



**Менеджмент**

**УДК 005.218**

**DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15530119>**

**Цілепокладання в управлінні міжнародною  
логістичною компанією**

**Гірняк Олег Михайлович**

к. е. н., доцент, викладач кафедри підприємництва та маркетингу у  
видавничо-поліграфічній справі, Інститут поліграфії та медійних  
технологій, вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна,  
[oleh.m.hirniak@lpnu.ua](mailto:oleh.m.hirniak@lpnu.ua),  
<https://orcid.org/0009-0004-6412-7948>

**Бучко Ростислав Михайлович**

аспірант кафедри підприємництва та маркетингу у видавничо-  
поліграфічній справі, Інститут поліграфії та медійних технологій,  
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна,  
[rostyslav.m.buchko@lpnu.ua](mailto:rostyslav.m.buchko@lpnu.ua),  
<https://orcid.org/0009-0007-1130-5730>

**Прийнято: 09.05.2025 | Опубліковано: 19.05.2025**

*Анотація. В статті показана категорія мети як те, для чого створена і для чого функціонує система. Чітке представлення і усвідомлення цієї центральної категорії в сучасному менеджменті є вхідним в оцінювання і прийнятті господарських рішень. Обґрунтовується необхідність для досягнення вищої мети на діючому підприємстві будувати «дерево цілей», показано приклад*



*редуціювання цілей і доказується, що для досягнення вищої мети обов'язковість досягнути локальних цілей. Рекомендовано суб'єкту управління поруч з деревом цілей будувати «дерево ресурсів», «гілки» яких повинні блокуватися. Рекомендовано кожному керівникові організації, за його підлеглим керівником у відповідних підрозділах займатися цілепокладанням і верифікацією цілей, показано розробку стратегії досягнення цілей, як шлях до бажаних цілей. Показано практику побудови системи цілей у великій логістичній компанії. Наведено схему цілей компанії з відповідною деталізацією та роль різних рівнів менеджменту організації в розробці і обґрунтуванні відповідних цілей. Проведено огляд проблем і ризиків у реалізації цілей. Показано причини ризиків, які можуть виникати при досягненні цілей. Конкретизовано залежність цілепокладання від правдивості інформаційного матеріалу, особливо при цифровізації бізнесу.*

***Ключові слова:** місія, ціль, цілепокладання, організація, редуціювання цілей, верифікація, логістична компанія, ризики, ефективність.*

## **Goal-Setting in the Management of an International Logistics Company**

**Oleh Mykhailovych Hirniak**

Candidate of Economics Sciences, Senior Lecturer, Lecturer at the  
Department of Management and Marketing in Publishing and Printing,  
Institute of Printing and Media Technologies,  
19 Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine,  
oleh.m.hirniak@lpnu.ua,  
<https://orcid.org/0009-0004-6412-7948>



**Rostyslav Mykhailovych Buchko**

Postgraduate Student at the Department of Management and Marketing in  
Publishing and Printing, Institute of Printing and Media Technologies,  
19 Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine,  
rostyslav.m.buchko@lpnu.ua,  
<https://orcid.org/0009-0007-1130-5730>

***Abstract.** The article explores the concept of a goal as the fundamental reason for the creation and functioning of a system. A clear understanding and articulation of this central category in contemporary management is essential for evaluating and making economic decisions. The necessity of constructing a "goal tree" within an enterprise to achieve higher-level goals is substantiated, and an example of goal reduction is provided. It is demonstrated that achieving higher-level goals requires the attainment of subordinate, localized goals. It is recommended that managers also develop a "resource tree," with each "branch" subject to potential constraints. Each organization leader, together with subordinate managers in relevant departments, should engage in goal-setting and goal verification. The article presents a strategy development process for achieving goals as a pathway to desired outcomes. A practical case of building a goal system in a large logistics company is presented. A detailed scheme of the company's goals is provided, along with an explanation of the roles of different management levels in goal formulation and justification. The article also reviews challenges and risks associated with goal implementation and identifies potential risk factors. Finally, it emphasizes the dependency of effective goal-setting on the accuracy of informational resources, particularly in the context of business digitalization.*

***Keywords:** mission, goal, goal-setting, organization, goal reduction, verification, logistics company, risks, efficiency.*



**Постановка проблеми.** Сучасне динамічне бізнес-середовище вимагає ефективного управління діяльністю компанії, яке не можливе без чітко визначених цілей, які не лише є вказівником напрямків розвитку, а й виступають інструментом координації зусиль усіх підрозділів. Особливо актуальним це є для компаній, що функціонують у сфері логістики, де результативність зазвичай залежить від узгодженої роботи різних відділів і ланцюгів постачання. Міжнародна структура, делегація обов'язків команд та складність операцій потребують побудови системи цілепокладання, яка враховує як стратегічні орієнтири, так і операційні завдання, адаптовані до конкретних умов діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання цілепокладання, верифікації цілей та їх реалізації в умовах логістичних компаній розглядаються в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Зокрема, значний внесок у розвиток теоретичних основ цілепокладання зроблено українськими науковцями, такими як Кузьмін О. Є., Чухрай Н. І. [15], Крикавський Є. В. [14], які акцентували увагу на побудові «дерева цілей», узгодженні стратегічних і тактичних рівнів планування та зв'язку цілей з ресурсною базою підприємства.

У контексті управління за цілями (МВО) слід відзначити фундаментальні праці М. Маккобі («The Leader», 1984) [16], який сформував філософію цілепокладання як інструменту підвищення ефективності менеджменту через делегування відповідальності та орієнтацію на результат.

Сучасні підходи до цілепокладання в умовах глобальних логістичних ланцюгів детально проаналізовані в публікаціях професора Франка Штраубе [5; 7], який розглядає концепції цифрових двійників, мультиагентного управління та трансформації логістичних мереж через автоматизацію. Його висновки враховані у статті для побудови контексту системного підходу до цілей у логістичних компаніях.

Попри значну кількість наукових праць, спостерігаються кілька прогалин і обмежень у наявній літературі:



- більшість існуючих досліджень зосереджуються на стратегічному рівні, часто залишаючи поза увагою операційну деталізацію цілей у практиці міжнародних компаній;
- недостатньо розкрито механізми адаптації цілей до умов міжкультурного менеджменту, що особливо актуально для компаній із розподіленою структурою (наприклад, офіси в Україні, США тощо);
- в літературі переважають узагальнення або концептуальні моделі, тоді як прикладні кейси, що демонструють реалізацію цілей у конкретних компаніях, трапляються рідко;
- крім того, дослідники часто по-різному трактують роль підлеглих у процесі цілепокладання. Зокрема, прихильники централізованого управління (наприклад, Буковець В. [11]) акцентують на стратегічному директивному підході, тоді як інші (наприклад, Зехір С. [8; 9]) підкреслюють важливість автономії співробітників. Це створює конфлікт у підходах, особливо при застосуванні МВО в мультинаціональних командах.

Таким чином, актуальність нашого дослідження полягає в поєднанні теоретичних засад МВО з цифровими інструментами управління та прикладною реалізацією системи цілей у конкретній логістичній компанії. Стаття частково заповнює прогалини, пов'язані з практичною реалізацією системи цілепокладання в умовах цифрової логістики, з урахуванням культурних, інформаційних і технічних бар'єрів.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на наявність значного обсягу літератури та практичних розробок, залишаються аспекти, що потребують подальшого вивчення, зокрема:

Інтеграція індивідуальних та командних цілей в умовах постійно змінного середовища. Недостатньо вивчено, як впливає динамічна перебудова цілей на мотивацію персоналу в реальному часі.



Цілепокладання в умовах крос-функціонального менеджменту — потребує детального аналізу, як формуються і узгоджуються цілі між відділами, персонал яких має різні культурні особливості, часові зони, мову тощо.

Оцінка якості інформації, яка використовується для формування верифікованих цілей, особливо в умовах високої автоматизації — є викликом для компаній, які впроваджують цифрові платформи управління.

Вплив гібридних і віддалених моделей роботи на реалізацію цілей — малодосліджене питання в контексті логістичних компаній, які мають офіси та операційні команди в різних країнах.

Запропоноване дослідження є основою для подальших наукових дискусій у сфері цифрового цілепокладання, міжкультурної адаптації цілей та розробки KPI/OKR систем, що чутливо реагують на зміну середовища. Ми прагнемо заповнити не дослідчені ніші у сфері логістики та створити унікальну методологічну базу для власників, керівників та працівників міжнародних логістичних компаній, для підняття кваліфікації наших працівників на міжнародному ринку праці.

### **Формулювання цілей статті (постановка завдання).**

Метою цієї статті є дослідження підходів до формування ефективної системи цілепокладання в міжнародній логістичній компанії, яка здійснює великогабаритні перевезення на території США та має диспетчерські офіси в Україні, з урахуванням специфіки її функціонування у мультикультурному середовищі та умовах цифрової трансформації. Для прикладу ми обрали конкретну компанію «SVB Express», із офісами у Чикаго (США), Львові (Україна) та Сумах (Україна). Для досягнення цієї мети в рамках статті поставлено наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні засади цілепокладання, зокрема концепцію «дерева цілей» та принципи верифікації цілей у менеджменті;
- вивчити можливості впровадження системи управління за цілями (MBO) у логістичній компанії із децентралізованою структурою;



- обґрунтувати необхідність побудови паралельної системи «дерева ресурсів» для забезпечення досяжності сформульованих цілей;
- проаналізувати практичний кейс побудови системи цілей у компанії «SVB Express», яка здійснює великогабаритні перевезення у США з диспетчерськими офісами в Україні;
- виявити ключові виклики, ризики та бар'єри, що виникають у процесі цілепокладання, зокрема в умовах автоматизації, міжкультурної взаємодії та гібридного формату роботи;
- розробити рекомендації щодо адаптації інструментів цілепокладання до сучасних умов функціонування логістичних компаній.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

#### *Теоретичні основи цілепокладання*

Мета — це те, для чого створена, функціонує і до чого прямує система. Загальнофірменні цілі формуються на основі місії організації, на яку орієнтується вище керівництво і весь трудовий колектив. Для досягнення загальнофірменної цілі (вищої мети) в організації вищим керівництвом повинно бути побудоване «дерево цілей» (рис. 1). [12] Розгортання цілей полягає в тому, що вища мета, наприклад 1,2., може бути редуційована, тобто розкладена на декілька часткових, більш простих цілей (цілі 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3 і т.д.). Цілі організації розгортаються в цілі окремих підрозділів по ієрархії. Щоб досягнути поставлених цілей, вони повинні бути узгоджені з ресурсами, які має організація, або які необхідно залучити. Для цього розробляється дерево ресурсів. Цей процес розгортання дозволяє організації транслювати глобальні наміри у конкретні дії, а також здійснювати контроль і оцінювання результатів на кожному етапі.

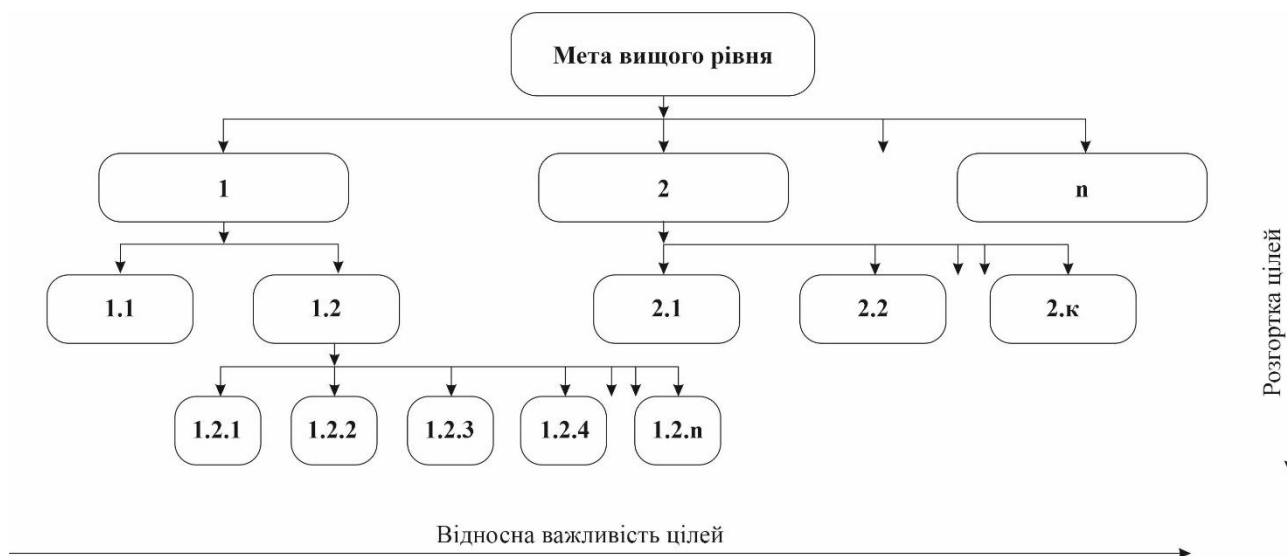


Рис. 1 Принципова схема «дерева цілей»

Джерело: Маккобі М. «Лідер».

Ключовою умовою ефективного цілепокладання є наявність ресурсного забезпечення — людських, фінансових, технічних. Формулювання цілей повинно бути верифікованим: мета має бути чітко визначеною у часі, однозначною за змістом і вираженою кількісно. Це дозволяє здійснювати об'єктивне оцінювання ступеня її досягнення.

На результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність суттєво впливає формулювання верифікованих (істинних) цілей. Досягнення цілей на всіх рівнях в багатьох випадках залежить від оцінки праці виконавців. Діяльність підлеглого виконавця менеджери часто оцінюють згідно відпрацьованого часу, а не за результатами, які йому необхідно досягнути. Для підлеглого, який виконує всі завдання акуратно і дотримується встановленого розпорядку, така оцінка прийнятна. Його поведінка визначається посадовими інструкціями, наказами, розпорядженнями підпорядкована контролю і іншим факторам, які відволікають його увагу від цілей організації. Інший метод оцінки діяльності підлеглого – управління за результатами або відповідно до цілей. В літературі часто використовується МВО (Management by objectives) [16].



Під МВО слід розуміти формулювання цілей і надання підлеглим більше прав у виборі шляхів досягнення цих цілей. Завдяки МВО в практиці менеджменту індустріально розвинутих держав широко розповсюдився новий, орієнтований на результат тип мислення; увага керівників сконцентрувалась на головному в їх управлінській діяльності. При застосуванні на практиці систем управління за результатами (відповідно до цілей) менеджерам необхідно вирішувати такі проблеми:

- Як побудувати «дерево цілей», його ієрархію?
- Хто повинен ставити цілі вищого рівня і в якій мірі в процесі цілепокладання повинні бути залучені підлеглі?
- Які цілі слід вважати оптимальними?
- Чи вільний підлеглий у виборі шляхів для досягнення цілей?
- Які часові межі встановлюються для цілей різного рівня?

«Кожному керівнику необхідно зайнятися виробленням цілей для своєї групи, відділу, відділення незалежно від того, чи використовується загальна система цільового планування на всій фірмі» - відзначає американський спеціаліст з управління М. Маккобі [16].

Мета повинна відповідати трьом умовам:

1. Фіксація в часі. Означає, що мета повинна бути досягнута до чітко визначеного терміну. Без цього – це просто лозунг, нема стимулу до досягнення цілі.
2. Однозначна за змістом. За змістом мета повинна бути сформульована зрозуміло, не сприяти різночитанню, тобто з самого початку виключити можливість жонгливання поняттями при інтерпритації цілі.
3. Виражена кількісно. Тільки так можна буде точно визначити досягнення мети до встановленого терміну. Встановлення термінів, конкретизація і кількісне вираження цілей забезпечує можливість контролю досягнення цілей.



Умови покладання верифікованих цілей вказують на те, що винагорода виконавців повинна надаватись не за старанність, а за результати; Визначення досягнення тієї чи іншої мети можна тільки в тому випадку, якщо вона допускає інтерпритацію з точки зору змісту, кількості і термінів.

Якщо мета не була досягнута, відповідальний виконавець як правило стверджує, що зробив все для виконання завдання. Такі випадки ставлять під сумнів необхідність залучення виконавців у процес формулювання і узгодження цілей. Керівник починає суніватись в ефективності управління за результатами і змушений частіше втручатися у щоденну діяльність підлеглих: одного цілепокладання явно недостатньо.

Власне саме в цьому випадку, щоб не розчаруватись в ідеї цілепокладання, необхідно врахувати – шляхи досягнення цілей також називаються стратегіями. Одна чи декілька стратегій приводять до бажаної цілі. Якщо керівник пускає справу на самоплив або надає право вибору стратегій іншим, позбавляє себе дуже важливого інструменту управління процесами при досягненні цілей.

#### *Практика побудови системи цілей у логістичній компанії*

Розглянемо побудову системи цілей на прикладі компанії «SVB Express», яка оперує більш ніж 100 вантажівками з відкритими платформами (flatbeds) на території США, транспортує великогабаритні вантажі та має диспетчерські офіси в Україні. Перш за все в основі системи управління необхідно визначити місію компанії. Наприклад: «Ефективно та безпечно доставляти великогабаритні вантажі, надаючи найвищу якість сервісу клієнтам у США».

Відповідно до місії формуються стратегічні (рис. 2) цілі на середньострокову перспективу (1–3 роки), які можуть охоплювати збільшення обсягу перевезень, оптимізацію використання автопарку, розширення ринкових ніш, зниження плинності кадрів тощо. Наприклад, компанія поставила перед



собою завдання до 2026 року розширити спектр послуг, докупивши вантажівки із морозильними камерами (ріфери) та вантажівки із закритою платформою.

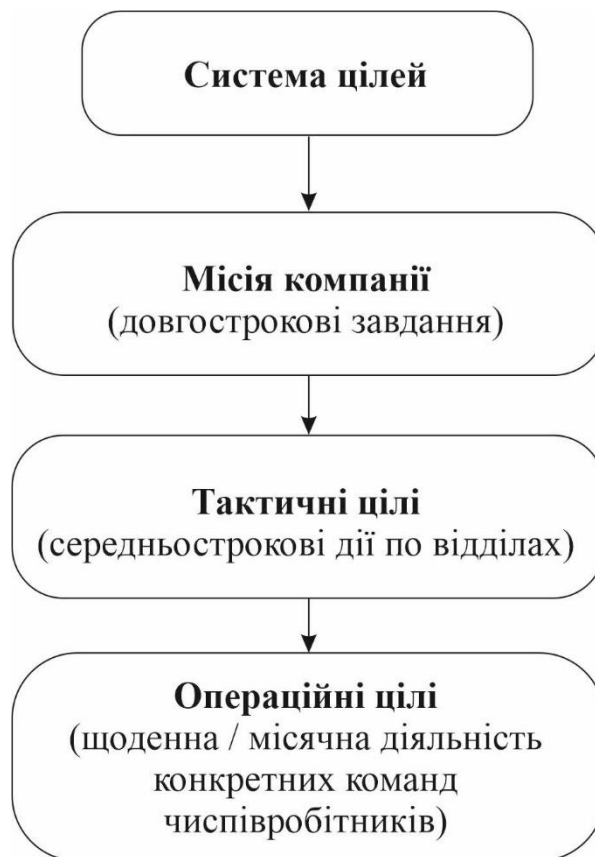


Рис.2 Схема цілей компанії

*Джерело: сформовано автором на основі матеріалу Маккобі М. «Лідер».*

Наступним рівнем деталізації є тактичні цілі, орієнтовані на департаменти. Наприклад, для українських диспетчерських офісів ставиться завдання вивчити характеристики нових вантажівок та опрацювати потенційну базу нових клієнтів на новий вид перевезень чи скоротити час пошуку вантажу після розвантаження. Для підрозділу з роботи з водіями – це створення нових робочих місць для водіїв з досвідом водіння на вантажівках із морозильними камерами та із закритою платформою.

Важливу роль у цьому процесі відіграють інформаційні підрозділи, які повинні впровадити системи CRM, трекінгу в реальному часі та інструменти для аналізу ринку перевезень.



Операційні цілі найнижчого рівня розраховані на короткостроковий період (1–3 місяці). Вони визначають конкретні показники результативності для кожного співробітника: кількість закритих вантажів, рівень точності доставки, своєчасність зворотного зв'язку з брокерами тощо.

Для забезпечення прозорості системи цілей використовуються такі інструменти, як KPI (ключові показники ефективності) та OKR (цілі та ключові результати). Наприклад, середній прибуток за милю перевезення повинен становити понад \$2.50, а deadhead — бути не більшим за 10%.

Усі підрозділи об'єднані в єдину цифрову систему управління транспортом (TMS), яка забезпечує спільну роботу в реальному часі між офісами в Україні та США. Таким чином, система цілепокладання не є відірваною від реальності, а щільно пов'язана з повсякденною операційною діяльністю компанії.

#### *Огляд проблем і ризиків у реалізації цілей*

Незважаючи на чітку структуру побудови системи цілей, її реалізація може супроводжуватись низкою викликів. Однією з основних проблем є невідповідність поставлених цілей наявним ресурсам. Часто керівництво формулює стратегічні завдання без достатньої оцінки можливостей команди або технічних обмежень.

Великим викликом є відсутність узгодженості між підрозділами, особливо коли мова йде про міжнародну команду. Наприклад, українські диспетчери можуть не мати вчасного доступу до оновленої інформації про технічний стан траків, що ускладнює ефективне планування маршрутів, або ж можуть бути вчасно не проінформовані про складні погодні умови в регіоні в якому їхній водії має здійснити вивантаження, що потенційно може затримати час доставки вантажу.

Ще одним ризиком є низька залученість співробітників у процес формування цілей. Якщо працівники не відчують своєї причетності до загальної стратегії компанії, вони сприймають завдання формально, без ініціативи та глибокого розуміння мети.



У 2025 році цифровізація бізнесу відкриває нові виклики — це технічні збої у системах, проблеми з кібербезпекою, залежність від якісного аналізу великих даних. Автоматизація підвищує ефективність, але при неправильному впровадженні може породжувати хаос замість порядку.

Крім того, міжнародні компанії стикаються з культурними та часовими бар'єрами: різниця у сприйнятті дедлайнів, стилях спілкування, мовний бар'єр впливає на якість управління цілями. Для зниження цих ризиків необхідне впровадження систем управління змінами, міжкультурного навчання персоналу та побудова гнучкої системи стратегічного планування.

**Висновки.** Побудова системи цілепокладання в логістичній компанії з міжнародною структурою є не лише інструментом стратегічного управління, а й практичним засобом забезпечення узгодженості операцій, підвищення відповідальності працівників та орієнтації на результат. Враховуючи складність зовнішнього середовища, високий рівень конкуренції та ризики, пов'язані з цифровізацією, компанії мають впроваджувати гнучкі моделі управління, що базуються на поєднанні класичних принципів МВО з сучасними інструментами KPI, OKR, TMS. Ретельне планування, постійна комунікація між офісами та адаптивність до змін — запорука того, що система цілей не залишиться декларацією, а стане дієвим механізмом досягнення результатів.

### **Список використаних джерел**

1. Anthony, R. N. Planning and Control Systems: A Framework for Analysis [Text] / R. N. Anthony. – Boston : Harvard University Press, 1965. – 231 p.
2. Drucker, P. F. Management by Objectives // The Practice of Management / Peter F. Drucker. – New York: HarperBusiness, 1954. – С. 122–145.
3. Kaplan, R. S., Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action [Text] / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 322 p.



4. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management [Text]. – New York : Free Press, 2005. – 406 p.
5. Nitsche, B., Straube, F. Current State and Future of International Logistics Networks—The Role of Digitalization and Sustainability in a Globalized World [Text] // Logistics. – 2024. – Vol. 7(4), Article 83. – DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics7040083>.
6. Pang, J., Shen, L., Zhang, Q., Xu, H., Li, P. Design of Modern Logistics Management System Based on RFID and NB-IoT [Text] // In: International Conference on Algorithms and Architectures for Parallel Processing. – Cham : Springer, 2019. – Vol. 927. – P. 145–155.
7. Straube, F. Globale Logistiknetzwerke managen: Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele. – Berlin: Springer, 2016. – 390 S.
8. Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., Müceldili, B. Leadership styles and organizational culture as determinants of organizational effectiveness: A study across multinational companies in Istanbul // Procedia - Social and Behavioral Sciences. – 2011. – Vol. 24. – P. 1460–1474.
9. Zehir, S., Yıldız, E., Köle, M. Effects of multicultural team goals on organizational performance // Journal of International Business Studies. – 2018. – Vol. 49, Iss. 9. – P. 2123–2141.
10. Андрущак, Г. В. Впровадження системи управління за цілями в умовах міжнародної компанії [Текст] / Г. В. Андрущак // Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічні науки. – 2022. – № 66. – С. 134–140.
11. Боковець, В. В. Управління логістичними системами [Текст] : навч. посіб. / В. В. Боковець, В. В. Швед. – Вінниця : [б. в.], 2014. – 319 с. : рис., табл. – Бібліогр.: с. 293. – ISBN 978-617-583-121-3.
12. Гірняк О. М., Лозняковський П. П. Менеджмент: підручник. – Львів: «Магнолія плюс», 2012. – 352 с.



13. Гудзь, П. В. Механізми стратегічного управління підприємствами в умовах цифровізації економіки [Текст] / П. В. Гудзь // Економіка та держава. – 2020. – № 4. – С. 45–49.
14. Крикавський, Є. В. Логістика [Текст] : навч. посіб. / Є. В. Крикавський. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. – 492 с.
15. Кузьмін, О. Є. Стратегічне управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. І. Чухрай. – Львів : Львівська політехніка, 2005. – 312 с.
16. МакКобі, М. Лідер [Текст] / М. МакКобі. – К. : Основи, 2002. – 234 с.
17. Мельник, Л. Г., Ільяшенко, С. В. Цифрова трансформація логістичних систем [Текст]. – Суми : СумДУ, 2021. – 276 с.
18. Мних, Є. В. Економічне управління підприємством [Текст] : монографія / Є. В. Мних. – К. : КНЕУ, 2005. – 264 с.
19. Чабан, І. І. Визначення ключових показників ефективності (КРІ) в логістичних системах [Текст] / І. І. Чабан // Логістика: теорія і практика. – 2021. – № 2(24). – С. 78–85.