вищу ефективність у середовищах, що характеризуються високою мінливістю, технологічними зсувами або політичною нестабільністю. Його ключова перевага полягає в тому, що стратегія перестає бути «замкненим документом» і перетворюється на живу систему управління, здатну реагувати не лише на зовнішні імпульси, а й на внутрішні виклики – від змін у поведінці споживачів до перебудови виробничих або логістичних процесів.

Висновок. Стратегічні цілі виступають ключовим елементом управлінської системи, що забезпечує трансляцію місії та візії організації у конкретні напрями діяльності та вимірювані результати. Їх формування є складним багаторівневим процесом, який поєднує аналітичні інструменти стратегічного аналізу, поведінкові аспекти прийняття рішень та системну інтеграцію внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку.

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє виділити цільовий, системний, поведінковий і адаптивний вектори формування стратегічних орієнтирів. Їх поєднання створює передумови для побудови гнучкої, але структурованої системи цілепокладання, здатної забезпечити як стабільність стратегічного курсу, так і оперативну реакцію на зміни середовища. Особливого значення набуває узгодження стратегічних цілей із місією та візією організації. Формалізація цього зв'язку через інтегральні індекси відповідності та кореляційні моделі дозволяє кількісно оцінити ступінь стратегічного вирівнювання. Такий підхід мінімізує ризик декларативності цілей і забезпечує їх інтеграцію в реальні управлінські процеси. Визначення критеріїв досягнення стратегічних цілей має базуватися на принципах конкретності, вимірюваності та релевантності. Використання SMART-підходу, систем KPI та регресійних моделей оцінювання дозволяє створити прозору систему моніторингу результативності.

Список літератури:

1. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press, 2005. 406 p.

2. Drucker P.F. *The Essential Drucker*. New York: HarperCollins Publishers Inc., 2001. 368 p.
3. Thompson A.A., Strickland A.J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill, 2003. 608 p.
4. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
5. Teece D.J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2023.
6. Schilling M.A. *Strategic Management of Technological Innovation*. 7th ed. McGraw-Hill, New York, 2023. 480 p.
7. Войтович В.А., Чуприн, Ю.А. Оптимізація та контроль програми робіт в підсистемі фінансового менеджменту будівельної організації. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*, 2023, 51(1), 129–142. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.51\(1\).129-142](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.51(1).129-142)
8. Doran G.T. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 1981, Vol. 70, No. 11. P. 35–36.
9. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. 5th ed. London: Kogan Page, 2015. 400 p.
10. Parmenter D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 4th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2019. 352 p.
11. Nwabuatu E.N. Strategic goal setting: Investigating the impact of SMART goals on organizational performance in Anambra State. *Academic Journal of Current Practice in Business and Management*. 2025. Vol. 10, No. 1. P. 1–15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14921716>
12. Tormosov R., Chupryna I., Ryzhakova G., Pokolenko V., Prykhodko D., Faizullin A. Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development. *2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*, Nur-Sultan, Kazakhstan, 2021, pp. 1-9. DOI: 10.1109/SIST50301.2021.9465993.
13. Kowalczyk M., Barthel H., Münch J., Heidrich J., Trendowicz A. A Deployment Process for Strategic Measurement Systems. *Proceedings of the 8th Software Measurement European Forum (SMEF 2011)*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1312.1040>

Yaroslav KUZMICH

Approaches to the formation of strategic goals and criteria for their achievement in management systems

The formation of strategic goals in modern management systems is viewed as a comprehensive process that integrates analytical, systemic, and behavioral components of management under conditions of dynamic environmental change. Strategic goals are considered an integrative element that ensures the translation of an organization's mission and vision into measurable performance benchmarks, coordinates resource allocation, and determines the vector of long-term development. It is substantiated that the effectiveness of a management system directly depends on the logic of goal formation, their hierarchical structuring, and the presence of clearly defined achievement criteria.

The key approaches to the formation of strategic goals are systematized: goal-oriented, systemic, behavioral, and adaptive. It is demonstrated that the goal-oriented

approach ensures hierarchical consistency of strategic, tactical, and operational objectives; the systemic approach makes it possible to consider environmental influences and cross-factor interdependencies; the behavioral approach integrates subjective decision-making factors; and the adaptive approach focuses the system on flexibility and scenario planning under uncertainty.

Particular attention is paid to aligning strategic goals with the organization's mission and vision, which is considered the foundation of strategic coherence. The use of integral alignment indices and correlation models is proposed to quantitatively assess the level of strategic consistency. It is proven that formalizing this linkage minimizes the gap between declared strategic intentions and actual managerial actions. Approaches to defining criteria for achieving strategic goals are disclosed, including the application of the SMART principle, KPI systems, and multifactor regression models for performance evaluation. The feasibility of using algorithm-based structures for developing criteria is substantiated, ensuring monitoring transparency, adaptability, and the possibility of integrating digital analytical tools.

Additional emphasis is placed on the necessity of implementing digital platforms for strategic monitoring, which ensure synchronization of goals across different management levels and automated tracking of deviations from planned parameters. It is shown that the integration of business analytics systems, forecasting tools, and scenario modeling enhances the validity of strategic decisions and fosters a results-oriented management culture. Such an approach creates the preconditions for strengthening organizational strategic resilience, competitiveness, and long-term adaptability in the context of structural economic transformations.

Keywords: strategic goals, management systems, strategic planning, achievement criteria, KPI, strategic alignment, adaptive management, scenario modeling.

Дата надходження статті: 06.01.2026

Дата прийняття статті: 16.02.2026