

УДК 330.3

JEL O30

DOI 10.32782/2786-765X/2025-11-32

Степанова К.В.

доктор економічних наук,
професор кафедри управління підприємницькою
та туристичною діяльністю,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4001-6421>

Яковенко О.І.

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

Первой О.С.

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

ПРОЄКТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ SMART-ЦІЛЕЙ

У статті обґрунтовано теоретичні засади проєктування ефективного управління підприємством на основі SMART-цілей. У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується динамікою, конкуренцією та невизначеністю, SMART-методика дозволяє формувати цілі як конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі. Автори аналізують класичні управлінські принципи А. Файоля та бюрократичну модель М. Вебера, інтегруючи їх у сучасну систему цілепокладання. Визначено етапи проєктування управлінських процесів, зокрема, стратегічне планування, формулювання SMART-цілей, їх розподіл, визначення метрик, ресурсне забезпечення, мотивацію, моніторинг та корекцію. Підкреслено значення гнучкості, емоційної залученості, цифрових інструментів і адаптації до викликів воєнного часу. SMART-підхід сприяє формуванню узгодженої, результативної та стійкої системи управління підприємством.

Ключові слова: SMART-цілі, управління підприємством, стратегічне планування, управлінські процеси, ефективність, проєктування ефективної системи управління.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою динамікою, конкуренцією та невизначеністю, управління підприємством потребує чіткої системи постановки цілей. Одним із найефективніших інструментів у цьому контексті є концепція SMART-цілей – методика, що дозволяє формувати завдання таким чином, щоб вони були конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Проєктування управлінських процесів на основі SMART-цілей забезпечує стратегічну узгодженість, підвищує ефективність рішень та сприяє досягненню бажаних результатів.

Особливої актуальності набуває проблема проєктування ефективної системи управління підприємством на основі SMART-цілей у період воєнного стану, коли підприємства змушені функціонувати в умовах обмежених ресурсів, ризиків, нестабільності та психологічного навантаження на персонал.

Водночас, у науковій літературі спостерігається певна фрагментарність у висвітленні проблеми інтеграції SMART-методики в системи управління підприємствами. Часто дослідження зосереджуються на технічних аспектах формулювання цілей, залишаючи поза увагою питання емоційної релевантності, етичної відповідальності, культурного контексту та впливу зовнішнього середовища. Недостатньо розробленими залишаються також механізми адаптації SMART-цілей до умов високої турбулентності, цифрової трансформації та гібридних форм організації праці.

Таким чином, проблема проєктування ефективної системи управління підприємством на засадах SMART-цілей є багатовимірною, міждисциплінарною та надзвичайно актуальною. Вона охоплює як теоретичні аспекти (переосмислення класичних управлінських концепцій, інтеграція сучасних методик, формування нових управлінських парадигм), так і практичні виклики

(адаптація до кризових умов, цифровізація, мотивація персоналу, забезпечення результативності). У цьому контексті доцільним є подальше дослідження теоретичних і методичних засад проектування управлінських систем, що базуються на SMART-цілях, з урахуванням українських реалій, культурних особливостей, цифрових можливостей та етичних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових публікацій свідчить про зростаючий інтерес до структурованих підходів в управлінні підприємствами. Гришко В.В. досліджує трансформацію класичних концепцій менеджменту в умовах цифровізації, що створює підґрунтя для впровадження SMART-цілей [1]. Андерсон Б. акцентує на характеристиках SMART-методики, її мотиваційному потенціалі та практичній ефективності [2]. Кравченко Д. розглядає застосування SMART-цілей у проектному менеджменті, зокрема формулювання, декомпозицію та моніторинг [3]. Гарафонов О.І. та Василюк Н. аналізують механізми оцінки ефективності, які можуть бути інтегровані у систему SMART через KPI та якісні метрики [4]. Засць М.А., Мірошніченко О.В. та Скальська А.Р. пропонують шляхи удосконалення управлінських процесів, зокрема гнучкість, автоматизацію та адаптивність [5]. Водночас, залишаються невирішеними питання емоційної релевантності цілей, адаптації SMART-підходу до нестабільного середовища, інтеграції етичних критеріїв та цифрових інструментів у систему управління. Саме тому доцільним є подальше дослідження теми проектування ефективної системи управління підприємством на засадах SMART-цілей, з урахуванням сучасних викликів і потреб українських організацій.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад проектування ефективної системи управління підприємством на основі SMART-цілей, аналіз їх ролі у формуванні управлінських стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження. У класичній школі менеджменту А. Файоль сформулював 14 принципів управління, які й сьогодні залишаються актуальними для організації ефективної роботи підприємства. Серед них – розподіл праці, єдність влади, дисциплінованість, пріоритет загальних інтересів, стимулювання працівників, централізація, взаємодія між керівником і підлеглими, внутрішній порядок, стабільність кадрів, ініціативність та корпоративний дух. Ці принципи не лише окреслюють структуру управління, а й підкреслюють важливість чіткого визначення цілей, розуміння

їх усіма учасниками процесу та узгодженості дій задля їх досягнення [1].

А. Файоль також виокремив ключові управлінські функції – планування, організацію, координацію, контроль та адміністрування. Саме через планування та цілепокладання керівник формує вектор розвитку підприємства, а через організацію та координацію – забезпечує залучення працівників до реалізації поставлених завдань. Контроль і адміністрування, своєю чергою, дозволяють оцінити результати, скоригувати дії та підтримати мотивацію команди.

Не менш важливою є концепція «теорії бюрократії» М. Вебера, яка базується на чіткому розподілі функцій, ієрархічній структурі, веденні документації та просуванні по кар'єрних сходинках на основі компетентності. Вебер наголошував на стандартизації управлінських процесів, що дозволяє забезпечити єдність зусиль усіх учасників організації [1].

У сучасному управлінні важливо не лише формулювати загальні стратегічні цілі, а й забезпечити їх чіткість, вимірюваність та досяжність для кожного працівника. Саме усвідомлення цілей підприємства, їх логічна структура та прозорість для всієї команди створюють основу ефективної взаємодії та мотивації. Щоб перетворити загальне цілепокладання на практичний інструмент управління, все частіше застосовується концепція SMART – система, яка дозволяє формулювати цілі так, щоб вони були конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) та обмеженими в часі (Time-bound). Кожен із цих компонентів виконує важливу функцію у формуванні цілі, забезпечуючи її логічну завершеність, практичну реалізованість та стратегічну значущість. Важливо, що концепція SMART не лише структурує управлінські завдання, а й допомагає кожному працівнику чітко розуміти свою роль у досягненні результатів [2].

Вперше Концепція SMART була представлена Джорджем Т. Дораном у 1981 році в журналі *Management Review*. Вона стала відповіддю на потребу в чіткій структурі постановки цілей, яка дозволяє уникнути абстрактності та забезпечити контроль над процесом реалізації [3].

Характеристика концепції SMART наведена у таблиці 1.

Після розгляду ключових характеристик SMART-цілей варто звернути увагу на їхню практичну ефективність. Як і будь-яка управлінська концепція, SMART має свої сильні

Таблиця 1

Характеристика концепції SMART

Функція	Зміст функції	Питання
Конкретність	Ціль має бути чітко сформульована, зрозуміла для всіх учасників процесу. Вона не повинна бути абстрактною чи загальною.	Що саме потрібно зробити? Хто залучений? Де це має відбутися?
Вимірність	Ціль має містити кількісні або якісні критерії, за якими можна оцінити прогрес і результат.	Як можна зрозуміти, що ціль досягнута? Які показники використовуються?
Досяжність	Ціль має бути реальною з урахуванням ресурсів, часу та компетенцій. Разом з тим, ціль не повинна бути надто легкою або недосяжною.	Чи можливо це зробити? Які ресурси потрібні? Чи достатніми є необхідні навички?
Релевантність	Ціль має відповідати загальній стратегії організації, бути важливою для команди та мати практичну цінність.	Чому ця ціль важлива? Як вона пов'язана з іншими цілями?
Обмеженість в часі	Ціль має бути обмежена часовими рамками, з чітким дедлайном або етапами реалізації.	Коли потрібно досягти результату? Які проміжні терміни?

Джерело: розроблено авторами за даними [2, 3]

сторони та обмеження. Її застосування може значно покращити процес планування, мотивації та контролю, але водночас потребує уважного ставлення до контексту, гнучкості та людського фактору. Нижче наведено узагальнену таблицю, яка демонструє переваги та недоліки SMART-підходу.

Після аналізу характеристик концепції SMART та її переваг і обмежень, логічним наступним кроком стає проєктування системи управління підприємством на її засадах, що є не просто адаптацією моделі, а свідоме конструювання управлінської архітектури, де кожна ціль має чітку форму, вимірюваність, реалістичність, стратегічну значущість і часову визначеність. Проєктування управління на основі SMART означає створення такої системи, в якій цілі не лише формулюються, а й стають орієнтирами для дій, критеріями для оцінки, джерелом мотивації

та основою для командної узгодженості. У сучасних умовах, особливо в контексті військових викликів в Україні, така структурованість дозволяє підприємствам зберігати фокус, адаптуватися до змін і забезпечувати ефективну взаємодію між керівниками та працівниками. SMART-цілі перетворюють управління з абстрактного процесу на чітко спроектовану систему дій, де кожен учасник розуміє не лише напрямок, а й свою роль у досягненні результату [3].

Важливе значення проєктування управління на основі SMART-цілей полягає в тому, що це дозволяє уникнути розмитості стратегічних орієнтирів, забезпечити узгодженість між підрозділами, підвищити відповідальність за результати, створити систему моніторингу та корекції дій.

Проєктування управлінських процесів передбачає створення моделі, яка описує логіку,

Таблиця 2

Переваги та недоліки концепції SMART

Сильні сторони	Зміст	Обмеження	Зміст
Чіткість формулювання	SMART допомагає уникати абстрактності, забезпечує зрозумілість для всієї команди	Обмеження творчості	Надмірна конкретизація може стримувати креативні підходи та інтуїтивні рішення
Контроль і вимірювання	Дає змогу оцінити прогрес, порівнювати результати, коригувати дії	Складність оцінки нематеріальних цілей	Не всі важливі аспекти (емоції, етика, довіра) легко виміряти
Мотивація через досяжність	Реалістичні цілі підтримують віру в успіх, знижують ризик вигорання	Ризик заниження амбіцій	Щоб зробити ціль досяжною, її можуть сформулювати надто обережно
Фокус на результат	SMART концентрує увагу на кінцевому результаті, а не на процесі	Ігнорування процесу та контексту	Може не враховувати важливість шляху, етапів, емоційної динаміки
Узгодженість з цілями організації	Релевантність забезпечує стратегічну єдність між індивідуальними та загальними цілями	Механістичність у складних умовах	У кризових або нестабільних ситуаціях SMART може бути надто жорстким

Джерело: розроблено авторами за даними [2, 3]

етапи та ресурси, необхідні для досягнення цілей. У контексті SMART-цілей це означає формулювання цілей відповідно до SMART-критеріїв, визначення ключових показників ефективності (KPI), розробку графіка реалізації, оцінку ризиків та варіантів корекції.

У таблиці 3 зазначені етапи проектування управління на основі SMART.

Проектування управління на основі SMART-цілей починається з формулювання стратегічного напрямку підприємства. Це етап, на якому визначаються місія, бачення, ключові пріоритети та цінності організації. Стратегічний напрям задає рамку, в межах якої формуються конкретні управлінські цілі. Без чіткого стратегічного орієнтиру SMART-цілі можуть втратити релевантність або суперечити один одному. Важливо, щоб стратегічні орієнтири були не лише декларативними, а й адаптованими до реального контексту – зокрема, до викликів воєнного часу, цифрової трансформації та змін у ринковому середовищі.

Наступним етапом є формулювання SMART-цілей, на якому, загальні стратегічні завдання трансформуються у конкретні цілі, які відповідають критеріям SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), що дозволяє уникнути абстрактності та забезпечити чіткість управлінських орієнтирів. Формулювання SMART-цілей потребує глибокого аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, а також участі ключових стейкхолдерів. Важливо, щоб цілі були не лише технічно коректними, а й емоційно прийнятними для команди – тобто такими,

що викликають внутрішню мотивацію та відчуття причетності.

Наступний етап – розподіл цілей між підрозділами та працівниками – є процесом деталізації цілей на рівні структурних підрозділів, посадових обов'язків та індивідуальних завдань, що забезпечує узгодженість дій, прозорість відповідальності та можливість контролю. Важливо, щоб кожен працівник розумів не лише свою ціль, а й її зв'язок із загальною метою підприємства, що створює ефект «включеності» та сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на результат. Особливої ваги цей етап набуває у складних умовах, наприклад, під час реорганізації або адаптації до нових ринків.

На наступному етапі здійснюється визначення індикаторів та метрик, які дозволяють оцінити прогрес у досягненні SMART-цілей. Вони можуть бути кількісними (KPI, фінансові показники) або якісними (рівень задоволеності, якість комунікації). Важливо, щоб метрики були не лише точними, а й релевантними до суті цілі. Надмірна кількість показників може ускладнити управління, тому доцільно застосовувати принцип «суттєвості» – обирати ті метрики, які справді впливають на результат. У сучасному управлінні дедалі більше уваги приділяється інтегрованим показникам, які враховують соціальні, екологічні та етичні аспекти діяльності.

На етапі планування ресурсів та термінів визначаються необхідні матеріальні, людські та інформаційні ресурси, а також терміни реалізації. При цьому важливо враховувати

Таблиця 3

Етапи проектування управління на основі SMART

Етап	Зміст етапу	Очікуваний результат
1. Визначення стратегічного напрямку	Формулювання загальної місії, бачення та пріоритетів підприємства	Узгоджена стратегічна рамка для постановки SMART-цілей
2. Формулювання SMART-цілей	Перетворення загальних завдань на конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі	Чіткий набір цілей, зрозумілих для всієї команди
3. Розподіл цілей між підрозділами та працівниками	Декомпозиція цілей на рівні команд, посад, індивідуальних завдань	Кожен працівник розуміє свою роль у досягненні загальної мети
4. Визначення індикаторів та метрик	Розробка системи оцінки прогресу: KPI, контрольні точки, звітність	Можливість об'єктивного контролю та корекції дій
5. Планування ресурсів та термінів	Визначення необхідних ресурсів, відповідальних осіб, дедлайнів	Реалістичний план реалізації SMART-цілей
6. Мотивація та комунікація	Створення системи заохочення, регулярне інформування, зворотний зв'язок	Підвищення залученості та відповідальності працівників
7. Моніторинг та корекція	Періодичний аналіз виконання цілей, адаптація до змін	Гнучке управління, збереження фокусу на результатах
8. Підсумкова оцінка та оновлення цілей	Завершальний аналіз, фіксація досягнень, оновлення цілей на новий період	Безперервне вдосконалення управлінської системи

Джерело: розроблено авторами

ризиків, альтернативні сценарії та можливість корекції плану. У воєнних умовах або в періоди нестабільності особливо актуальним стає гнучке планування, яке передбачає можливість швидкої адаптації до змін. Також варто враховувати емоційний ресурс команди, зокрема, перевантаження, вигорання, потребу в підтримці.

Важливим етапом є мотивація та комунікація, оскільки ефективне управління на основі SMART-цілей неможливе без належної мотивації та комунікації. Працівники мають не лише знати свої цілі, а й розуміти їхню цінність, бачити результати та отримувати зворотний зв'язок. На цьому етапі формуються системи заохочення, внутрішньої комунікації, регулярних зустрічей та обговорень. Важливо, щоб комунікація була двосторонньою – тобто включала не лише інформування, а й слухання, діалог, врахування пропозицій.

Етап моніторингу та корекції передбачає постійне спостереження за виконанням SMART-цілей, аналіз відхилень та прийняття коригувальних рішень. Цей етап дозволяє зберігати управлінський фокус, адаптуватися до змін і уникати втрати ресурсу. Необхідно, щоб моніторинг був не каральним, а підтримуючим – тобто спрямованим на допомогу, розвиток і вдосконалення. У сучасному управлінні дедалі більше застосовуються цифрові інструменти моніторингу, які дозволяють автоматизувати процеси, візуалізувати дані та приймати рішення на основі аналітики.

Завершальним етапом є оцінка досягнутих результатів, фіксація успіхів і помилок, оновлення цілей на новий період. При цьому необхідно здійснити не лише формальну оцінку, а й емоційно значущу, тобто таку, щоб визнавала внесок кожного, надихала на подальший розвиток. Оновлення цілей має враховувати зміни в зовнішньому середовищі, нові виклики та можливості.

Таким чином, управління на основі SMART-цілей перетворюється на безперервний цикл розвитку, де кожен етап – це крок до більшої ефективності, згуртованості та стійкості підприємства.

Впровадження системи SMART-цілей в управління підприємством потребує навчання персоналу методиці SMART, інтеграції цілей у систему планування та звітності, адаптації корпоративної культури до принципів прозорості та відповідальності,

використання цифрових інструментів для моніторингу (наприклад, CRM, ERP, OKR-платформи).

Приклади успішного застосування SMART-цілей демонструють, що підприємства, які впровадили цю систему, досягають вищих показників продуктивності, залученості персоналу та стратегічної узгодженості.

У стратегічному контексті SMART-цілі виконують функцію компаса, який дозволяє підприємству рухатися у визначеному напрямку та забезпечує чітке формулювання стратегічних пріоритетів, узгодження між короткостроковими та довгостроковими цілями, можливість адаптації до змін зовнішнього середовища, підвищення гнучкості та інноваційності управлінських рішень.

Проектування ефективного управління підприємством на засадах SMART-цілей є ключовим чинником успішної діяльності в умовах сучасного ринку. SMART-цілі дозволяють трансформувати абстрактні наміри у конкретні дії, забезпечити контроль, мотивацію та стратегічну узгодженість. Впровадження цієї методики потребує системного підходу, навчання та адаптації організаційної культури, але результати виправдовують зусилля.

Висновки. Концепція SMART-цілей є ефективним інструментом сучасного управління, що дозволяє трансформувати стратегічні наміри підприємства у конкретні, вимірювані та досяжні дії. Переваги SMART-цілей полягають у чіткості формулювання, можливості контролю, мотивації через досяжність та узгодженості з загальною стратегією. Водночас, наявні обмеження потребують гнучкого підходу та врахування людського фактору. Проектування управління на основі SMART передбачає системний підхід до формулювання, розподілу, моніторингу та корекції цілей. Кожен етап – від визначення стратегічного напрямку до підсумкової оцінки – виконує важливу функцію в забезпеченні узгодженості дій, мотивації персоналу та адаптації до змін. Управління на основі SMART-цілей особливо актуальне в умовах нестабільності, зокрема воєнних викликів в Україні, коли підприємства потребують чіткої структури, швидкої адаптації та згуртованості команди. SMART-підхід дозволяє зберігати фокус, підвищувати ефективність та забезпечувати стратегічну стійкість.

Бібліографічний список

1. Гришко В. В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 1(80). С. 61–67. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2246](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2246)
2. Андерсон Б. Цілі Smart: що це таке, характеристики, приклади та переваги. 2023. URL: <https://statorials.org/uk/%d1%80%d0%be%d0%b7%d1%83%d0%bc%d0%bd%d1%96-%d1%86%d1%96%d0%bb%d1%96/>
3. SMART цілі в проєктах: Що це таке і як їх використовувати для досягнення успіху? 2025. URL: <https://surl.lu/gubwzj>
4. Гарафонов О. І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. *Науковий журнал “ECONOMIC SYNERGY”*. 2022. Вип. 3 (5). С. 27–37. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3>
5. Засєць М. А., Мірошніченко О. В., Скальська А. Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 2 (74). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-15>

References

1. Hryshko V. V. (2021). Suchasni kontseptsii menedzhmentu ta yikh zastosuvannya v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky Ukrainy [Modern management concepts and their application in the context of Ukraine's economic digitalization]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy* [Economics and Enterprise Management], vol. 1 (80), pp. 61–67. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2246](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2246)
2. Anderson B. (2023). Tsili SMART: shcho tse take, kharakterystyky, pryklady ta perevahy [SMART goals: What they are, characteristics, examples, and benefits]. Available at: <https://statorials.org/uk/%d1%80%d0%be%d0%b7%d1%83%d0%bc%d0%bd%d1%96-%d1%86%d1%96%d0%bb%d1%96/>
3. (2025). SMART-tsili v proiektakh: Shcho tse take i yak yikh vykorystovuvaty dlia dosiahnennia uspiikh [SMART goals in Projects: What They Are and How to Use Them to Achieve Success]. Available at: <https://surl.lu/gubwzj>
4. Harafonova O. I., Vasyluk N. (2022). Kontseptualni pidkhody do protsesu upravlinnia efektyvnistiu diialnosti biznes-orhanizatsii [Conceptual approaches to managing the performance of business organizations]. *Naukovyi zhurnal “ECONOMIC SYNERGY”* [Scientific Journal “ECONOMIC SYNERGY”], vol. 3 (5), pp. 27–37. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3>
5. Zaiets M. A., Miroshnychenko O. V., Skalska A. R. (2024). Shliakhy udoskonalennia systemy upravlinnia pidpriemstvom [Ways to improve enterprise management systems]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky* [Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences], vol. 2 (74). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-15>

Kateryna Stepanova

Doctor of Economic Sciences,
Professor of the Department of Entrepreneurial
and Tourism Activities Management,
Izmail State University of Humanities
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4001-6421>

Olena Yakovenko

PhD in Pedagogical Sciences,
Associate Professor of the Department of Entrepreneurial
and Tourism Activities Management,
Izmail State University of Humanities
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2280-2701>

Oleksandr Pervoy

Master's Student,
Izmail State University of Humanities
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5258-2508>

**DESIGNING AN EFFECTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT
SYSTEM BASED ON SMART GOALS**

In the context of dynamic, competitive, and uncertain business environments, the design of an effective enterprise management system requires a structured approach to goal setting. This article substantiates the theoretical foundations of enterprise management based on the SMART methodology, which enables the formulation of goals that are Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound. The authors

integrate classical management principles – Henri Fayol’s administrative functions and Max Weber’s bureaucratic model – into a contemporary framework for strategic planning and goal decomposition. The study outlines the stages of management system design, including strategic direction setting, SMART goal formulation, goal distribution across departments and individuals, development of performance indicators, resource and timeline planning, motivation and communication strategies, monitoring, and corrective actions. Emphasis is placed on the importance of flexibility, emotional engagement, digital tools, and adaptability to wartime challenges in Ukraine. The SMART approach is presented not merely as a technical framework but as a strategic architecture that aligns individual and organizational objectives, enhances transparency, and fosters team cohesion. The article highlights the motivational potential of SMART goals, their role in clarifying responsibilities, and their contribution to continuous improvement. It also addresses limitations such as reduced creativity, difficulty in measuring intangible outcomes, and rigidity in volatile conditions. Through comparative tables, the article illustrates the core functions of SMART criteria and evaluates their strengths and weaknesses. The authors argue that effective management design begins with a clear strategic vision, followed by the transformation of abstract tasks into actionable goals. The integration of key performance indicators (KPIs), realistic resource allocation, and adaptive planning ensures that goals remain relevant and achievable. The proposed model supports a shift from abstract goal-setting to a coherent system of actions, where each participant understands their role in achieving results. In times of crisis, such as war or economic instability, this structured approach enables enterprises to maintain focus, respond to change, and sustain effective collaboration. Ultimately, SMART-based management design fosters resilience, strategic alignment, and operational efficiency in modern organizations.

Keywords: SMART goals, enterprise management, strategic planning, management processes, effectiveness, design of an effective management system.

Стаття надійшла: 21.09.2025

Стаття прийнята: 13.10.2025

Стаття опублікована: 31.10.2025