

УДК 658.012.2+005.21:330.131.7

Школяр Сергій Володимирович

аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування

Харківського національного університету

міського господарства імені О.М. Бекетова

Shkoliar Serhii

PhD Student of the Department of Management and Public Administration

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ТА ОРІЄНТИРІВ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ
FORMATION OF STRATEGIC GOALS AND DEVELOPMENT
GUIDELINES FOR THE ENTERPRISE UNDER CONDITIONS OF
UNCERTAINTY**

Анотація. Вступ. У сучасних умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища підприємства перебувають під постійним впливом численних зовнішніх і внутрішніх факторів, які ускладнюють процес стратегічного управління. Одним із найскладніших викликів стає необхідність формування системи стратегічних цілей, яка не лише визначає довгострокові напрями розвитку, але й забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів, раціональний розподіл ресурсів та стабільність організації в умовах невизначеності. Особливої складності набуває проблема інтеграції стратегічних цілей різних рівнів управління у єдину координуючу систему, яка б забезпечувала їхню узгодженість. Таким чином, актуальність обраної тематики обумовлюється потребою у системному, обґрунтованому підході до формування стратегічних цілей підприємства, який би враховував вимоги

структурованості, вимірюваності, адаптивності та узгодженості на всіх рівнях управління. Вирішення зазначеного питання є необхідною умовою підвищення ефективності стратегічного управління, стійкості підприємства та здатності до довгострокового розвитку в умовах невизначеності та посилення конкуренції.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування принципів формування стратегічних цілей підприємства та визначення їхньої ролі в забезпеченні ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Матеріали і методи. У процесі дослідження використано комплекс теоретичних та емпіричних методів, які забезпечили всебічний аналіз процесу формування стратегічних цілей підприємства та дозволили визначити їхню роль в системі стратегічного управління. Методологічною основою роботи стали фундаментальні положення теорії стратегічного менеджменту, організаційного розвитку та управління ефективністю діяльності підприємств.

Результати. У статті здійснено дослідження теоретичних і методичних підходів до формування стратегічних цілей підприємства як ключового інструмента стратегічного управління. Обґрунтовано сутність стратегічних цілей, визначено їхні функції та специфічні характеристики, необхідні для забезпечення результативності стратегічного розвитку. Особливу увагу приділено аналізу вимог до формулювання цілей за критеріями SMART, що дозволяє підвищити їхню вимірність, реалістичність та релевантність стратегічному баченню підприємства. В роботі показано, що чітка структуризація цілей сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування, посилює системність управлінських процесів і забезпечує можливість гнучкого реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища. У статті проаналізовано етапи встановлення стратегічних цілей, окреслено їхнє

значення в системі моніторингу, контролю та оцінювання результативності реалізації стратегії. Підкреслено важливість донесення стратегічних орієнтирів до персоналу, оскільки це підвищує рівень мотивації, залученості та відповідальності працівників, формуючи передумови для стійкого організаційного розвитку.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень: по-перше, передбачають поглиблення теоретичних і прикладних підходів до формування, узгодження та оцінювання стратегічних цілей на різних рівнях управління підприємством; по-друге, мають бути зосереджені на розробленні інструментів їхньої адаптації до змінного середовища та інтеграції цифрових технологій у процес стратегічного планування.

Ключові слова: стратегічні цілі, стратегічне управління, ієрархія цілей, SMART, стратегічне планування, мотивація персоналу, ефективність управління.

Summary. *Introduction.* In today's dynamic and highly competitive market environment, enterprises are constantly influenced by numerous external and internal factors that complicate the process of strategic management. One of the most difficult challenges is the need to form a system of strategic goals, which not only determines long-term development directions, but also ensures the coherence of actions of all structural units, rational allocation of resources and stability of the organization in conditions of uncertainty. The problem of integrating strategic goals of different levels of management into a single coordinating system that would ensure their coherence is of particular difficulty. Thus, the relevance of the chosen topic is due to the need for a systematic, well-founded approach to the formation of strategic goals of the enterprise, which would take into account the requirements of structuring, measurability, adaptability and coherence at all levels of management. Resolving this issue is a necessary condition for increasing the effectiveness of strategic management,

the sustainability of the enterprise, and the ability for long-term development in conditions of uncertainty and increased competition.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the principles of forming the strategic goals of the enterprise and determine their role in ensuring the effective implementation of the enterprise's development strategy in a dynamic external environment.

Materials and methods. In the research process, a complex of theoretical and empirical methods was used, which provided a comprehensive analysis of the process of forming the strategic goals of the enterprise and allowed to determine their role in the strategic management system. The methodological basis of the work was the fundamental provisions of the theory of strategic management, organizational development and management of the effectiveness of enterprise activities.

Results. The article studies theoretical and methodological approaches to the formation of strategic goals of an enterprise as a key tool of strategic management. The essence of strategic goals is substantiated, their functions and specific characteristics necessary to ensure the effectiveness of strategic development are determined. Particular attention is paid to the analysis of the requirements for formulating goals according to SMART criteria, which allows to increase their measurability, realism and relevance to the strategic vision of the enterprise. The work shows that a clear structuring of goals contributes to the improvement of the effectiveness of strategic planning, strengthens the systematicity of management processes and provides the possibility of a flexible response of the enterprise to changes in the external environment. The article analyzes the stages of setting strategic goals, outlines their significance in the system of monitoring, control and evaluation of the effectiveness of strategy implementation. The importance of communicating strategic guidelines to personnel is emphasized, as this increases the level of motivation, involvement and responsibility of employees, forming the prerequisites for sustainable

organizational development.

Discussion. Prospects for further research: first, they involve deepening theoretical and applied approaches to the formation, coordination and evaluation of strategic goals at different levels of enterprise management; second, they should focus on developing tools for their adaptation to a changing environment and the integration of digital technologies into the strategic planning process.

Key words: *strategic goals, strategic management, hierarchy of goals, SMART, strategic planning, employee motivation, management effectiveness.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища підприємства перебувають під постійним впливом численних зовнішніх і внутрішніх факторів, які ускладнюють процес стратегічного управління. Одним із найскладніших викликів стає необхідність формування системи стратегічних цілей, яка не лише визначає довгострокові напрями розвитку, але й забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів, раціональний розподіл ресурсів та стабільність організації в умовах невизначеності.

Не зважаючи на значну кількість досліджень у сфері стратегічного менеджменту, на практиці формулювання стратегічних цілей часто характеризується фрагментарністю, відсутністю чіткої логічної ієрархії та недостатньою адаптивністю до змін середовища. Крім того, значна частина підприємств зіштовхується із труднощами у донесенні стратегічних орієнтирів до працівників, що призводить до зниження рівня залученості, нерозуміння пріоритетів та неузгодженості між планами і фактичними діями. Недостатня стратегічна комунікація та слабка інтеграція цілей у систему мотивації негативно впливають на результативність реалізації стратегічних ініціатив.

Особливої складності набуває проблема інтеграції стратегічних цілей різних рівнів управління у єдину координуючу систему, яка б забезпечувала їхню узгодженість. Наявні підходи нерідко не враховують специфіку підприємства, його ресурсний потенціал, кадрові можливості та швидкість реагування на зовнішні зміни. Також невирішеною залишається проблема практичного застосування технології SMART у контексті стратегічного планування, зокрема щодо визначення реалістичності та вимірності цілей у складних та непередбачуваних умовах.

Таким чином, актуальність обраної тематики обумовлюється потребою у системному, обґрунтованому підході до формування стратегічних цілей підприємства, який би враховував вимоги структурованості, вимірюваності, адаптивності та узгодженості на всіх рівнях управління. Вирішення зазначеного питання є необхідною умовою підвищення ефективності стратегічного управління, стійкості підприємства та здатності до довгострокового розвитку в умовах невизначеності та посилення конкуренції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування стратегічних цілей підприємства в умовах невизначеності посідає вагоме місце в сучасній теорії стратегічного менеджменту та є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців.

Так, Юрій Е.О., Луцик І.Б. аналізують специфіку формування стратегії розвитку підприємств у ситуації підвищеної невизначеності зовнішнього середовища, підкреслюючи необхідність врахування непередбачуваних факторів, ризиків і динамічних змін ринку [1]. Харченко Т.О. розглядає особливості процесу прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності, описуючи сутність цього процесу, основні етапи та його складові [2]. Автори Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. підкреслюють необхідність використання гнучких стратегічних моделей і

методів прогнозування для мінімізації ризиків і підвищення здатності підприємства до виживання й розвитку в нестабільному середовищі [3].

Дослідники Пілецька С.М., Ключ І.С., Білоус Н.П. у статті [4] розглядають специфіку формування стратегій розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності, зосереджуючи увагу на адаптивних підходах і методах забезпечення гнучкості управлінських рішень. Ревуцька А.О., Смолій Л.В. визначають, що ефективна стратегія має включати механізми гнучкого реагування, оцінювання альтернатив і постійного моніторингу [5].

Алексєєв С.Б. обґрунтовує підхід, за яким визначення стратегічних цілей має базуватися на системному врахуванні можливостей і обмежень зовнішнього середовища для забезпечення ефективного стратегічного розвитку [6]. Ісаєва Н.І. визначає роль стратегічного цілепокладання в забезпеченні узгодженості політичних, економічних і соціальних пріоритетів для досягнення сталого розвитку та конкурентоспроможності національної економіки [7]. Тищенко В.В. аналізує процес формулювання стратегічних цілей на основі ситуаційного підходу та показує, як через встановлення «дерева цілей» можна системно координувати дії різних структурних підрозділів для досягнення довгострокових результатів [8].

Якименко О. В. обґрунтовує методичний підхід, за яким оптимізація логістичних процесів стає базою для визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства [9]. Самуляк В.Ю. пропонує методичні напрямки та структурні елементи цілепокладання, що забезпечують ефективне управління розвитком підприємства на основі системного підходу [10].

Матеріали і методи. У процесі дослідження використано комплекс теоретичних та емпіричних методів, які забезпечили всебічний аналіз процесу формування стратегічних цілей підприємства та дозволили визначити їхню роль в системі стратегічного управління. Методологічною основою роботи стали фундаментальні положення теорії стратегічного

менеджменту, організаційного розвитку та управління ефективністю діяльності підприємств.

Матеріалами дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, а також узагальнені результати практики стратегічного планування на підприємствах сфери послуг. Для систематизації та інтерпретації інформації застосовано метод контент-аналізу, що дозволив відібрати та структурувати ключові наукові підходи до формування стратегічних цілей.

Загальна методологія дослідження базувалася на принципах системності, наукової обґрунтованості, логічної послідовності та практичної спрямованості, що забезпечило достовірність отриманих результатів та можливість їх використання у наукових розробках.

Метою статті є обґрунтування принципів формування стратегічних цілей підприємства та визначення їхньої ролі в забезпеченні ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Для того, щоб забезпечити ефективне досягнення запланованих чи необхідних результатів, стратегічні цілі повинні відповідати сукупності конкретних характеристик. Вони повинні бути чітко визначеними; такими, що можуть бути кількісно виміряні; реалістичними та досяжними, зважаючи на наявні та доступні ресурси; а також важливими для загальної стратегії підприємства та орієнтованими на конкретні часові рамки. Більше того, стратегічні цілі повинні бути гнучкими, оскільки це дозволяє адаптувати їх у випадку змін зовнішніх або внутрішніх умов, та збалансованими з поточними можливостями компанії. Важливо також, щоб ці цілі були взаємодоповнюючими і узгодженими з іншими стратегічними завданнями підприємства.

При формулюванні стратегічних цілей необхідно зосереджуватися лише на визначенні того, що повинно бути досягнуто і коли це повинно

статися, не заглиблюючись в деталі щодо того, чому і як це має бути здійснено. Це дозволяє зберегти ясність і фокус на основних пріоритетах, при цьому даючи можливість для креативного підходу та адаптації процесів реалізації.

Під час формування системи стратегічних цілей підприємства важливо встановити логічну та прозору ієрархію цілей на всіх рівнях організаційної структури. Така технологія забезпечує не лише узгодженість між загальною стратегією вищого керівництва та її практичною реалізацією в окремих підрозділах, але і створює умови для ефективної координації дій, раціонального розподілу ресурсів та підвищення відповідальності за результати. Беручи до уваги зазначені вимоги, можна виділити декілька основних рівнів стратегічних цілей, кожен з яких відіграє особливу роль у досягненні загальної місії та довгострокових пріоритетів підприємства (табл. 1).

Коректне формулювання стратегічних цілей на всіх рівнях організаційної ієрархії дає змогу не тільки досягти узгодженості та взаємопідтримки між підрозділами компанії, але й забезпечити результативне втілення загальної стратегії розвитку. Виключно такий підхід дозволяє чітко пов'язати загальні орієнтири підприємства зі специфічними завданнями окремих структурних одиниць, що підвищує керованість організації, сприяє ефективному розподілу ресурсів і підтримує системність у досягненні як довгострокових, так і оперативних цілей.

Цілі нижчого рівня, визначені для підрозділів вищого рівня, виконують роль засобів досягнення їхніх стратегічних цілей і мають тактичний характер. Вони спрямовані на реалізацію певних завдань, необхідних для досягнення більш загальних стратегічних цілей підприємства, і, зазвичай, мають коротший часовий горизонт. Такі тактичні цілі є важливою частиною реалізації загальної стратегії, оскільки вони

забезпечують конкретні кроки і етапи для досягнення довгострокових результатів.

Таблиця 1

**Рівні стратегічних цілей та їхня роль у досягненні загальної місії
і довгострокових пріоритетів підприємства**

Рівні	Характеристика
Цілі корпоративного рівня	Формуються найвищим керівництвом підприємства й виступають фундаментом для реалізації місії та стратегічного бачення організації. Вони охоплюють ключові вектори розвитку, які визначають загальний напрям руху компанії, зокрема інноваційні трансформації, освоєння нових ринків, удосконалення корпоративної культури, зміцнення системи соціальної відповідальності та інші пріоритетні сфери. Реалізація таких цілей має забезпечити підприємству довгострокову стійкість, конкурентні переваги та успішне функціонування в мінливому зовнішньому середовищі, створюючи підґрунтя для стабільного зростання та розвитку в перспективі
Цілі бізнес-рівня	Розробляються на рівні окремих господарських підрозділів або стратегічних одиниць бізнесу. Вони зосереджені на розвитку конкретних напрямів діяльності підприємства, таких як розширення асортименту продукції, покращення якості обслуговування клієнтів або збільшення частки ринку. Цілі на бізнес-рівні повинні бути чітко спрямовані на досягнення корпоративних цілей і забезпечувати ефективну конкуренцію в певних сегментах ринку
Цілі функціонального рівня	Виникають в межах окремих функціональних підрозділів підприємства - маркетингу, фінансів, виробництва, управління людськими ресурсами та інших структурних одиниць. Основний акцент таких цілей зосереджується на вдосконаленні внутрішніх процесів, підвищенні продуктивності та раціоналізації операцій у кожній конкретній сфері діяльності. Реалізація цілей цього рівня сприяє узгодженню дій підрозділів між собою, забезпечує ефективне втілення загальної стратегії підприємства на операційному рівні та посилює інтеграцію функціональних завдань у єдину стратегічну систему розвитку організації

Джерело: узагальнено автором

Натомість для підрозділів, в яких ці цілі безпосередньо встановлюються, вони виступають як стратегічні цілі. Це означає, що ці завдання мають безпосередній вплив на досягнення загальних стратегічних напрямків підприємства і є частиною довгострокової стратегії для конкретних підрозділів або бізнес-одиниць. Встановлення стратегічних цілей на такому рівні дозволяє орієнтувати ресурси та зусилля на важливі

для підприємства аспекти, забезпечуючи при цьому інтеграцію між різними рівнями стратегії та тактики.

Таким чином, різниця між стратегічними та тактичними цілями полягає в їхньому часовому горизонті, масштабі та ступені конкретизації, при цьому кожний рівень цілей підтримує і доповнює інший, що забезпечує узгодженість і ефективну реалізацію стратегії на всіх рівнях підприємства.

Зазначені цілі також відіграють ключову роль у розподілі обмежених ресурсів, оскільки на основі стратегічних пріоритетів визначається, яким підрозділам, проєктам чи ініціативам буде надано більшу кількість фінансових, людських або матеріальних ресурсів. Таким чином, стратегічні цілі не тільки допомагають створити чітку структуру для організаційних відносин, але й забезпечують ефективний розподіл ресурсів, що, в свою чергу, дозволяє досягти бажаних результатів і підтримувати сталий розвиток підприємства.

Завдяки таким цілеспрямованим рішенням організаційна структура стає більш адаптованою до змінних умов ринку та внутрішніх потреб підприємства, сприяючи досягненню поставлених стратегічних завдань.

Коли працівники добре розуміють стратегічні цілі компанії, їм стає значно простіше орієнтуватися у своїй щоденній роботі й ухвалювати більш упевнені рішення. Співробітник бачить, яку роль він відіграє в загальній системі, і розуміє, як його особисті зусилля допомагають рухати компанію вперед. Це не лише зменшує відчуття невизначеності, а й реально підсилює мотивацію: працівник відчуває, що його робота має вагу, приносить конкретний результат і впливає на досягнення спільних цілей, що, у свою чергу, сприяє більш відповідальному та зацікавленому ставленню до виконання завдань.

Таким чином, у ситуації, коли співробітники не лише поділяють стратегічні цілі підприємства, а й усвідомлюють безпосередній зв'язок між

власною професійною діяльністю та їх досягненням, формується стійке підґрунтя для зростання ефективності роботи. Це сприяє підвищенню їхньої залученості, відповідальності та загальної результативності трудової діяльності. Водночас, мотиваційна система, вибудована на основі чітко визначених і прозоро сформульованих стратегічних орієнтирів, перетворюється на ключовий інструмент забезпечення довгострокового успіху бізнесу та зміцнення його конкурентних позицій.

Цілі виступають базовою платформою для оцінювання того, наскільки ефективно підприємство просувається до реалізації своїх стратегічних завдань. Вони виконують функцію орієнтирів і критеріїв результативності, що дають змогу об'єктивно проаналізувати успіхи організації, визначити її сильні позиції та виявити потенційні проблемні зони. Завдяки цьому менеджмент може своєчасно ідентифікувати потребу у коригуванні стратегії або тактичних підходів, забезпечуючи гнучкість управлінських рішень і підвищуючи ефективність подальшого розвитку підприємства.

Стратегічні цілі - це чітко окреслені й формалізовані результати або бажаний стан ключових характеристик підприємства, досягнення яких є необхідною умовою його стабільного розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Вони формують підґрунтя для визначення пріоритетних напрямів діяльності та слугують орієнтирами, що задають вектор руху організації до довгострокового успіху. Завдяки стратегічним цілям підприємство може цілеспрямовано спрямовувати свої ресурси й управлінські зусилля на розв'язання критично важливих завдань, забезпечуючи узгодженість щоденних дій із місією та стратегічним баченням свого розвитку.

Встановлення стратегічних цілей дозволяє трансформувати абстрактні концепції, такі як стратегічне бачення і місія, у конкретні та вимірювані завдання. Це дає можливість чітко визначити етапи розвитку, ресурси, необхідні для їх досягнення, а також критерії для оцінки прогресу.

Стратегічні цілі орієнтуються на досягнення нових висот, на розширення можливостей підприємства в нових сферах або на здобуття лідерських позицій, що дозволяє організації розвиватися і адаптуватися до змінюваного середовища.

Стратегічні цілі повинні бути орієнтовані на досягнення кінцевого результату, при цьому вони не повинні вимагати від працівників виконання завдань у надзвичайно стресових умовах, таких як нестача часу, ресурсів, досвіду чи знань. Це означає, що цілі повинні бути реалістичними та досяжними, з урахуванням наявних можливостей організації та її співробітників.

Підприємства повинні встановлювати такі стратегічні цілі, які стимулюють розвиток, але одночасно дають змогу уникати надмірного навантаження на персонал, дозволяючи досягати поставлених завдань за допомогою оптимальних ресурсів і в належні строки. Це створює умови для стабільного розвитку і підвищення ефективності без ризику для здоров'я та мотивації працівників.

При розробці стратегічних цілей доцільно використовувати технологію SMART, яка є ефективним методом у стратегічному управлінні. Цей підхід гарантує, що цілі будуть чітко сформульованими та досяжними. Відповідно до методу SMART, сформульовані цілі повинні відповідати п'яти критеріям (табл. 2).

Розглянутий підхід допомагає забезпечити структуру та організованість в процесі постановки цілей, що підвищує ймовірність їхнього успішного виконання.

Процес встановлення цілей в загальному вигляді складається з чотирьох ключових етапів, які є основою для розробки ефективної стратегії підприємства (табл. 3).

Таблиця 2

**Технологія SMART, яку використовують при формулюванні
стратегічних цілей підприємства**

Критерії, які висуваються до цілей	Обґрунтування
Конкретність (S)	Цілі мають бути чіткими і однозначними, щоб не залишалося місця для неоднозначного тлумачення. Вони повинні точно вказувати, що потрібно досягти
Вимірність (M)	Цілі повинні бути вимірними, щоб можна було оцінити, наскільки успішно вони досягнуті. Це дозволяє визначити конкретні показники розвитку
Досяжність (A)	Цілі повинні бути реалістичними, з урахуванням наявних ресурсів, часу, досвіду та інших факторів, щоб вони були реально досягнуті
Актуальність (R)	Цілі повинні бути важливими та актуальними для загальних стратегічних напрямків підприємства, відповідати його місії та довгостроковим цілям
Часові обмеження (T)	Цілі повинні мати чітко визначений термін виконання, що дозволяє спрямувати зусилля на досягнення результату у встановлені строки

Джерело: узагальнено автором

Таблиця 3

Ключові етапи встановлення стратегічних цілей підприємства

Етапи	Опис
Виявлення та аналіз тенденцій, які спостерігаються в оточенні	Цей етап включає вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства. Аналіз тенденцій дозволяє визначити основні виклики та можливості, які виникають в результаті змін в політичному, економічному, технологічному та соціальному середовищі
Встановлення загальної мети підприємства	На основі отриманих даних, підприємство повинно сформулювати загальну мету, яка буде відповідати його місії, ресурсним можливостям та зовнішнім умовам. Ця мета слугує орієнтиром для подальшої розробки конкретних стратегічних завдань
Побудова ієрархії цілей (дерева цілей)	На цьому етапі визначаються конкретні, підпорядковані загальній меті завдання, які повинні бути досягнуті на різних рівнях організації. Ієрархічне структурування цілей допомагає зрозуміти, як кожна мета сприяє досягненню загальної стратегії, і забезпечує чітку координацію між підрозділами підприємства
Встановлення індивідуальних цілей і завдань як інструменту забезпечення їх виконання	Завершальний етап полягає в розробці детальних індивідуальних цілей і завдань для співробітників та окремих підрозділів. Це дозволяє чітко визначити відповідальність за виконання кожної частини стратегії, а також забезпечити контроль за розвитком і досягненням поставлених результатів та цілей

Джерело: узагальнено автором

Розглянуті етапи дозволяють не лише ефективно розподілити ресурси та визначити пріоритети, а й забезпечити постійну адаптацію до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Чітко сформульовані цілі не лише становлять основу для стратегічного планування, а й виконують роль дієвого інструмента оцінювання результатів діяльності та коригування управлінських рішень. Вони забезпечують можливість своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, уточнювати пріоритети та адаптувати вектор розвитку підприємства. Завдяки цьому організація здатна підтримувати стратегічну сталість, підвищувати ефективність функціонування та зберігати конкурентоспроможні позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

Стратегічні цілі надають менеджерам можливість вибудувати логічну і послідовну ієрархію завдань, у якій кожен елемент взаємопов'язаний і підсилює реалізацію загальної стратегії, забезпечуючи цілісність та узгодженість управлінських процесів. Під час формування такої ієрархії та розроблення відповідних планів менеджери набувають чіткого розуміння того, яких результатів підприємство прагне досягти у середньо- та довгостроковій перспективі. Це забезпечує можливість не лише раціонально координувати наявні ресурси, але й здійснювати обґрунтований вибір між альтернативними стратегічними напрямками, оцінюючи їхню відповідність загальним цілям та пріоритетам організації.

Таким чином, стратегічні цілі не лише створюють підґрунтя для побудови системи контролю за діяльністю підприємства, а й задають об'єктивні та вимірювані показники ефективності. Це забезпечує можливість своєчасно виявляти відхилення від запланованих орієнтирів, коригувати управлінські рішення та оптимізувати внутрішні процеси з метою досягнення бажаних результатів. Завдяки цьому підприємство отримує змогу підвищувати якість управління, зміцнювати свою

адаптивність та забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному ринковому середовищі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В результаті проведеного дослідження можна прийти до висновку, що стратегічні цілі відіграють фундаментальну роль у формуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях організаційної структури. Їхнє коректне формулювання створює основу для перетворення місії та стратегічного бачення на конкретні, вимірювані та досяжні завдання, що визначають пріоритетні напрями діяльності та сприяють раціональному розподілу ресурсів.

Ефективні стратегічні цілі повинні відповідати критеріям SMART, бути логічно структурованими та взаємопов'язаними; і це дозволить не лише формувати цілісну систему розвитку, але й покращувати координацію та інтеграцію управлінських процесів.

Стратегічні цілі виконують не лише роль орієнтирів, а й дієвих інструментів контролю та оцінювання ефективності діяльності підприємства. Завдяки ним менеджмент може своєчасно виявляти відхилення, коригувати управлінські рішення та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє підвищити гнучкість організації та її здатність до стійкого функціонування в умовах конкурентного ринку.

Таким чином, стратегічні цілі є ключовою складовою стратегічного управління, оскільки вони забезпечують напрям розвитку, структурують процеси планування і контролю, створюють підґрунтя для ефективної взаємодії підрозділів та підсилюють конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Щодо перспектив подальших досліджень, то вони полягають у вдосконаленні методичного інструментарію кількісної оцінки досягнення стратегічних цілей та розробці моделей їхнього адаптивного коригування в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Література

1. Юрій Е.О., Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 13. С. 131-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_31 (дата звернення: 01.12.2025).
2. Харченко Т.О. Прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. №46. С. 63-75. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/209361/209401> (дата звернення: 02.12.2025).
3. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 434-427. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf (дата звернення: 30.11.2025).
4. Пілецька С.М., Ключ І.С., Білоус Н.П. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №2(49). С. 174-179. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/957/916> (дата звернення: 01.12.2025).
5. Ревуцька А.О., Смолій Л.В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2(13). С. 129-134. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/13_2018/24.pdf (дата звернення: 25.11.2025).
6. Алексєєв С.Б. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу. *Механізм регулювання економіки*. 2014. №2. С. 88-95. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_21/SERGEY_B_ALEKSE

EVMechanism_of_Forming_and_Choice_of_Strategic_Aims_of_Trade_Network_on_The_Basis_of_Analysis_of_Its_Ext.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

7. Ісаєва Н.І. Стратегічне цілеполягання як системоутворюючий фактор стратегування соціально-економічного розвитку країни. *Бізнес Інформ*. 2021. №3. С. 6-11. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-3_0-pages-6_11.pdf (дата звернення: 25.11.2025).

8. Тищенко В.В. Формулювання стратегічних цілей і стратегічних альтернатив у банку. *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С. 676-682. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/115.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

9. Якименко О. В. Формування стратегічних цілей підприємства на основі системи управління логістичними витратами. *Бізнес Інформ*. 2019. №6. С. 182-187. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-6_0-pages-182_187.pdf (дата звернення: 02.12.2025).

10. Самуляк В.Ю. Формування системи цілей розвитку машинобудівного підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2008. №635. С. 114-124. URL: https://vlp.com.ua/files/18_28.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

References

1. Yurii E.O., Lutsyk I.B. Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstv v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho seredovyshcha. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seria: Ekonomika i menedzhment*. 2015. Vyp. 13. S. 131-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_31

2. Kharchenko T.O. Pryiniattia stratehichnykh rishen na pidpryiemstvakh v umovakh nevyznachenosti. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*.

2020. №46. S. 63-75. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/209361/209401>

3. Zhykharieva V.V., Savelieva T.M. Formuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstva v umovakh nevyznachenosti. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. №9. S. 434-427. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf

4. Piletska S.M., Klius I.S., Bilous N.P. Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstva v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2024. №2(49). S. 174-179. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/957/916>

5. Revutska A.O., Smolii L.V. Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstv v umovakh nevyznachenosti. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2018. Vyp. 2(13). S. 129-134. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/13_2018/24.pdf

6. Aliksieiev S.B. Mekhanizm formuvannia ta vyboru stratehichnykh tsilei torhovelnoi merezhi na pidstavi analizu yii zovnishnoho stratehichnoho potentsialu. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*. 2014. №2. S. 88-95. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_21/SERGEY_B_ALEKSEEVMECHANISM_of_Forming_and_Choice_of_Strategic_Aims_of_Trade_Network_on_The_Basis_of_Analysis_of_Its_Exter.pdf

7. Isaieva N.I. Stratehichne tsilepoliahannia yak systemoutvoriuiuchy faktor stratehuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krainy. *Biznes Inform*. 2021. №3. S. 6-11. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-3_0-pages-6_11.pdf

8. Tyshchenko V.V. Formuliuвання stratehichnykh tsilei i stratehichnykh alternatyv u banku. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. №10. S. 676-682. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/115.pdf

9. Yakymenko O. V. Formuvannia stratehichnykh tsilei pidpryiemstva na osnovi systemy upravlinnia lohistychnymy vytratamy. *Biznes Inform*. 2019. №6. S. 182-187. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-6_0-pages-182_187.pdf

10. Samuliak V.Iu. Formuvannia systemy tsilei rozvytku mashynobudivnoho pidpryiemstva. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriiia «Menedzhment ta pidpryiemstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku». 2008. №635. S. 114-124. URL: https://vlp.com.ua/files/18_28.pdf