

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-22>

УДК 330.3

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІЛЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

APPROACHES TO THE FORMATION OF A GOAL MANAGEMENT SYSTEM IN AN ENTERPRISE

Яковенко Олена Іванівна

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2280-2701>

Первой Олександр Сергійович

магістрант,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5258-2508>

Yakovenko Olena, Pervoy Oleksandr

Izmail State University of Humanities

У статті розглянуто сучасні підходи до формування системи управління цілями на підприємстві, що є ключовим елементом стратегічного менеджменту. Проаналізовано методи «управління за цілями» (МБО), «дерево цілей», «збалансована система показників» (BSC), цільове управління бізнес-процесами та кореляційний аналіз узгодженості цілей. Визначено їх сильні сторони, виклики та методики впровадження. Особливу увагу приділено інтеграції стратегічних орієнтирів із індивідуальними завданнями працівників, забезпеченню узгодженості між рівнями управління та формуванню системи мотивації. Показано, що ефективне управління цілями сприяє підвищенню результативності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства, перетворюючи цілі на інструмент розвитку, відповідальності та стратегічної узгодженості.

Ключові слова: стратегічне управління, управління за цілями, збалансована система показників, бізнес-процеси, дерево цілей.

The article explores modern approaches to the formation of a goal management system within enterprises, emphasizing its role as a fundamental component of strategic management. The study highlights that effective goal management is not merely a technical procedure but a comprehensive managerial philosophy that integrates strategic vision, operational alignment, and employee motivation. Several approaches are analyzed in detail, including Management by Objectives (MBO), the goal tree method, the Balanced Scorecard (BSC), target-oriented business process management, and correlation analysis of goal consistency. Each approach is examined in terms of its conceptual foundations, methodological stages, strengths, and challenges of implementation. The article underscores that MBO, introduced by Peter Drucker, fosters employee participation and responsibility through joint goal-setting, while the goal tree provides a hierarchical structure ensuring coherence between strategic, tactical, and operational levels. The Balanced Scorecard, developed by Kaplan and Norton, integrates financial and non-financial indicators, enabling organizations to balance short-term and long-term objectives. Target-oriented business process management shifts the focus from procedural optimization to the achievement of meaningful results, thereby enhancing efficiency and accountability. Finally, correlation analysis offers a quantitative tool for assessing the consistency of goals, identifying conflicts, duplications, and synergies across organizational levels. Special attention is devoted to the integration of strategic orientations with individual employee tasks, the establishment of motivational systems, and the creation of feedback mechanisms that allow for continuous adaptation. The findings demonstrate that effective goal management contributes to improved performance, organizational adaptability, and competitiveness. It transforms goals into instruments of development, responsibility, and strategic coherence, ensuring that enterprises not only achieve measurable outcomes but also cultivate a culture of shared meaning, transparency, and long-term sustainability.

Keywords: strategic management, management by objectives, balanced Scorecard, business processes, goal tree.



Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації підприємства потребують постійного оновлення стратегій. Традиційні методи планування, що базуються на жорстких ієрархіях, дедалі частіше не забезпечують гнучкості й адаптивності. Цілі нерідко формулюються декларативно, без узгодженості між рівнями управління, що спричиняє дублювання завдань, конфлікти та втрату мотивації персоналу.

Важливим викликом є інтеграція фінансових і нефінансових показників. Орієнтація лише на фінансові результати ігнорує задоволеність клієнтів, якість процесів та розвиток персоналу, тоді як надмірна увага до нефінансових аспектів може знизити стратегічну спрямованість.

Ще однією проблемою є недостатня участь працівників у формуванні цілей. Коли вони нав'язуються «згори», мотивація та відповідальність зменшуються, а відсутність діалогу ускладнює узгодження індивідуальних завдань зі стратегією.

Отже, необхідна система управління цілями, що узгоджує стратегічний, тактичний та оперативний рівні, інтегрує різні показники, враховує участь персоналу та забезпечує моніторинг і коригування. Її розробка потребує комплексного підходу, який поєднує менеджмент, культуру, мотивацію та аналітичні інструменти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування системи управління цілями на підприємстві широко висвітлюється у сучасній науковій та прикладній літературі.

Багорка Д. та Верцева А. у своїй статті [1] досліджували управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Автори наголошують, що саме цільова орієнтація процесів дозволяє підвищити ефективність діяльності та забезпечити стратегічну узгодженість. Вони підкреслюють важливість реінжинірингу бізнес-процесів та впровадження інноваційних інструментів, що створює основу для формування сучасної системи управління цілями.

Берднік С.С. у межах дослідження [2] розглянув «дерево цілей» як основний метод стратегічного планування. Учений доводить, що ієрархічна структура цілей забезпечує узгодженість між стратегічним, тактичним та оперативним рівнями управління. Особливу увагу він приділяє проблемі дублювання та суперечностей між підцілями, пропонуючи

застосування кореляційного аналізу для виявлення конфліктів і оптимізації стратегічних планів.

Автори Зварич І., Зварич О. [3] розглядають застосування «дерева цілей» у контексті управління розвитком регіону. Вони підкреслюють, що цей метод дозволяє формувати комплексну систему стратегічних орієнтирів, яка враховує соціально-економічні особливості території. Зваричі зазначають, що використання «дерева цілей» сприяє підвищенню ефективності регіональної політики та забезпечує узгодженість між державними та місцевими програмами розвитку.

Боцула М. у своїй публікації [4] акцентує увагу на системі управління за цілями (MBO), запропонованій Пітером Друкером. Автор пояснює, навіщо бізнесу потрібна ця система та як її можна автоматизувати за допомогою сучасних цифрових інструментів. Він підкреслює, що MBO сприяє підвищенню мотивації персоналу, забезпечує прозорість і вимірюваність цілей, а автоматизація процесів дозволяє зробити моніторинг і коригування більш оперативними.

Загладько Є. [5] розглядає методи SMART та OKR як основні інструменти постановки цілей співробітникам. Він наголошує, що SMART забезпечує чіткість та вимірюваність цілей, тоді як OKR орієнтований на амбітність та стратегічну узгодженість. Загладько підкреслює, що застосування цих методів сприяє підвищенню продуктивності команд, формуванню культури відповідальності та прозорості у компанії.

Зосим М. у своїй роботі [6] досліджує збалансовану систему показників (Balanced Scorecard – BSC), розроблену Капланом і Нортонем. Автор розкриває сутність чотирьох ключових перспектив – фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів та навчання і розвитку. Він наголошує, що BSC дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники, забезпечуючи баланс між коротко- та довгостроковими цілями, а також створює стратегічну карту, яка відображає причинно-наслідкові зв'язки між цілями.

Сакун Л. М., Сухомлин Л. В., Шишлова Ю. В. [7] аналізують роль збалансованої системи показників у формуванні стратегії підприємства в умовах трансформаційних процесів. Вони доводять, що BSC є ефективним інструментом адаптації бізнесу до змін зовнішнього середовища, оскільки дозволяє враховувати як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності. Особливу увагу приділено викорис-

танню BSC для підвищення гнучкості та конкурентоспроможності компаній.

У своїй статті Петрова Л. І., Літовченко Г. С. [8] розглядають формування KPI у межах збалансованої системи показників (BSC) у стратегічному управлінні компанією. Вони підкреслюють, що правильно визначені KPI забезпечують ефективність реалізації стратегічних цілей, дозволяють здійснювати моніторинг результатів та своєчасно коригувати управлінські рішення. Петрова та Літовченко наголошують, що інтеграція KPI у BSC створює комплексну систему оцінювання, яка сприяє довгостроковому розвитку бізнесу.

Попри значний внесок науковців у розробку методичних засад управління цілями, подальше удосконалення цієї системи набуває особливої актуальності в умовах сучасних викликів. Ускладнення середовища функціонування підприємств в Україні, спричинене військовими подіями та нестабільністю зовнішнього ринку, вимагає не лише теоретичного осмислення, а й практичної адаптації існуючих підходів. Це зумовлює потребу у систематизації різних методів (від управління за цілями та дерева цілей до збалансованої системи показників і цільового управління бізнес-процесами) з метою їх інтеграції у єдину, гнучку та адаптивну модель.

Метою статті є систематизація та аналіз сучасних підходів до формування системи управління цілями на підприємстві, визна-

чення їх сильних сторін та викликів, а також обґрунтування методичних засад інтеграції стратегічних орієнтирів із індивідуальними завданнями працівників для забезпечення узгодженості, мотивації та конкурентоспроможності організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування системи управління цілями на підприємстві – це ключовий етап стратегічного менеджменту, який забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів і спрямованість на досягнення загальних результатів.

Підходи до формування системи управління цілями на підприємстві наведено у таблиці 1.

Управління за цілями (MBO (Management by Objectives)) – це стратегічний управлінський підхід, запропонований Пітером Друкером у 1954 році, суть якого полягає в тому, що менеджери та працівники спільно визначають цілі, які узгоджуються із загальною стратегією організації. Кожен співробітник розуміє, як його особисті завдання сприяють досягненню корпоративних результатів.

Основні принципи управління за цілями включають:

- спільне формулювання цілей, що передбачає участь у встановленні цілей не тільки керівництва, а і працівників;
- індивідуальна відповідальність та розуміння кожного своєї ролі у досягненні цілей підприємства;

Таблиця 1

Підходи до формування системи управління цілями на підприємстві

Підхід	Характеристика	Сильні сторони	Виклики
Управління за цілями (MBO)	Спільне встановлення цілей керівництвом і працівниками	- висока мотивація персоналу; - чіткість і вимірюваність цілей	- вимагає часу на узгодження; - може бути складно в умовах змін
Дерево цілей	Ієрархічна структура цілей (стратегічні, тактичні, оперативні)	- візуалізація зв'язків; - узгодженість між рівнями управління	- складність побудови; - ризик дублювання або суперечностей
Збалансована система показників (BSC)	Враховує фінансові та нефінансові аспекти діяльності підприємства	- комплексний підхід; - стратегічна узгодженість	- потребує якісної аналітики; - висока складність впровадження
Цільове управління бізнес-процесами	Орієнтація на результат кожного процесу	- підвищення ефективності - чітке розмежування відповідальності	- необхідність реінжинірингу процесів - високі витрати на трансформацію
Кореляційний аналіз узгодженості цілей	Оцінка взаємозв'язку між цілями	- виявлення конфліктів і дублювань - оптимізація стратегічного плану	- складність математичного аналізу - потреба в якісних даних

Джерело: сформовано авторами на основі [1-8]

- орієнтація на результат, а не на процес;
- регулярний контроль і оцінка, що здійснюється шляхом періодичного порівняння фактичних результатів із запланованими;
- зворотний зв'язок, який забезпечує коригування цілей і дій на основі результатів.

Методика застосування підходу управління за цілями включає шість етапів, зокрема, визначення загальної стратегії, декомпозиція цілей, узгодження цілей із працівниками, реалізація та моніторинг, оцінка результатів, коригування та мотивація (таблиця 2).

Таким чином, управління за цілями (МВО) – це системний підхід до організації діяльності підприємства, що передбачає узгодження індивідуальних завдань працівників із загальною стратегією розвитку. Його впровадження відбувається поетапно, починаючи з формування стратегічного бачення і завершуючи коригуванням дій на основі отриманих результатів. Кожен етап має свою логіку, зміст і управлінське навантаження, що дозволяє перетворити цілі на інструмент розвитку, мотивації та відповідальності.

Першим кроком у побудові системи МВО є визначення загальної стратегії підприємства. На цьому етапі керівництво формулює місію організації, окреслює її бачення майбутнього та визначає стратегічні цілі, які мають бути досягнуті в середньо- або довгостроковій перспективі. Ці цілі мають відображати ключові напрямки розвитку, враховувати зовнішнє середовище, конкурентні переваги та внутрішні ресурси. Важливо, щоб стратегічні орієнтири були не лише логічно обґрунтова-

ними, а й емоційно резонансними – такими, що здатні об'єднати команду навколо спільного сенсу [4].

Наступним етапом є декомпозиція цілей, тобто їх деталізація та розподіл за рівнями управління. Стратегічні цілі трансформуються у тактичні – для окремих функціональних напрямків, а ті, своєю чергою, розбиваються на оперативні завдання, що реалізуються на щоденному рівні. Така ієрархічна структура дозволяє створити дерево цілей, яке охоплює всі рівні організації та забезпечує логічну узгодженість між ними. Важливо, щоб кожна підціль підтримувала вищу мету, а не існувала ізольовано, що потребує ретельного аналізу зв'язків і потенційних суперечностей.

Коли цілі сформовані, їх необхідно узгодити з працівниками, що здійснюється на наступному етапі. Керівники обговорюють цілі зі своїми підлеглими, пояснюють їх зміст, очікувані результати та критерії оцінки. У процесі діалогу визначаються індивідуальні завдання, які кожен працівник бере на себе, розуміючи їх зв'язок із загальною метою організації.

Реалізація узгоджених цілей відбувається в межах поточної діяльності підприємства. Працівники виконують свої завдання, орієнтуючись на чітко визначені очікування, а менеджери здійснюють контроль, надають підтримку, консультують і коригують дії у разі потреби. Моніторинг результатів є невід'ємною частиною цього етапу, адже дозволяє своєчасно виявляти відхилення, оцінювати ефективність дій та забезпечувати зворотний зв'язок.

Таблиця 2

Методика застосування підходу управління за цілями

Етап	Зміст
1. Визначення загальної стратегії	1. Формулюється місія, бачення, стратегічні цілі. 2. Визначаються ключові напрямки розвитку.
2. Декомпозиція цілей	1. Стратегічні цілі розбиваються на тактичні та оперативні. 2. Створюється дерево цілей, яке охоплює всі рівні організації.
4. Узгодження цілей із працівниками	1. Керівники обговорюють цілі з підлеглими. 2. Визначаються індивідуальні завдання, які сприяють загальній меті.
5. Реалізація та моніторинг	1. Працівники виконують завдання. 2. Менеджери здійснюють контроль, надають підтримку.
6. Оцінка результатів	1. Порівнюються заплановані та фактичні результати. 2. Визначаються причини відхилень.
7. Коригування та мотивація	1. Вносяться зміни до цілей або методів. 2. Використовуються результати для преміювання, навчання, розвитку.

Джерело: сформовано авторами на основі [1-8]

Після завершення певного періоду реалізації цілей проводиться оцінка результатів. Вона передбачає порівняння запланованих показників із фактичними, аналіз причин успіхів або невдач, а також виявлення системних бар'єрів, які могли вплинути на виконання завдань. Оцінка має бути не лише кількісною, а й якісною, з урахуванням контексту, змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх трансформацій.

Завершальним етапом є коригування цілей або методів їх досягнення, а також використання отриманих результатів для мотивації персоналу. Якщо певні цілі виявилися недосяжними або втратили актуальність, вони переглядаються, адаптуються або замінюються. Водночас досягнення стають основою для преміювання, професійного розвитку, навчання та формування нових управлінських рішень. Таким чином, управління за цілями перетворюється на динамічну систему, здатну реагувати на зміни, підтримувати мотивацію та забезпечувати стратегічну узгодженість усіх рівнів організації.

У своїй сутності МБО – це не лише техніка планування, а управлінська філософія, яка визнає цінність участі, прозорості та відповідальності. Вона дозволяє перетворити організацію на простір спільного сенсу, де кожна дія має значення, а кожна ціль – це крок до більшої ясності, гідності та професійного зростання [4].

Збалансована система показників (BSC) є концепцією стратегічного управління, розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортон у 1992 році. Її метою є перетворити загальну стратегію підприємства на конкретну систему показників, яка охоплює не лише фінансові результати, а й нефінансові аспекти діяльності. BSC дозволяє організації бачити себе в чотиривимірному дзеркалі: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток [6].

У центрі BSC лежить ідея балансу – між короткостроковими і довгостроковими цілями, між зовнішніми очікуваннями і внутрішніми можливостями, між фінансовими показниками і людським капіталом [6]. Основні принципи цієї системи включають:

- інтеграцію стратегії та операційної діяльності, що виявляється в тому, що кожен показник має бути пов'язаний із стратегічною метою;

- вимірюваність і прозорість, який реалізується за рахунок формулювання цілей у вигляді чітких, кількісних або якісних індикаторів;

- баланс між перспективами, оскільки жодна сфера не домінує – всі чотири перспективи мають однакову вагу;

- зв'язок між причинами і наслідками, оскільки внутрішні процеси і навчання впливають на клієнтське задоволення, що, своєю чергою, формує фінансові результати;

- мотивація через усвідомлення, що реалізується за рахунок розуміння працівниками, як їхня діяльність впливає на загальний успіх.

BSC пропонує розглядати діяльність підприємства через чотири ключові перспективи, зокрема, фінансова, клієнтська, внутрішні процеси, навчання і розвиток (таблиця 3).

Для кожної перспективи формулюються стратегічні цілі, які мають бути узгоджені між собою. Кожна стратегічна ціль отримує індикатор – кількісний або якісний показник, який дозволяє оцінити її досягнення. Наприклад, для цілі «Підвищити задоволеність клієнтів» може бути обраний показник «Індекс NPS» з цільовим значенням 75%.

Після встановлення індикаторів за кожною стратегічною перспективою розроблюється стратегічна карта, яка є візуальною моделлю, яка показує взаємозв'язки між цілями в різних перспективах. Вона дозволяє побачити логіку причинно-наслідкових зв'язків, напри-

Таблиця 3

**Ключові перспективи діяльності підприємства
відповідно до Збалансованої системи показників**

Ключова перспектива	Показники (індикатори)
Фінансова	прибутковість, рентабельність, зростання доходів
Клієнтська	задоволеність клієнтів, лояльність, частка ринку
Внутрішні процеси	ефективність, якість, інноваційність операцій
Навчання і розвиток	компетенції персоналу, корпоративна культура, технологічна готовність

Джерело: сформовано авторами на основі [6-8]

клад, інвестиції в навчання персоналу покращують внутрішні процеси, що підвищує задоволеність клієнтів і, врешті-решт, фінансові результати.

Збалансована система показників є динамічною системою, яка потребує регулярного оновлення. Показники мають аналізуватися щомісяця або щокварталу, а цілі – коригуватися залежно від змін у зовнішньому середовищі. Важливо, щоб аналіз був не лише технічним, а й рефлексивним, з урахуванням етичних, емоційних і культурних чинників.

Цільове управління бізнес-процесами – це сучасний підхід до організації діяльності підприємства, який фокусується не лише на тому, як виконуються процеси, а насамперед на тому, для чого вони існують. У центрі уваги – кінцева мета, яку має забезпечити кожен процес, а також його внесок у досягнення стратегічних цілей організації [1].

Цей підхід поєднує логіку процесного управління з принципами стратегічного менеджменту, дозволяючи побудувати узгоджену, гнучку та результативну систему управління, де кожен процес є не просто ланцюгом дій, а інструмент досягнення ціннісно значущих результатів.

На відміну від традиційного процесного підходу, який зосереджується на оптимізації процедур, цільове управління починається з визначення бажаного результату [1]. Лише після цього формується логіка процесу, визначаються ресурси, відповідальні особи, індикатори ефективності. Це означає, що ціль є первинною, а процес – вторинним, що дозволяє уникнути формалізму, зосередитися на реальній цінності для клієнта, партнера чи суспільства.

Методика впровадження цільового управління бізнес-процесами передбачає такі етапи, як визначення стратегічних цілей, ідентифікація ключових бізнес-процесів, формулювання цільових результатів для кожного процесу, побудова карти процесів і відповідальностей, впровадження системи моніторингу та зворотного зв'язку, постійне вдосконалення процесів (таблиця 4).

Таким чином, цільове управління бізнес-процесами – це сучасна управлінська парадигма, яка дозволяє організації бути не лише ефективною, а й осмисленою.

У складних організаційних системах, де стратегічні, тактичні й оперативні цілі переплітаються між собою, виникає потреба у

Таблиця 4

Методика впровадження цільового управління бізнес-процесами

Етап	Зміст
1. Визначення стратегічних цілей	Першим кроком є чітке формулювання стратегічних орієнтирів організації. Це можуть бути цілі, пов'язані з прибутковістю, інноваційністю, соціальним впливом, якістю обслуговування тощо. Важливо, щоб ці цілі були конкретними, вимірюваними та емоційно значущими для команди.
2. Ідентифікація ключових бізнес-процесів	Далі визначаються ті процеси, які мають прямий вплив на досягнення стратегічних цілей. Це можуть бути процеси продажу, обслуговування клієнтів, розробки продукту, управління персоналом, фінансового планування тощо.
3. Формулювання цільових результатів для кожного процесу	Кожен процес отримує чітко визначену мету – тобто очікуваний результат, який він має забезпечити. Наприклад, процес «обслуговування клієнтів» може мати ціль «досягти рівня задоволеності не нижче 90%».
4. Побудова карти процесів і відповідальностей	На цьому етапі створюється візуальна модель бізнес-процесів, яка показує логіку виконання дій, точки входу і виходу, відповідальних осіб, ресурси, що використовуються, індикатори ефективності.
5. Впровадження системи моніторингу та зворотного зв'язку	Для кожного процесу встановлюються ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють відстежувати його результативність. Важливо, щоб ці показники були пов'язані з цільовими результатами, а не лише з обсягами чи швидкістю виконання.
6. Постійне вдосконалення процесів	Цільове управління передбачає безперервне навчання і адаптацію. Якщо процес не забезпечує очікуваного результату, він переглядається, змінюється або трансформується.

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

виявленні рівня їх узгодженості. Кореляційний аналіз – це метод, який дозволяє кількісно оцінити взаємозв'язки між цілями, визначити ступінь їх логічної, функціональної та стратегічної відповідності, а також виявити потенційні конфлікти, дублювання або розриви.

Цей підхід поєднує математичну точність із стратегічною інтуїцією, дозволяючи побачити не лише структуру цілей, а й динаміку їх взаємодії – як вони підтримують або послаблюють одна одну, як формують загальну траєкторію розвитку.

Кореляційний аналіз узгодженості цілей базується на вимірюванні сили та напрямку зв'язку між різними цілями або показниками, що їх репрезентують. Якщо дві цілі мають високий позитивний кореляційний зв'язок, це означає, що досягнення однієї сприяє досягненню іншої. Якщо зв'язок негативний – можливо, між ними існує конфлікт або конкуренція за ресурси.

Аналіз дозволяє визначити ключові цілі, які мають найбільший вплив на систему; виявити ізольовані або надлишкові цілі, що не мають зв'язку з іншими; оцінити узгодженість між рівнями управління – стратегічним, тактичним, оперативним; побудувати матрицю взаємозв'язків, яка слугує основою для оптимізації системи управління.

Методика проведення кореляційного аналізу узгодженості цілей включає такі етапи, як формалізація системи цілей, побудова матриці кореляцій, інтерпретація результатів, візуалізація та оптимізація (таблиця 5).

Кореляційний аналіз узгодженості цілей може бути застосований у різних сферах:

- у стратегічному плануванні для перевірки логіки стратегічної карти;
- для оцінки ефективності підрозділів (чи узгоджені їхні завдання з корпоративними цілями);
- для розробки KPI, а саме, для вибору показників, які мають реальний вплив;
- для управління проєктами, а саме, для виявлення суперечностей між цілями різних команд.

Кореляційний аналіз узгодженості цілей є інструментом, що дозволяє перетворити систему управління на гармонійну, логічно зв'язану і стратегічно ефективну структуру.

Висновки. Дослідження показало, що ефективне управління цілями є ключовим чинником стратегічного розвитку підприємства. Аналіз підходів, зокрема, МБО, дерева цілей, BSC, цільового управління бізнес-процесами та кореляційного аналізу, дозволяє зробити кілька узагальнень. По-перше, управління за цілями (МБО) забезпечує високу мотивацію персоналу та прозорість завдань, проте потребує значних часових ресурсів для узгодження та може бути складним у динамічному середовищі. По-друге, дерево цілей створює ієрархічну структуру, що забезпечує узгодженість між рівнями управління, але вимагає ретельного аналізу для уникнення дублювань і суперечностей. По-третє, збалансована система показників (BSC) дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові аспекти

Таблиця 5

Методика проведення кореляційного аналізу узгодженості цілей

Етап	Зміст
1. Формалізація системи цілей	Структурування всіх наявних цілей організації за рівнями, напрямками, часовими рамками.
2. Побудова матриці кореляцій	Формується матриця, де кожна ціль порівнюється з іншими за ступенем взаємозв'язку. Для цього використовуються статистичні методи – коефіцієнт кореляції Пірсона, Спірмена або інші, залежно від типу даних.
3. Інтерпретація результатів	Отримані коефіцієнти дозволяють: - визначити сильні позитивні зв'язки (наприклад, $> 0,7$), які свідчать про синергію; - виявити негативні зв'язки ($< -0,3$), що можуть сигналізувати про конфлікти; - оцінити нейтральні або слабкі зв'язки, які вказують на відсутність логічної взаємодії.
4. Візуалізація та оптимізація	Результати аналізу можуть бути представлені у вигляді графів, карт, теплових матриць, що дозволяє побачити структуру системи цілей як мережу взаємодій. На основі цього здійснюється оптимізація, а саме, об'єднання дублюючих цілей, усунення конфліктів, посилення ключових зв'язків.

Джерело: сформовано авторами на основі [1-8]

діяльності, формуючи стратегічну карту розвитку. Її впровадження є складним і потребує якісної аналітики, але забезпечує комплексний підхід до управління. По-четверте, цільове управління бізнес-процесами акцентує увагу на результатах кожного процесу, що сприяє підвищенню ефективності та чіткому розмежуванню відповідальності. Викликом є необхідність реінжинірингу процесів та високі витрати на трансформацію. По-п'яте, кореляційний аналіз узгодженості цілей дозволяє кількісно оцінити взаємозв'язки між цілями, виявити конфлікти та оптимізувати стратегічний план. Його застосування потребує якісних даних та складних математичних методів, але забезпечує глибоке розуміння системи цілей.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що жоден із підходів не є універсальним. Ефективна система управління цілями має поєднувати елементи різних методів, враховуючи специфіку підприємства, його ресурси та зовнішнє середовище. Важливим є створення динамічної системи, здатної реагувати на зміни, підтримувати мотивацію персоналу та забезпечувати стратегічну узгодженість.

Таким чином, управління цілями перетворюється на інструмент розвитку, що поєднує стратегічну логіку, аналітичну точність та людський фактор. Воно стає основою для формування організаційної культури відповідальності, прозорості та спільного сенсу, що є запорукою довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>
2. Берднік С.С. «Дерево цілей» як основний метод стратегічного планування. *Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні вектори розвитку України: забезпечення сталості та безпеки»*, м. Київ, Україна, 28 жовтня 2024 р. DOI: https://doi.org/10.54929/conf_28_10_2024-03-05
3. Зварич І., Зварич О. «Дерево цілей» в управлінні розвитком регіону. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-16>
4. Боцула М. Система управління за цілями (МБО): навіщо бізнесу і як автоматизувати. 2022. URL: <https://collaborator.biz/blog/management-by-objectives/>
5. Загладько Є. SMART і OKR. Основні методи постановки цілей співробітникам. 2020. URL: <https://marketer.ua/ua/smart-and-okr-basic-methods-of-setting-goals-for-employees/>
6. Зосим М. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC). 2023. URL: <https://www.maxzosim.com/balanced-scorecard-bsc/>
7. Сакун Л. М., Сухомлин Л. В., Шишлова Ю. В. Збалансована система показників у формуванні стратегії в умовах трансформаційних процесів. *Економічний простір*. 2024. № 196. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.97-104>
8. Петрова Л. І., Літовченко Г. С. Формування KPI для збалансованої система показників (BSC) у стратегічному управлінні компанією. *Ефективна економіка*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.30%20>

REFERENCES:

1. Bahorka D., Vertseva A. (2024). Upravlinnia biznes-protsesamy ta metody yikh vdoskonalennia dlia zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Business process management and methods of their improvement to ensure innovative enterprise development]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], vol. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>
2. Berdnik S. S. (2024). "Derevo tsilei" yak osnovnyi metod stratehichnoho planuvannia ["Goal tree" as the main method of strategic planning]. *Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference Suchasni vektory rozvytku Ukrainy: zabezpechennia stalosti ta bezpeky* [Modern vectors of Ukraine's development: ensuring sustainability and security], Kyiv, Ukraine, October 28, 2024. DOI: https://doi.org/10.54929/conf_28_10_2024-03-05
3. Zvarych I., Zvarych O. (2020). "Derevo tsilei" v upravlinni rozvytkom rehionu ["Goal tree" in regional development management]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], vol. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-16>

4. Botsula M. (2022). Systema upravlinnia za tsiliamy (MBO): navishcho biznesu i yak avtomatyzuvaty [Management by Objectives (MBO): why business needs it and how to automate]. Available at: <https://collaborator.biz/blog/management-by-objectives/> (accessed December 1, 2025).
5. Zhladko Ye. (2020). SMART i OKR. Osnovni metody postanovky tsilei spivrobitnykam [SMART and OKR. Basic methods of setting goals for employees]. Available at: <https://marketer.ua/ua/smart-and-okr-basic-methods-of-setting-goals-for-employees/> (accessed December 1, 2025).
6. Zosym M. (2023). Zbalansovana systema pokaznykiv (Balanced Scorecard – BSC) [Balanced Scorecard – BSC]. Available at: <https://www.maxzosim.com/balanced-scorecard-bsc/> (accessed December 1, 2025).
7. Sakun L. M., Sukhomlyn L. V., Shyshlova Yu. V. (2024). Zbalansovana systema pokaznykiv u formuvanni stratehii v umovakh transformatsiinykh protsesiv [Balanced Scorecard in strategy formation under transformational processes]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic Space], vol. 196. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.97-104>
8. Petrova L. I., Litovchenko H. S. (2025). Formuvannia KPI dlia zbalansovanoi systemy pokaznykiv (BSC) u stratehichnomu upravlinni kompaniiei [Formation of KPIs for Balanced Scorecard (BSC) in strategic company management]. *Efektivna ekonomika* [Effective Economy], vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.30>