

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Харківський інститут

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ О.С. Телепнева

" ____ " _____ 2026 р.

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Основи управління бізнесом»

на тему:

«ОСНОВНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ КОМПАНІЇ»

Виконав: студент 4 курсу

Групи: ТУхр-12-22-Б1М (4.бздс)

Ручин Максим Віталійович

Керівник: к.е.н., доцент Янковська В.А.

Харків 2026

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ЦІЛЕВИЗНАЧЕННЯ	5
1.1. Еволюція концепції стратегічного управління в економічній науці.....	5
1.2. Взаємозв'язок місії, візії та стратегічних цілей у корпоративній ієрархії	9
1.3. Принципи формування цільових орієнтирів.....	13
2. АНАЛІЗ ЧИННИКІВ ТА МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ	18
2.1. Роль внутрішнього потенціалу та ресурсних обмежень у процесі цілевизначення	18
2.2. Моделювання цільової структури: дерево цілей та його декомпозиція .	23
2.3. Інтеграція стратегічних цілей у систему операційного менеджменту...	28
3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА КОНТРОЛЮ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ	33
3.1. Використання збалансованої системи показників (BSC) як інструменту детермінації цілей	33
3.2. Механізми адаптації та корекції стратегічних цілей в умовах ризику та невизначеності	37
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної нестабільності, стрімкого технологічного розвитку та високої конкуренції здатність організації до ефективного стратегічного управління стає визначальним чинником її виживання та довгострокового успіху. Центральною ланкою цього процесу є формування системи стратегічних цілей. В умовах цифрової трансформації та переходу до концепцій сталого розвитку (ESG), традиційні методи цілепокладання потребують переосмислення та інтеграції з гнучкими методологіями управління. Саме тому дослідження механізмів детермінації стратегічних цілей, врахування впливу зовнішніх чинників та внутрішнього потенціалу компанії є надзвичайно актуальним для сучасної економічної науки та практики менеджменту.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством у сучасному ринковому середовищі.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні інструменти формування, декомпозиції та реалізації стратегічних цілей організації.

Метою роботи є системне дослідження процесу стратегічного цілевизначення, аналіз інструментарію детермінації цілей та розробка рекомендацій щодо їх інтеграції в операційну діяльність компанії в умовах невизначеності.

Відповідно до мети було поставлено та вирішено такі *завдання*:

- розкрити сутність та ієрархічну структуру стратегічних цілей;
- проаналізувати вплив чинників зовнішнього макро- та мікросередовища на стратегічні пріоритети;
- оцінити роль внутрішнього потенціалу та ресурсних обмежень у процесі цілевизначення;
- охарактеризувати методологічний інструментарій стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL, SNW);

- дослідити особливості моделювання «дерева цілей» та застосування Збалансованої системи показників (BSC);
- вивчити механізми адаптації стратегічних цілей та методи подолання організаційних бар'єрів при їх впровадженні.

Методи дослідження. У роботі буде використано загальнонаукові та спеціальні методи: системний підхід — для аналізу цільової структури організації; методи аналізу та синтезу — при вивченні впливу зовнішнього середовища; метод графічного моделювання — для побудови «дерева цілей»; дедуктивний метод — для каскадування стратегічних цілей на операційний рівень.

Інформаційною базою дослідження є праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців у галузі стратегічного менеджменту, публікації у періодичних виданнях, матеріали міжнародних конференцій та ресурси мережі Інтернет.

Структура роботи. Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 47 сторінок друкованого тексту.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ЦІЛЕВИЗНАЧЕННЯ

1.1. Еволюція концепції стратегічного управління в економічній науці

Еволюція концепції стратегічного управління — це процес трансформації наукових поглядів на адаптацію організації до динамічного ринкового середовища. В економічній теорії цей розвиток традиційно поділяють на кілька ключових етапів, кожен з яких характеризується зміною парадигми мислення: від жорсткого бюджетування до гнучкого стратегічного маневрування [4, с. 38].

1. Етап короткострокового планування та бюджетування (до 1950-х рр.). На цьому етапі управління базувалося на екстраполяції минулих показників на майбутнє. Основна увага приділялася внутрішньому середовищу та контролю витрат.

Домінуюча ідея: Майбутнє є повторенням минулого.

Інструментарій: Фінансове бюджетування, кошториси, контроль відхилень.

Обмеження: Повна ігнорація непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі.

2. Етап довгострокового планування (1950-ті – середина 1960-х рр.). Розвиток масового виробництва та відносна стабільність ринків дозволили компаніям планувати розвиток на 5–10 років.

Домінуюча ідея: Тенденції росту можна передбачити через аналіз ринкових сегментів.

Інструментарій: Прогнозування обсягів продажу, планування капітальних інвестицій.

Результат: Поява перших формалізованих стратегій розширення.

3. Етап стратегічного планування (середина 1960-х – середина 1970-х рр.). Через насичення ринків та енергетичні кризи 1970-х років екстраполяція перестала працювати. Виникла потреба в аналізі конкуренції та диверсифікації.

Домінуюча ідея: Компанія повинна знайти своє місце у зовнішньому середовищі, враховуючи загрози та можливості.

Школи думки: Школа дизайну (Селзнік, Ендрюс) та Школа планування (Ансофф) [30, с. 55].

Інструментарій: SWOT-аналіз, матриця BCG (Growth-Share Matrix).

4. Етап стратегічного управління (1980-ті – 1990-ті рр.). Статика планування поступилася місцем динаміці управління. Стратегія почала розглядатися не як документ, а як безперервний процес прийняття рішень.

Ринкова орієнтація (Майкл Портер): Фокус на конкурентних перевагах та структурі галузі.

Ресурсна теорія (Барні, Прахалад, Хемел): Джерелом успіху є унікальні внутрішні компетенції та ресурси компанії (VRIO-аналіз).

Інструментарій: Модель «П'яти сил конкуренції», ланцюжок доданої вартості.

5. Сучасний етап: Еволюційна та адаптивна стратегія (з 2000-х рр. по теперішній час). В умовах глобалізації та цифрової трансформації стратегічне управління набуло рис нелінійності.

Стратегічна гнучкість (Agility): Здатність миттєво змінювати курс у відповідь на «чорних лебедів».

Концепція «Блакитних океанів» (Кім, Моборн): Створення нових ринкових ніш замість боротьби в існуючих.

Екосистемний підхід: Розгляд компанії як частини мережі взаємопов'язаних гравців.

Цифровізація: Використання Big Data та ШІ для предиктивного стратегічного аналізу.

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика парадигм

Параметр	Довгострокове планування	Стратегічне планування	Стратегічне управління
Сприйняття майбутнього	Передбачуване за трендом	Передбачуване, але варіативне	Непередбачуване (невизначене)
Головний акцент	Внутрішні ресурси	Зовнішнє середовище	Гнучкість та компетенції
Джерело переваг	Масштаб виробництва	Позиціонування на ринку	Унікальність знань та швидкість

Еволюція відбулася від статичних розрахунків до динамічного проектування майбутнього, де стратегічна ціль є не кінцевою точкою, а вектором розвитку в умовах постійних змін.

У сучасній економічній науці стратегічні цілі розглядаються не просто як кількісні показники, а як фундаментальні орієнтири, що визначають вектор еволюції організації в довгостроковій перспективі.

1. Дефініція стратегічної цілі.

Стратегічна ціль — це ідеалізований стан або конкретний результат, якого організація прагне досягти у термін від 3 до 5 (іноді більше) років шляхом мобілізації своїх ресурсів та адаптації до динаміки зовнішнього середовища.

На відміну від тактичних завдань, стратегічна ціль відповідає на запитання: «Якою має бути компанія через кілька років, щоб забезпечити свою життєздатність та конкурентоспроможність?»

2. Сутнісна характеристика: ключові ознаки.

Для наукового розуміння природи стратегічних цілей слід виділити їхні диференційні атрибути:

- Тривалий часовий горизонт: Реалізація цілі вимагає значного часу, що зумовлює необхідність врахування майбутніх ризиків та невизначеності.

- Ресурсна ємність: Досягнення стратегічного орієнтира неможливе в межах поточної операційної діяльності; воно потребує перерозподілу капіталу, персоналу та технологій.

Глобальність: Ціль охоплює всю організацію або її ключові стратегічні господарські одиниці (СГО), а не окремі вузькоспеціалізовані підрозділи.

- Спрямованість на зовнішній ефект: Більшість стратегічних цілей пов'язані з позиціонуванням компанії на ринку (частка ринку, репутація, задоволеність клієнтів).

3. Функції стратегічних цілей у системі управління.

Стратегічні цілі виконують роль інтегратора всіх внутрішніх процесів організації:

- Напрямна (когнітивна): Створюють єдине бачення майбутнього для власників, менеджменту та персоналу.

- Мотиваційна: Виступають стимулом для підвищення продуктивності та інноваційної активності.

- Координуюча: Узгоджують зусилля різних департаментів (маркетингу, фінансів, виробництва) для уникнення функціональних конфліктів.

- Контрольна (критеріальна): Слугують базою для оцінки ефективності обраної стратегії.

4. Критерії наукової обґрунтованості цілей.

У межах стратегічного менеджменту ціль вважається коректно сформульованою лише за умови відповідності певним стандартам, найбільш розповсюдженим з яких є система SMART:

- Specific (Конкретність): Чітке визначення результату (наприклад, не «збільшити прибуток», а «зайняти лідируючу позицію у сегменті електромобілів»).

- Measurable (Вимірюваність): Наявність кількісних або якісних індикаторів для перевірки прогресу.

- Achievable (Досяжність): Відповідність цілі наявному ресурсному потенціалу та ринковим реаліям.

- Relevant (Релевантність): Узгодженість цілі з місією компанії та інтересами ключових стейкхолдерів.

- Time-bound (Визначеність у часі): Встановлення чітких дедлайнів.

5. Складність цілевизначення: Конфлікт інтересів.

Важливою характеристикою стратегічних цілей є їхня багатокритеріальність, що часто призводить до виникнення цільових протиріч. Наприклад:

- Прагнення до максимального прибутку (короткострокова ціль) може суперечити інвестиціям у наукові розробки (довгострокова стратегічна ціль).

- Екологічні цілі (соціальна відповідальність) можуть входити у конфлікт із мінімізацією витрат на виробництво.

Сутність стратегічної цілі полягає у її здатності бути мостом між сьогоденням компанії та її бажаним майбутнім, забезпечуючи при цьому стійкий баланс між економічною ефективністю та стратегічним розвитком.

1.2. Взаємозв'язок місії, візії та стратегічних цілей у корпоративній ієрархії

У системі стратегічного управління існують три фундаментальні рівні цілепокладання, які утворюють логічну ієрархію. Кожен наступний рівень конкретизує попередній, перетворюючи абстрактні прагнення власників на чіткі плани дій для виконавців [17, с. 57].

Цей взаємозв'язок часто представляють у вигляді піраміди стратегічного планування.

1. Місія (Mission Statement): Філософський базис.

Місія є фундаментом ієрархії. Вона визначає сенс існування компанії, її соціальну роль та основне призначення.

Питання: «Чому ми існуємо?» та «Яку цінність ми приносимо світу?»

Характер: Констатуючий, стабільний протягом десятиліть.

Роль: Формує корпоративну культуру та окреслює межі діяльності (що компанія робить, а чого — ні).

2. Візія (Vision): Образ майбутнього.

Візія — це амбітний опис того, якою компанія хоче стати у довгостроковій перспективі. Це "картинка" успіху.

Питання: «Ким ми хочемо бути через 10–20 років?»

Характер: Надихаючий, емоційний, орієнтований на лідерство.

Роль: Слугує еталоном для прийняття стратегічних рішень та мотивує персонал до надзусиль.

3. Стратегічні цілі (Strategic Goals): Інструментальний рівень.

Стратегічні цілі трансформують візію у конкретні результати, які можна виміряти. Це міст між філософським баченням та операційною діяльністю.

Питання: «Що конкретно ми маємо зробити, щоб досягти нашої візії?»

Характер: Кількісний, обмежений у часі (3–5 років), прагматичний.

Роль: Виступають базою для розробки стратегій підрозділів та системи КРІ.

Взаємозв'язок між цими категоріями реалізується через принцип вертикальної інтеграції:

- Каскадування (згори донизу): Місія визначає вектор для Візії. Візія, у свою чергу, розбивається (декомпозиується) на стратегічні цілі. Далі стратегічні цілі стають основою для тактичних планів та щоденних завдань працівників.

- Зворотний зв'язок (знизу догори): Виконання щоденних завдань забезпечує досягнення цілей. Досягнення цілей наближає компанію до реалізації візії, що зрештою підтверджує успішне виконання її місії.

Таблиця ієрархічної підпорядкованості

Категорія	Горизонт планування	Ступінь деталізації	Головна функція
Місія	Безстроково	Низька (загальні принципи)	Ідентифікація та зміст
Візія	10–20 років	Середня (ідеальний образ)	Вектор та натхнення
Стратегічні цілі	3–5 років	Висока (конкретні метрики)	Організація та контроль

Без місії та візії стратегічні цілі стають хаотичними та короткозорими. І навпаки — без чітких цілей місія та візія залишаються лише деклараціями, що не мають впливу на реальну економічну ефективність підприємства. Належна синхронізація цих трьох рівнів створює стратегічну єдність (Strategic Alignment), яка є критичною умовою виживання на висококонкурентних ринках [5, с. 77].

Класифікація стратегічних цілей є необхідною умовою для їхнього ефективного аналізу та подальшої декомпозиції. В економічній теорії найбільш поширеним є підхід, що базується на розмежуванні цілей за двома ключовими вимірами: часовим інтервалом та функціональними сферами діяльності компанії.

1. Класифікація за часовими ознаками. Часовий аспект визначає ступінь стратегічності цілі та її роль у життєвому циклі організації.

- Довгострокові цілі (Long-term): Охоплюють період понад 3–5 років. Вони відображають стратегічне бачення розвитку компанії та зазвичай

пов'язані зі зміною масштабів бізнесу, виходом на нові ринки або трансформацією технологічного укладу.

- Середньострокові цілі (Mid-term): Розраховані на 1–3 роки. Вони виступають сполучною ланкою, що конкретизує довгострокові плани та забезпечує їхню поступову реалізацію.

- Короткострокові цілі (Short-term): Термін реалізації до 1 року. У стратегічному контексті вони розглядаються як тактичні кроки, необхідні для досягнення глобальних орієнтирів.

2. Класифікація за функціональними ознаками. Ця класифікація відображає розподіл цілей відповідно до ключових напрямів діяльності компанії, що дозволяє закріпити відповідальність за конкретними підрозділами.

А. Ринкові (Маркетингові) цілі.

- Орієнтовані на зовнішнє середовище та взаємодію з клієнтами.
- Збільшення частки ринку (Market Share).
- Вихід на нові географічні або сегментні ринки.
- Підвищення лояльності клієнтів та впізнаваності бренду.

Б. Фінансові цілі.

- Відображають економічну ефективність функціонування капіталу.
- Максимізація чистого прибутку або рентабельності активів (ROA/ROE).

- Оптимізація структури капіталу та підвищення кредитного рейтингу.
- Збільшення ринкової вартості компанії (капіталізація).

В. Виробничо-технологічні цілі.

- Стосуються внутрішніх процесів та операційної досконалості.
- Впровадження інноваційних технологій виробництва.
- Зниження собівартості продукції за рахунок ефекту масштабу.
- Підвищення якості та модернізація продуктової лінійки.

Г. Соціальні та кадрові цілі.

- Фокусуються на людському капіталі та корпоративній відповідальності.

- Розвиток системи компетенцій та навчання персоналу.

- Створення привабливого HR-бренду.

- Дотримання екологічних стандартів (ESG-цілі) [18, с. 8].

У науковому моделюванні цілі зазвичай структуруються за допомогою матричного підходу, де кожна функціональна ціль має свій часовий вимір.

Таблиця 1.3.

Взаємозв'язок класифікаційних ознак

Функціональна сфера	Короткострокова ціль	Довгострокова ціль
Фінанси	Забезпечення поточної ліквідності	Стабільне зростання дивідендів
Маркетинг	Проведення рекламної кампанії	Стати лідером галузі за часткою ринку
Персонал	Закриття вакансій спеціалістів	Формування самокерованих команд

Важливо розуміти, що за ієрархією стратегічні цілі можуть бути:

- Загальнокорпоративні — стосуються компанії в цілому.

- Бізнес-цілі — для окремих стратегічних господарських одиниць (СГО).

- Функціональні — на рівні окремих відділів (фінанси, логістика тощо).

Використання багатовимірної класифікації дозволяє уникнути фрагментарності в управлінні, забезпечуючи системне охоплення всіх аспектів розвитку організації у часі та просторі.

1.3. Принципи формування цільових орієнтирів

Процес стратегічного планування вимагає не лише визначення напрямку руху, а й коректного формулювання самих цілей. В економічній теорії та практиці менеджменту виокремлюють три основні системи критеріїв, що дозволяють верифікувати якість цільових орієнтирів: SMART, PURE та CLEAR.

1. Критерії SMART: Класичний підхід до конкретизації.

Система SMART є найбільш розповсюдженим інструментом, що фокусується на операційній чіткості цілі.

S (Specific) — Конкретність: Ціль має бути чітко сформульованою, щоб уникнути неоднозначного трактування.

M (Measurable) — Вимірюваність: Наявність кількісних індикаторів (відсотки, грошові одиниці, часові межі) для оцінки результату.

A (Achievable) — Досяжність: Реалістичність цілі з огляду на наявні ресурси (фінансові, людські, технологічні).

R (Relevant) — Релевантність: Узгодженість цілі з місією компанії та іншими стратегічними пріоритетами.

T (Time-bound) — Визначеність у часі: Встановлення конкретного дедлайну або часового вікна для виконання [29, с. 71].

2. Критерії PURE: Етичний та філософський вимір. Ця система доповнює SMART, акцентуючи увагу на якості самої цілі та її сприйнятті персоналом.

P (Positively stated) — Позитивне формулювання: Ціль повинна описувати те, чого ми хочемо досягти, а не те, чого ми хочемо уникнути (наприклад, «підвищити якість» замість «зменшити кількість браку»).

U (Understood) — Зрозумілість: Кожен учасник процесу повинен чітко розуміти свою роль у досягненні результату.

R (Relevant) — Доречність: Підтвердження того, що ціль відповідає поточному стану ринку та внутрішнім потребам.

Е (Ethical) — Етичність: Відповідність цілі моральним нормам, корпоративним цінностям та екологічним стандартам.

3. Критерії CLEAR: Адаптивність у динамічному середовищі.

У сучасних умовах високої невизначеності (VUCA-світ) часто використовують систему CLEAR, яка орієнтована на гнучкість та командну роботу.

С (Collaborative) — Колаборативність: Ціль має стимулювати спільну роботу та взаємодію між підрозділами.

Л (Limited) — Обмеженість: Чіткі рамки щодо обсягу робіт та часу, щоб фокусувати зусилля на головному.

Е (Emotional) — Емоційність: Ціль повинна викликати емоційний відгук у співробітників, надихати та мотивувати їх.

А (Appreciable) — Поступовість: Можливість розбиття великої цілі на дрібні кроки для швидшого досягнення видимих результатів.

R (Refinable) — Гнучкість (Можливість корекції): Здатність змінювати ціль, якщо зовнішні обставини або стратегічний контекст суттєво трансформувалися.

Таблиця 1.4.

Порівняльна характеристика моделей цілепокладання

Модель	Основний фокус	Найкраще підходить для...
SMART	Технічна точність та контроль	Проектного менеджменту та KPI
PURE	Психологічний комфорт та етика	Формування корпоративної культури
CLEAR	Адаптивність та командна синергія	Креативних індустрій та стартапів

Ефективне стратегічне управління передбачає синергію цих підходів. Якщо SMART забезпечує структуру, то PURE додає цілям ціннісного змісту, а CLEAR робить їх життєздатними в умовах постійних змін.

Формування стратегічних пріоритетів компанії не є ізольованим внутрішнім процесом; воно безпосередньо детермінується станом і динамікою зовнішнього середовища. В економічній науці зовнішнє середовище поділяють на два рівні: макрооточення (далекий вплив) та мікрооточення (безпосередній вплив галузі).

1. Макросередовище: Вплив глобальних чинників (PESTEL-аналіз).

Макрочинники створюють загальний "клімат", у якому функціонує організація, та визначають допустимі межі її стратегічного маневрування.

Політичні (P): Рівень стабільності, державна політика підтримки галузей, податкове регулювання. Вони можуть змінити пріоритет із розширення на збереження активів.

Економічні (E): Темпи інфляції, курсова стабільність, купівельна спроможність населення. Визначають доступність інвестиційних ресурсів для стратегічного розвитку.

Соціальні (S): Демографічні тренди, зміна споживчих уподобань, рівень освіти. Впливають на цілі щодо розробки нових продуктів.

Технологічні (T): Поява проривних технологій (ШІ, автоматизація), швидкість морального старіння обладнання. Пріоритетом стає цифровізація.

Екологічні (E): Вимоги до декарбонізації, еко-стандарти. Формують стратегічні цілі сталого розвитку (ESG).

Юридичні (L): Законодавство про конкуренцію, трудове право, захист інтелектуальної власності [10, с. 72].

2. Мікросередовище: Галузева конкуренція (Модель М. Портера).

Чинники безпосереднього оточення визначають конкурентну позицію компанії та специфіку її операційних цілей.

Вплив постачальників: Висока концентрація постачальників може змусити компанію поставити пріоритет на вертикальну інтеграцію (створення власної сировинної бази).

Вплив покупців: Влада споживачів диктує стратегічні цілі щодо підвищення якості сервісу та кастомізації продукту.

Загроза нових гравців: Наявність низьких бар'єрів входу робить пріоритетною стратегію захисту ринкової частки та посилення лояльності до бренду.

Тиск товарів-субститутів: Наявність замінників стимулює стратегічні цілі в інноваційній сфері та диференціації продукції.

Інтенсивність суперництва: Жорстка конкуренція зміщує пріоритет на цінову лідерство або вузьку спеціалізацію.

3. Механізм трансформації зовнішніх сигналів у стратегічні цілі.

Процес адаптації пріоритетів відбувається через ідентифікацію можливостей (Opportunities) та загроз (Threats).

Сенсорний етап: Моніторинг слабких сигналів зовнішнього середовища.

Аналітичний етап: Оцінка імовірності настання подій та їхнього потенційного впливу на капіталізацію компанії.

Прийняття рішень: Корекція цільової структури. Наприклад, в умовах економічної кризи стратегічна ціль «експансія» замінюється на «оптимізацію витрат та ліквідність».

4. Рівень невизначеності та типи стратегічних реакцій.

Залежно від стабільності зовнішнього середовища, пріоритетність розвитку може змінюватися:

Стабільне середовище: Пріоритет на максимізацію прибутку та ефективність (експлуатація ресурсів).

Турбулентне середовище: Пріоритет на гнучкість, інноваційність та стратегічну витривалість (дослідження нових можливостей).

Зовнішнє середовище виступає як фільтр, що відсіює неактуальні цілі та нав'язує компанії нові імперативи розвитку. Успішна організація — це та, чий стратегічні пріоритети максимально релевантні зовнішнім викликам.

2. АНАЛІЗ ЧИННИКІВ ТА МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

2.1. Роль внутрішнього потенціалу та ресурсних обмежень у процесі цілевизначення

Внутрішній потенціал організації виступає фундаментом для формування стратегічних цілей. Якщо зовнішнє середовище визначає, що компанія може зробити, то внутрішні ресурси та компетенції окреслюють те, що вона здатна виконати.

В економічній науці цей аспект детально розглядається в межах ресурсного підходу (Resource-Based View — RBV).

1. Компоненти внутрішнього потенціалу.

Внутрішній потенціал — це сукупність ресурсів та здібностей, які при правильному поєднанні створюють конкурентну перевагу.

Матеріальні ресурси: Виробничі потужності, доступ до сировини, фінансовий капітал, технологічне обладнання.

Нематеріальні ресурси: Інтелектуальна власність (патенти, ліцензії), репутація бренду, бази даних.

Людський капітал: Рівень кваліфікації менеджменту та персоналу, корпоративна культура, досвід реалізації складних проектів.

Організаційні здібності: Ефективність внутрішніх бізнес-процесів, швидкість прийняття рішень, здатність до інновацій [2, с. 114].

2. Вплив потенціалу на формування цілей.

Потенціал компанії визначає амбітність та реалістичність її стратегічного вектора:

- Цілі нарощування (Expansionary): Формуються за наявності надлишкових ресурсів або унікальних компетенцій (наприклад, вихід на нові ринки завдяки унікальній технології).

- Цілі оптимізації (Efficiency): Актуальні при середньому потенціалі, коли основний фокус зміщується на підвищення продуктивності існуючих активів.

- Цілі виживання або перепрофілювання: Виникають при критичному дефіциті ресурсів або їхньому моральному старінні.

3. Ресурсні обмеження як стратегічні детермінанти.

Ресурсні обмеження виконують роль "фільтра", який відсікає недосяжні цілі та змушує менеджмент фокусуватися на пріоритетах.

Фінансові обмеження: Дефіцит власного капіталу або висока вартість запозичень обмежують цілі, пов'язані з агресивною експансією чи M&A (злиття та поглинання).

Часові обмеження: Обмеженість часу на виведення продукту (Time-to-market) може змінити ціль з "власної розробки" на "купівлю готової технології".

Компетентнісні обмеження: Відсутність спеціалістів з необхідними навичками (наприклад, у сфері AI) змушує компанію ставити проміжні цілі щодо навчання або аутсорсингу.

4. Аналіз VRIO: Верифікація ресурсів для цілепокладання.

Для того, щоб зрозуміти, чи може ресурс стати базою для стратегічної цілі, його оцінюють за чотирма критеріями:

- Value (Цінність): Чи дозволяє ресурс реагувати на загрози та використовувати можливості?

- Rarity (Рідкість): Чи є цей ресурс унікальним на ринку?

- Inimitability (Невідтворюваність): Чи важко конкурентам скопіювати цей ресурс?

- Organization (Організація): Чи здатна компанія ефективно використати цей ресурс?

5. Діалектика потенціалу та обмежень: Стратегічний розрив.

У процесі цілевизначення виникає поняття стратегічного розриву (Strategic Gap) — різниці між цілями, яких вимагає ринок, та поточними можливостями компанії.

Якщо розрив занадто великий, цілі стають демотивуючими та нереалістичними.

Ефективне стратегічне управління спрямоване на розробку цілей, що поступово заповнюють цей розрив через інвестиції в розвиток потенціалу.

Внутрішній потенціал є "паливом" стратегії. Ігнорування ресурсних обмежень призводить до стратегічного дефолту, тоді як їх врахування дозволяє сформулювати прагматичну та стійку систему цілей [21, с. 68].

Для об'єктивного формування стратегічних цілей менеджмент використовує комплекс аналітичних інструментів, що дозволяють систематизувати дані про стан зовнішнього та внутрішнього середовища. Кожен із методів має свій фокус: від глобальних трендів до специфічних внутрішніх ресурсів.

1. PESTEL-аналіз: Дослідження макросередовища. Цей інструмент використовується для ідентифікації факторів «далекого оточення», які компанія не може контролювати, але мусить враховувати при цілепокладанні.

P (Political): Політична стабільність, податкова політика, торгові обмеження.

E (Economic): Курси валют, інфляція, темпи зростання ВВП.

S (Social): Демографія, зміна способу життя, рівень освіти.

T (Technological): Державні витрати на R&D, нові патенти, рівень автоматизації.

E (Environmental/Ecological): Еко-нормативи, зміна клімату, ставлення до переробки.

L (Legal): Антимонопольне право, трудове законодавство, захист прав споживачів.

PESTEL Analysis



Рис. 2.1 PESTEL-аналіз [29, с. 65].

2. SNW-аналіз: Глибокий погляд на внутрішній потенціал. На відміну від простої оцінки сильних сторін, SNW-аналіз дозволяє оцінити внутрішні ресурси за трибальною шкалою, що дає більш реалістичну картину для стратегічного планування.

S (Strength) — Сильна сторона: Те, що забезпечує конкурентну перевагу сьогодні.

N (Neutral) — Нейтральна позиція: Середньоринковий рівень. Для стратегічного прориву ці компоненти мають бути переведені в стан "S".

W (Weakness) — Слабкість: Критичні недоліки, що створюють ризики для виживання компанії.

Ключові об'єкти аналізу: стратегія бізнесу, корпоративна культура, фінанси, маркетинг, персонал, ІТ-інфраструктура.

3. SWOT-аналіз: Синтез внутрішніх та зовнішніх чинників. Це центральний інструмент стратегічного аналізу, який об'єднує результати PESTEL (зовнішні чинники) та SNW (внутрішні чинники).

Класична матриця SWOT:

- Strengths (Сили): Внутрішні переваги.

- Weaknesses (Слабкості): Внутрішні обмеження.
- Opportunities (Можливості): Сприятливі зовнішні тренди.
- Threats (Загрози): Зовнішні перешкоди.
- Стратегічне значення мають перехресні зв'язки (Матриця TOWS):
 - Поле S-O: Як використати силу для реалізації можливостей? (Стратегія росту).
 - Поле W-O: Як подолати слабкості за рахунок можливостей? (Стратегія адаптації).
 - Поле S-T: Як використати силу для нівелювання загроз? (Стратегія захисту).
 - Поле W-T: Як мінімізувати слабкості та уникнути загроз? (Стратегія виживання).

Таблиця 2.1.

Порівняння інструментів за функціональним призначенням

Метод	Об'єкт аналізу	Головна мета
PESTEL	Зовнішнє макросередовище	Виявити глобальні тренди та ризики
SNW	Внутрішнє середовище	Оцінити стан ресурсів відносно ринку
SWOT	Взаємодія "Компанія — Ринок"	Сформулювати варіанти стратегічних цілей

Методологічний інструментарій дозволяє трансформувати суб'єктивні очікування керівництва у науково обґрунтовані стратегічні орієнтири. PESTEL та SNW готують фундамент даних, а SWOT-аналіз стає безпосереднім механізмом вибору стратегічного курсу.

2.2. Моделювання цільової структури: дерево цілей та його декомпозиція

Моделювання цільової структури є критичним етапом стратегічного управління, що дозволяє трансформувати абстрактну місію компанії у конкретну систему взаємопов'язаних показників. Основним інструментом такого моделювання в економічній науці є «дерево цілей».

1. Концепція «дерева цілей».

Дерево цілей — це структурована, побудована за ієрархічним принципом сукупність цілей організації, у якій головна мета (вершина) розбивається на підцілі наступних рівнів.

Принципи побудови базуються на системному підході:

- Ієрархічність: нижчі рівні підпорядковуються вищим.
- Логічна повнота: сукупність підцілей одного рівня має бути достатньою для досягнення цілі вищого рівня [8, с. 58].
- Взаємозв'язок: цілі на одному рівні не повинні суперечити одна одній.

2. Процес декомпозиції.

Декомпозиція — це метод розчленування цілі на складові частини (завдання). Процес триває до тих пір, поки кінцеві завдання не стануть придатними для виконання конкретними підрозділами або працівниками.

Критерії декомпозиції:

- Функціональний: за сферами діяльності (маркетинг, виробництво, фінанси).
- Об'єктний: за структурними підрозділами або продуктовими лініями.
- Часовий: розбиття довгострокової мети на етапи (річні, квартальні плани).
- Просторовий: за географічними регіонами присутності компанії.

3. Алгоритм побудови моделі.

Науковий підхід до формування дерева цілей передбачає наступні кроки:

- Формування вершини (Рівень 0): Визначення головної стратегічної мети (наприклад, «Досягнення ринкового лідерства у сегменті протягом 5 років»).
- Виокремлення стратегічних напрямів (Рівень 1): Декомпозиція головної мети на ключові компоненти (зростання прибутку, розширення частки ринку, інноваційний розвиток).
- Деталізація підцілей (Рівень 2 та нижче): Формування конкретних показників для функціональних відділів.
- Перевірка на SMART: Кожна гілка дерева на нижньому рівні має закінчуватися конкретним показником, який можна виміряти.



Рис. 2.2. Модель побудови дерева цілей [30].

4. Математична та логічна інтерпретація.

У межах кількісного аналізу дерево цілей можна представити як функціональну залежність:

$$G=f(g_1,g_2,...,g_n), \quad (2.1)$$

де: G — генеральна мета;

g_n — підцілі нижчого порядку.

Ефективність моделі визначається через коефіцієнти значущості кожної підцілі: сума ваг підцілей одного рівня повинна дорівнювати одиниці (або 100%), що дозволяє пріоритезувати ресурси організації.

5. Роль декомпозиції у системі управління.

- Конкретизація відповідальності: кожна гілка дерева «закріплюється» за конкретним менеджером.

- Прозорість контролю: відхилення у виконанні дрібного завдання дозволяє предиктивно виявити ризики недосягнення стратегічної мети.

- Ресурсна логіка: дерево цілей стає основою для бюджетування (дерева витрат).

Дерево цілей перетворює стратегію з декларативного документа на робочий інструмент управління. Це дозволяє синхронізувати зусилля всіх рівнів ієрархії для досягнення єдиного вектора розвитку.

Стейкхолдерський підхід (або теорія зацікавлених сторін) є однією з домінуючих парадигм у сучасному стратегічному менеджменті. Він ґрунтується на тому, що компанія — це не лише інструмент для генерації прибутку акціонерів, а складна екосистема, успіх якої залежить від балансу інтересів усіх груп, що впливають на її діяльність або залежать від неї.

1. Ідентифікація та класифікація стейкхолдерів.

Стейкхолдери поділяються на дві основні категорії, кожна з яких має свої специфічні стратегічні очікування:

- Внутрішні стейкхолдери: Власники (дивіденди, капіталізація), топ-менеджмент (влада, бонуси), персонал (зарплата, умови праці, розвиток).

- Зовнішні стейкхолдери: Клієнти (якість, ціна), постачальники (стабільність замовлень), держава (податки, комплаєнс), громада та екологічні групи (соціальна відповідальність).

2. Матриця Менделоу: Пріоритезація інтересів.

Для того, щоб узгодити стратегічні цілі, менеджмент повинен оцінити кожну групу стейкхолдерів за двома критеріями: рівень влади (Power) та рівень інтересу (Interest).

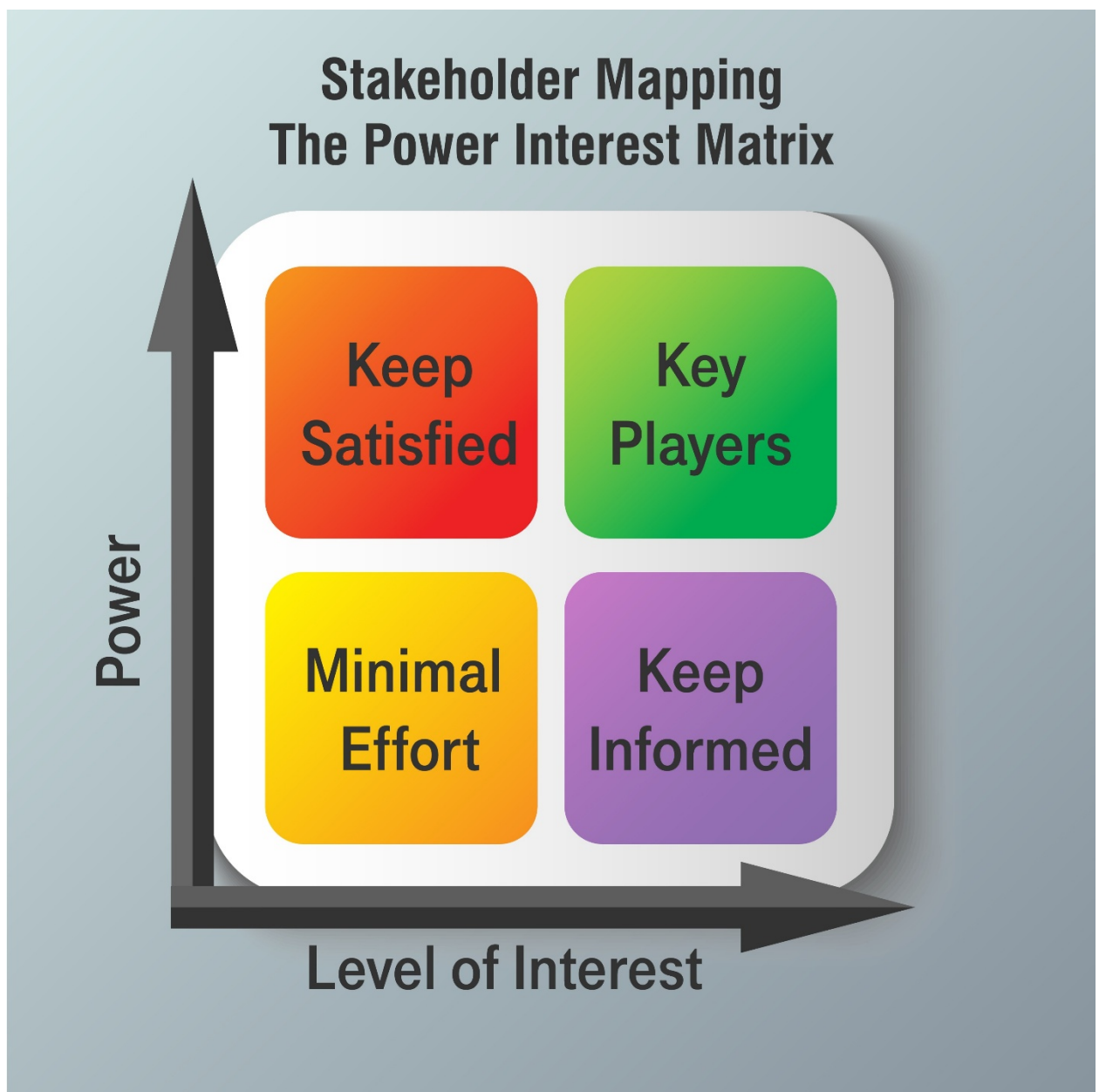


Рис. 2.3. Матриця Менделоу [28].

Квадрант «Ключові гравці» (Висока влада / Високий інтерес): Стратегічні цілі повинні максимально враховувати їхні потреби. Потребують найтіснішої співпраці.

Квадрант «Задоволені» (Висока влада / Низький інтерес): Важливо підтримувати рівень їхнього задоволення, щоб вони не почали використовувати свою владу для блокування стратегії.

Квадрант «Інформовані» (Низька влада / Високий інтерес): Потребують регулярної комунікації. Можуть стати союзниками або джерелом репутаційних ризиків.

Квадрант «Мінімальні зусилля» (Низька влада / Низький інтерес): Потребують лише моніторингу.

3. Механізми узгодження стратегічних конфліктів.

Основна проблема стейкхолдерського підходу — це наявність цільових конфліктів. Наприклад, персонал вимагає підвищення витрат на оплату праці, тоді як акціонери прагнуть мінімізації витрат для зростання чистого прибутку.

Методи гармонізації інтересів:

- Компроміс: Формування цілей, що частково задовольняють усіх (наприклад, помірне зростання дивідендів при інвестиціях у соціальні пакети).

- Інтеграція: Створення цінності, яка вигідна декільком групам одночасно (наприклад, впровадження енергоефективних технологій знижує витрати для власників і задовольняє еко-активістів).

- Пріоритезація: Тимчасове надання переваги одній групі стейкхолдерів залежно від фази життєвого циклу компанії.

4. Роль стейкхолдерського підходу в цілепокладанні.

Застосування цього підходу змінює саму структуру стратегічних цілей. Замість чисто фінансових показників у дерево цілей інтегруються:

- Показники задоволеності клієнтів (NPS, CSI).
- Індекси залученості персоналу (eNPS).

- Показники соціальної відповідальності (ESG-рейтинги).

5. Ризики ігнорування стейкхолдерів.

Нехтування інтересами впливових груп може призвести до стратегічного дефолту: страйків (персонал), судових позовів (держава), бойкотів продукції (клієнти) або відкликання ліцензій на діяльність.

Стейкхолдерський підхід перетворює стратегічне цілевизначення з математичного розрахунку на процес досягнення соціально-економічного консенсусу. Це забезпечує компанії «ліцензію на розвиток» у довгостроковій перспективі.

2.3. Інтеграція стратегічних цілей у систему операційного менеджменту

Інтеграція стратегічних цілей у систему операційного менеджменту є процесом подолання «стратегічного розриву» між високорівневим плануванням та щоденною діяльністю підрозділів. У науковому дискурсі цей процес розглядається як вертикальна синхронізація (alignment), що забезпечує спрямованість кожного операційного кроку на реалізацію генеральної мети компанії.

1. Механізм декомпозиції: від стратегії до операцій.

Процес інтеграції розпочинається з каскадування цілей. Стратегічні орієнтири, які мають тривалий горизонт (3–5 років), трансформуються в операційні завдання (до 1 року), що мають високий ступінь деталізації.

Стратегічний рівень: Збільшення частки ринку на 15%.

Тактичний рівень: Розширення дистриб'юторської мережі у трьох регіонах.

Операційний рівень: Укладання 20 нових контрактів щомісяця, оптимізація маршрутів логістики, підвищення швидкості обробки замовлень.

2. Використання політики розгортання (Hoshin Kanri) [6, с. 97].

Одним із найбільш ефективних методологічних інструментів інтеграції є японська система Hoshin Kanri. Вона передбачає не просто передачу наказів зверху вниз, а процес «catchball» (двосторонній обмін):

Керівництво пропонує стратегічні цілі.

Операційні менеджери оцінюють ресурсні можливості та пропонують конкретні методи досягнення.

Узгоджуються фінальні показники, які інтегруються в операційні плани кожного цеху чи відділу.

Система Hoshin Kanri (у перекладі з японської — «управління вектором» або «компасне управління») є стратегічною методологією, яка забезпечує рух усієї організації в одному напрямку. Її було розроблено в Японії у 1960-х роках на базі принципів TQM (Total Quality Management) та циклу Демінга.

Основна сутність системи полягає у вертикальній та горизонтальній синхронізації цілей: від генерального директора до кожного працівника на виробничій лінії.

1. Філософський та структурний базис. На відміну від західних систем менеджменту, де стратегія часто спускається «директоріально», Hoshin Kanri базується на двох фундаментальних елементах:

- Hoshin (Хошін): блискуча голка або компас (стратегічний напрямок).
- Kanri (Канрі): управління або контроль.

Система фокусується не на багатьох дрібних покращеннях, а на 3–5 проривних цілях, які можуть кардинально змінити позицію компанії на ринку протягом 3–5 років.

2. Ключові етапи впровадження.

А. Встановлення стратегічного фокусу (The Vision).

Керівництво визначає ключові пріоритети («Хошіни»). Це не просто фінансові показники, а фундаментальні зміни, наприклад: «Стати лідером з енергоефективності в галузі».

Б. Тактична декомпозиція.

Стратегічні цілі розбиваються на річні плани. Тут застосовується унікальний метод Catchball (гра у м'яч):

- Керівництво «кидає» ідею цілі менеджменту середньої ланки.
- Менеджери аналізують ресурси та повертають («кидають назад») свої зауваження та пропозиції.

Цей ітераційний процес триває доти, доки цілі не стануть узгодженими, реалістичними та прийнятими на всіх рівнях.

В. Операційне виконання та цикл PDCA.

Кожна ціль інтегрується в щоденну роботу через цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act):

- Plan: Формування плану заходів.
- Do: Реалізація запланованого.
- Check: Регулярний моніторинг показників (щомісячні аудити).
- Act: Корекція стратегії на основі отриманих результатів.

3. Матриця X (The X Matrix).

Основним інструментом візуалізації в Hoshin Kanri є X-матриця. Це складна схема, яка на одному аркуші паперу пов'язує чотири ключові аспекти:

- Довгострокові стратегічні цілі (південь).
- Річні пріоритети (захід).
- Конкретні проекти та заходи (північ).
- Кількісні індикатори та результати (KPI) (схід).

Матриця дозволяє миттєво побачити, який саме проект відповідає за конкретну стратегічну ціль і хто з менеджерів є відповідальним за його виконання [13, с. 93].

4. Переваги системи Hoshin Kanri.

- Усунення хаосу: Всі ресурси компанії сфокусовані на обмеженій кількості пріоритетів.
- Висока залученість: Завдяки «кетчболу» працівники відчують свою причетність до стратегії, а не просто виконують накази.

- Прозорість: Кожен розуміє причинно-наслідковий зв'язок між своєю роботою та глобальним успіхом фірми.

- Адаптивність: Регулярні перевірки (Check) дозволяють швидко змінювати тактику, не втрачаючи стратегічного орієнтира.

Таблиця 2. 2.

Порівняння Hoshin Kanri та MBO (Management by Objectives)

Характеристика	MBO (Управління за цілями)	Hoshin Kanri
Фокус	Індивідуальна результативність	Системні проривні зміни
Комунікація	Згори донизу (директивна)	Двостороння (Catchball)
Контроль	Оцінка результату в кінці року	Регулярний моніторинг процесу (PDCA)
Мета	Контроль персоналу	Узгодження стратегії та дій

Hoshin Kanri — це не просто метод планування, а культура «стратегічної дисципліни». Вона ідеально підходить для компаній, що працюють у складних умовах, де успіх залежить від точності виконання та єдності команди.

3. Бюджетування як інструмент ресурсної інтеграції.

Фінансовий аспект інтеграції реалізується через систему Activity-Based Budgeting (бюджетування на основі діяльності). На відміну від традиційного підходу, ресурси виділяються не на утримання підрозділів, а на виконання процесів, що безпосередньо впливають на стратегічні цілі.

Якщо стратегічною ціллю є інноваційність, операційний бюджет повинен пріоритетно фінансувати R&D-завдання та навчання персоналу, а не лише підтримку поточної ліквідності.

4. Взаємозв'язок із системою KPI.

Операційний менеджмент стає «стратегічно орієнтованим» лише тоді, коли система мотивації персоналу прив'язана до стратегічних показників.

Ключові показники ефективності (KPI) стають вимірювачами прогресу на мікрорівні.

Інтеграція вважається успішною, якщо працівник на лінії розуміє, як його індивідуальна виробітка впливає на глобальну конкурентоспроможність компанії.

5. Бар'єри на шляху інтеграції.

Науковці виділяють три типові проблеми, що перешкоджають поєднанню стратегії та операцій:

- Інформаційний розрив: операційний персонал не знає про стратегічні цілі.
- Ресурсний конфлікт: поточна «текучка» поглинає весь час та кошти, не залишаючи ресурсів на стратегічні зміни.
- Конфлікт показників: наприклад, коли стратегія вимагає якості, а операційна система стимулює лише швидкість/кількість.

Інтеграція стратегічних цілей в операційну діяльність перетворює управління з реактивного (реагування на проблеми) на проактивне. Операційний менеджмент у цьому контексті стає виконавчим механізмом стратегії, де кожна бізнес-операція додає вартості у напрямку досягнення візії компанії.

3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА КОНТРОЛЮ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

3.1. Використання збалансованої системи показників (BSC) як інструменту детермінації цілей

Збалансована система показників (Balanced Scorecard — BSC), розроблена Р. Капланом та Д. Нортон, є одним із найбільш ефективних методологічних інструментів, що дозволяє трансформувати візію компанії у всебічний набір стратегічних цілей та кількісних індикаторів [15, с. 46].

Основна наукова цінність BSC полягає у відмові від виключно фінансового підходу до оцінки успіху на користь багатовимірного аналізу.

1. Чотири перспективи детермінації цілей.

Згідно з концепцією BSC, стратегічні цілі мають бути збалансовані за чотирма ключовими напрямками (проекціями):

- Фінансова проекція (Financial): Визначає очікування акціонерів.

Приклади цілей: Зростання чистого прибутку, підвищення рентабельності інвестованого капіталу (ROI), збільшення грошового потоку.

- Клієнтська проекція (Customer): Фокусується на ринковій позиції та ставленні споживачів.

Приклади цілей: Збільшення частки ринку, підвищення індексу лояльності (NPS), скорочення часу обробки претензій.

- Внутрішні бізнес-процеси (Internal Processes): Визначає, у чому компанія має бути досконалою для задоволення клієнтів.

Приклади цілей: Оптимізація виробничого циклу, впровадження системи контролю якості, зниження собівартості одиниці продукції.

- Навчання та розвиток (Learning and Growth): Стосується нематеріальних активів (персоналу, систем, культури).

Приклади цілей: Підвищення кваліфікації штату, розвиток корпоративної ІТ-платформи, зниження плинності кадрів.

2. Стратегічна карта як візуальна модель цілей.

Центральним елементом BSC є стратегічна карта — діаграма, що демонструє причинно-наслідкові зв'язки між цілями різних рівнів. Логіка побудови карти розгортається знизу вгору:

Розвиток компетенцій персоналу (Навчання) дозволяє покращити Внутрішні процеси.

Ефективні процеси забезпечують високу якість продукту та сервісу для Клієнтів.

Задоволені клієнти генерують стабільний дохід, що веде до виконання Фінансових цілей.

3. Структура показників у межах BSC.

Для кожної стратегічної цілі в системі BSC детермінуються чотири обов'язкові параметри:

- Показник (Measure): конкретна метрика (наприклад, плинність кадрів у %).
- Цільове значення (Target): числове значення, якого слід досягти до кінця періоду (наприклад, < 5%).
- Ініціативи (Initiatives): перелік проектів або дій, необхідних для досягнення цілі.
- Відповідальність: конкретна посадова особа.

4. Роль BSC у детермінації цілей.

Використання BSC вирішує кілька критичних завдань стратегічного менеджменту:

- Подолання короткозорості: Менеджмент перестає фокусуватися лише на прибутку «сьогодні», інвестуючи в розвиток персоналу та технологій для успіху «завтра».

- Комунікаційна функція: BSC перетворює складну стратегію на зрозумілу «карту», яку легше пояснити співробітникам [18, с. 17].

- Усунення конфліктів: Система дозволяє побачити, чи не суперечить одна ціль іншій (наприклад, чи не призводить агресивне скорочення витрат у процесах до втрати якості для клієнтів).

5. Обмеження та ризики.

Незважаючи на універсальність, BSC має певні недоліки:

- Складність впровадження: Потребує високої аналітичної культури та значних ресурсів.

- Ризик перевантаження: Велика кількість показників (понад 20–25) може розпорошити увагу менеджменту.

- Статичність: Карта потребує регулярного перегляду в умовах високої турбулентності ринку.

Збалансована система показників перетворює стратегічні цілі з декларативних гасел на керовану систему метрик. Це робить процес цілепокладання науково обґрунтованим, цілісним та орієнтованим на створення довгострокової цінності.

Моніторинг та оцінка результативності є завершальним етапом циклу стратегічного управління, який дозволяє встановити зворотний зв'язок між фактичними результатами діяльності та встановленими стратегічними цілями. Основним інструментарієм на цьому етапі виступає система Ключових показників ефективності (Key Performance Indicators — KPI).

1. Концепція KPI у системі моніторингу.

KPI — це обмежена сукупність кількісних індикаторів, які відображають рівень успішності організації у досягненні її стратегічних та оперативних цілей. На відміну від звичайної статистичної звітності, KPI фокусуються лише на критично важливих аспектах бізнесу.

Основні характеристики ефективних KPI:

- Чіткий зв'язок зі стратегією: кожен показник має бути логічним продовженням певної гілки «дерева цілей».

- Простота інтерпретації: значення показника має однозначно свідчити про успіх або регрес.

- Керованість: персонал, на який поширюється KPI, повинен мати реальні важелі впливу на його зміну.

2. Класифікація індикаторів моніторингу.

У науковій літературі показники оцінки поділяють на дві ключові категорії:

- Випереджаючі показники (Leading indicators): характеризують умови для досягнення майбутніх результатів (наприклад, обсяг інвестицій у навчання персоналу або кількість нових лідів у воронці продажів). Вони дозволяють здійснювати предиктивне управління.

- Запізнілі показники (Lagging indicators): відображають уже досягнуті результати в кінці звітного періоду (наприклад, чистий прибуток, рентабельність, річний обсяг реалізації). Вони необхідні для констатації факту виконання стратегії.

3. Технологія проведення моніторингу.

Процес оцінки ступеня досягнення цілей зазвичай структурований за наступним алгоритмом:

- Збір даних: Автоматизація обліку через ERP та CRM-системи для мінімізації людського фактора та викривлення звітності.

- Порівняльний аналіз (Plan-vs-Actual): Визначення абсолютних та відносних відхилень фактичного значення від цільового.

- Планшетний моніторинг (Dashboarding): Візуалізація даних у вигляді «світлофорів»:

- Зелений: Ціль досягнута або перевиконана (відхилення у межах норми).

- Жовтий: Допустиме відхилення, що потребує уваги та аналізу причин.

- Червоний: Критичне відхилення, що вимагає негайного корегувального втручання.

4. Методи оцінки ступеня досягнення цілей.

Для наукової інтерпретації результатів використовують такі методи:

- Індексний метод: Розрахунок індексу виконання цілі (Igoal):

$$I_{goal} = \text{Факт} / \text{План} \times 100\%, \quad (3.1)$$

- Інтегральна оцінка: Розрахунок середньозваженого показника по групі цілей, де кожна має свій коефіцієнт вагомості (значущості).
- Аналіз трендів: Оцінка динаміки показника у часі, що дозволяє відрізнити випадкові коливання від системної деградації стратегії.

5. Психологічні аспекти та «пастки» KPI.

Науковці застерігають від надмірної формалізації моніторингу, що може призвести до негативних наслідків:

- «Ефект кобри»: коли персонал досягає KPI у спосіб, що шкодить загальній стратегії (наприклад, агресивні продажі заради обсягу, що псують репутацію бренду).
- Маніпуляція даними: приховування реальних проблем для збереження преміальних виплат.

Моніторинг за допомогою KPI не є самоціллю, а виступає діагностичним інструментом. Його головне завдання — вчасно сигналізувати менеджменту про необхідність корекції стратегії або перерозподілу ресурсів до того, як стратегічне відхилення стане незворотним.

3.2. Механізми адаптації та корекції стратегічних цілей в умовах ризику та невизначеності

В умовах сучасної економічної турбулентності (концепція VUCA та BANI-світів) здатність до адаптації стратегічних орієнтирів стає важливішою за точність первісного планування. Механізми адаптації дозволяють підтримувати життєздатність компанії, перетворюючи ризики на нові стратегічні можливості [9, с. 28].

1. Концептуальні підходи до адаптації.

Наукова думка виокремлює два основні типи реакції системи на зміни:

Реактивна адаптація: корекція цілей як відповідь на кризу, що вже настала (мінімізація збитків).

Проактивна (предиктивна) адаптація: зміна цільових орієнтирів на основі прогнозування майбутніх загроз або виявлення «слабких сигналів» ринку.

2. Ключові механізми корекції цілей.

Для забезпечення гнучкості стратегічного процесу використовуються наступні науково-практичні інструменти:

А. Сценарне планування (Scenario Planning).

Замість одного фіксованого плану розробляється кілька альтернативних моделей майбутнього:

- Оптимістичний сценарій: при сприятливій кон'юктурі цілі масштабуються.
 - Песимістичний сценарій: передбачає «стратегію відступу» або консервацію ресурсів.
 - Найбільш імовірний сценарій: слугує базою для поточного управління.
- Корекція відбувається шляхом перемикання між сценаріями при досягненні певних «точок розриву» (trigger points).

Б. Концепція стратегічних гнучкостей (Strategic Flexibility).

Включає формування ресурсних та організаційних резервів, які дозволяють без значних втрат змінювати вектор розвитку:

- Ресурсна гнучкість: наявність ліквідних активів, які можна швидко перерозподілити.
- Координаційна гнучкість: здатність менеджменту швидко змінювати бізнес-моделі (наприклад, перехід з офлайн-продажів на онлайн під час локдауну).

В. Метод ковзного планування (Rolling Planning). Це механізм регулярного перегляду стратегічних цілей з певним кроком (наприклад, щоквартально). При цьому горизонт планування залишається незмінним

(наприклад, 3 роки), але цілі на наступний період коригуються з урахуванням фактичних результатів попереднього та нових даних про ризик [25, с. 77].

3. Управління ризиками як тригер корекції цілей.

Інтеграція ризик-менеджменту в процес цілепокладання реалізується через:

- Ідентифікацію ризиків: визначення подій, що заважають досягненню цілі.
- Кількісну оцінку: розрахунок імовірності та ступеня впливу на KPI.
- Формування стратегій реагування: ухилення, передача, пом'якшення або прийняття ризику.

4. Роль зворотного зв'язку та моніторингу.

Механізм корекції запускається автоматично, якщо система моніторингу фіксує критичне відхилення. В економічній кібернетиці це називається негативним зворотним зв'язком:

- Якщо фактичне значення KPI значно менше цільового, проводиться аналіз причин.
- Якщо причина у зовнішніх непереборних чинниках (форс-мажор, зміна законодавства), проводиться секвестр цілей (зниження планок).
- Якщо причина у внутрішній неефективності — коригуються не цілі, а методи їх досягнення.

5. Адаптивні структури: Agile та OKR.

Сучасні компанії все частіше відходять від жорстких 5-річних планів на користь методології OKR (Objectives and Key Results):

- Цілі ставляться на короткі цикли (квартал).
- Результати є амбітними, але підлягають швидкій зміні у разі неактуальності.

Це дозволяє компанії бути самонавчальною системою, що еволюціонує разом із ринком.

Механізми адаптації перетворюють стратегію з жорсткої догми на живий процес. В умовах невизначеності успішною є не та компанія, що має

«найкращий» план, а та, що здатна найшвидше скоригувати свої цілі без втрати стратегічної цілісності.

Процес реалізації стратегічних цілей неминуче передбачає трансформацію існуючого стану речей, що викликає природну реакцію опору всередині системи.

1. Класифікація бар'єрів за джерелом виникнення.

А. Психологічні (індивідуальні) бар'єри:

- Страх перед невідомим: Невпевненість працівників у власній здатності адаптуватися до нових технологій або процесів.

- Вихід із «зони комфорту»: Необхідність докладати додаткових зусиль для опанування нових методів роботи.

- Загроза статусу або доходу: Побойовання, що нова стратегія призведе до скорочення посад, зміни системи мотивації або втрати неформального впливу.

Б. Організаційні бар'єри:

- Інертність структури: Жорсткі ієрархічні системи повільно реагують на нові цілі.

- Брак ресурсів: Спроба реалізувати стратегію «поверх» щоденної операційної діяльності без виділення додаткового часу чи бюджету.

- Комунікативний розрив: Недостатнє інформування персоналу про зміст та переваги змін («стратегія за зачиненими дверима»).

2. Модель Курта Левіна: Подолання опору.

Для наукового аналізу процесу впровадження змін використовується класична триетапна модель:

- «Розморожування» (Unfreezing): Створення мотивації до змін, пояснення неможливості збереження поточного стану (криза як стимул).

- «Рух» (Moving): Безпосереднє впровадження нових стратегічних цілей, навчання персоналу, зміна процесів.

- «Заморожування» (Refreezing): Закріплення нових стандартів у корпоративній культурі та системі винагород.

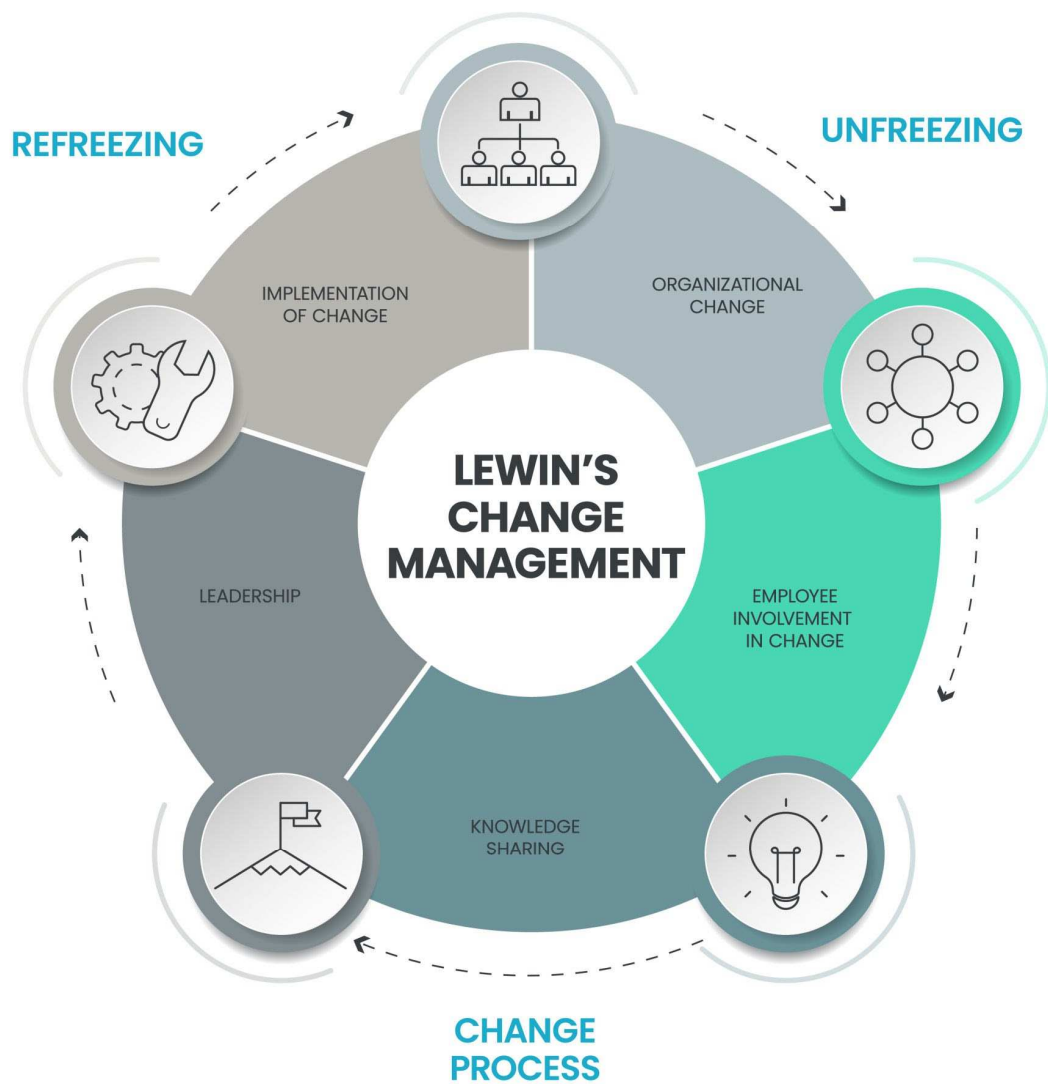


Рис. 3.1. Модель Курта Левіна [23].

3. Крива змін (The Change Curve) в управлінні персоналом.

Менеджмент має враховувати емоційні етапи, через які проходять співробітники при впровадженні нових стратегічних орієнтирів:

- Заперечення: Відмова вірити у необхідність змін.
- Опір/Гнів: Активна або пасивна протидія.
- Дослідження: Пошук способів роботи в нових умовах.
- Прийняття: Повна інтеграція стратегічних цілей у щоденну діяльність.

4. Стратегії нівелювання бар'єрів.

У межах дослідження варто виділити наступні механізми мінімізації опору:

- Кооптація та залучення: Включення формальних та неформальних лідерів думок до процесу розробки стратегії.

- Навчання та підтримка: Професійна підготовка персоналу до роботи за новими стандартами.

- Стимулювання: Прив'язка бонусів та кар'єрного зростання до успішної реалізації стратегічних проектів.

Ефективність стратегічного цілевизначення залежить не лише від точності прогнозів чи фінансових розрахунків, а й від здатності керівництва трансформувати корпоративну культуру. Подолання бар'єрів перетворює персонал із «гальма» стратегічних змін на їхній основний рушій.

ВИСНОВКИ

У ході виконання курсової роботи було проведено комплексне теоретичне дослідження сутності, механізмів формування та реалізації стратегічних цілей компанії. Отримані результати дозволяють сформулювати наступні узагальнюючі висновки:

1. Концептуальна значущість цілевизначення. Встановлено, що стратегічна ціль є не просто цільовим показником, а фундаментальним вектором розвитку, що поєднує місію організації з її операційною діяльністю. Еволюція стратегічного менеджменту продемонструвала перехід від жорсткого довгострокового планування до гнучкого управління, де цілі виступають інструментом адаптації до мінливого середовища.

2. Системність ієрархії цілей. Доведено, що ефективне стратегічне управління базується на чіткій вертикальній інтеграції «Місія — Візія — Стратегічні цілі — Операційні завдання». Використання моделі «дерева цілей» дозволяє здійснити логічну декомпозицію глобальних прагнень у конкретні, вимірювані показники для кожного структурного підрозділу.

3. Детермінація зовнішніми та внутрішніми чинниками. Дослідження підтвердило, що процес формування цілей є результатом синтезу можливостей зовнішнього середовища (виявлених за допомогою PESTEL-аналізу та моделі М. Портера) та ресурсного потенціалу організації (оціненого через SNW-аналіз). Лише релевантні зовнішнім викликам та внутрішнім компетенціям цілі можуть бути досягнутими.

4. Методологічна обґрунтованість. Обґрунтовано необхідність застосування сучасних систем цілепокладання, таких як SMART, PURE та CLEAR. Особливу роль відіграє Збалансована система показників (BSC), яка дозволяє збалансувати фінансові інтереси акціонерів із клієнтськими орієнтирами, внутрішньою ефективністю та розвитком інтелектуального капіталу.

5. Інтеграція та контроль. Встановлено, що критичною умовою успіху є впровадження стратегічних цілей у щоденний операційний менеджмент через систему KPI та японську методологію Hoshin Kanri. Це забезпечує фокусування зусиль усієї команди на проривних напрямках розвитку.

6. Адаптивність та людський чинник. Виявлено, що в умовах високої невизначеності механізми корекції цілей (сценарне планування, Rolling Planning) є обов'язковими компонентами стратегічної стійкості. Водночас успішна реалізація змін потребує системної роботи з подолання психологічних та організаційних бар'єрів, що виникають через природний опір персоналу новаціям.

Стратегічні цілі є ядром конкурентоспроможності сучасної компанії. Науково обґрунтована система цілепокладання дозволяє організації не лише ефективно розподіляти обмежені ресурси, а й створювати стійкі конкурентні переваги, трансформуючи потенційні ризики у можливості для стратегічного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління: пер. з англ. / за ред. О. К. Сєдової. Київ : Вища школа, 2003. 563 с.
2. Бері Д., Геммел Г., Прахалад К. К. Стратегічна гнучкість : пер. з англ. Київ : Основи, 2005. 340 с.
3. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2012. 400 с.
4. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 160 с.
5. Гецу О. А. Теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7427>
6. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент : підручник. Львів : Магнолія 2006, 2009. 352 с.
7. Гребешкова О. М. Внутрішні ресурси підприємства як чинник його стратегічного розвитку. Стратегія економічного розвитку України. 2017. № 41. С. 88–95.
8. Дикань В. Л. Стратегічне управління: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
9. Друкер П. Ф. Ефективне управління: пер. з англ. Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2018. 240 с.
10. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ : Каравела, 2008. 480 с.
11. Каплан Р., Нортон Д. Стратегічні карти. Перетворення нематеріальних активів у матеріальні результати: пер. з англ. Київ : Видавничий дім «Комора», 2012. 450 с.
12. Кім Ч., Моборн Р. Стратегія блакитного океану. Як створити безконкурентний ринковий простір і змінити конкуренцію на несуттєву : пер. з англ. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2016. 304 с.

13. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 406 с.
14. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 324 с.
15. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент: пер. з англ. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.
16. Кузьмін О. Є., Шпак Н. О. Менеджмент: навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 248 с.
17. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 423 с.
18. Кухтин М. П. Удосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах ризику. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Вип. 36. С. 112–117.
19. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 328 с.
20. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
21. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. 560 с.
22. Оберст К. Керівництво Hoshin Kanri: Посібник з японського стратегічного планування : пер. з англ. Львів : Видавництво УКУ, 2020. 215 с.
23. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ: КНТЕУ, 2002. 302 с.
24. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: методики аналізу галузей і конкурентів : пер. з англ. Київ: Основи, 1998. 390 с.
25. Поттер Д. Стратегічне управління зацікавленими сторонами: теорія стейкхолдерів : пер. з англ. Київ: Альпіна-Паблішер, 2015. 280 с.
26. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у системі менеджменту навч. посіб. Львів : ЛКА, 2003. 192 с.

27. Федулова Л. І. Еволюція концепцій стратегічного управління підприємством. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 2. С. 45–52.
28. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
29. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79.
30. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. New York : Free Press, 1998. 416 p.