

## MECHANISM OF GOALS SETTING FOR THE SUBSIDIARIES OF ECONOMIC CONGLOMERATES

**Denys Mykhailyk**

candidate of economic sciences, associate professor  
Department of International Economic Relations  
Zaporizhzhya Institute of Economics and Information Technologies  
69041, Zaporizhia, Kiyashka str., 16B  
E-mail: D.Mikhaylik@econom.zp.ua  
Phone number: 050-590-74-71  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2425-0437>

This study solves the problem of translating global corporate goals and values to the all levels of the corporate hierarchy, which is relevant for economic conglomerates, integrated enterprises and other multilevel business entities. The **subject** of research is the methods of effective formation of the goals of economic systems with a multilevel organizational structure. The **goal** of this study is to synthesize an effective mechanism for forming the goals by subsidiaries of economic conglomerates, which ensures the effectiveness of goal-setting at all levels of organizational and economic structure. This study is based on some specific and general scientific **methods**, such a conception of goal-driven management and the principles of S.M.A.R.T, which have been expanded and supplemented to ensure the coherence of goals at different levels of the corporate organizational structure. The study also uses elements of the methodology of reflexive management and the principles of a Systems theory and Systems analysis. To achieve this goal, the article proposes an extended goal structure, which is presented through a combination of parameters that specify the result, resources, time, priority rank, the relationship with the goals and values of higher levels. Companies and their subsystems within the corporate structure, it is proposed to consider as homogeneous elements of the goal-setting system. These assumptions allowed us to develop a universal mechanism for goal setting using the principles of reflexive management. It allows us to take into account: input goals, goals of one-tier structures, available resources, intention and exogenous pressure on the decision-maker. The **results** of the study can be used to improve the goal-setting system of business entities with a multilevel organizational structure, as well as their associations. **Conclusions:** the implementation of mechanisms for the goals setting as a part of decision support system will increase the efficiency of business entities, as well as the effectiveness of whole its management system.

**Keywords:** conglomerate, integrated business entities, goal, goal setting, goal structure, reflexive management

### *Постановка проблеми у загальному вигляді.*

Незважаючи на те, що теорією і практикою менеджменту давно визнана необхідність розглядати цілепокладання в якості одного з найважливіших компонентів системи управління підприємствами та їх об'єднаннями, існуючі методи цілепокладання переважно пропонуються в описовому вигляді і розраховані на формування відповідних навичок у топ менеджерів. Це обмежує зону ефективного цілепокладання вищими ешелонами керування. У той же час аналіз роботи вітчизняних підприємств показує, що ефективність цілепокладання швидко знижується в процесі сходження за рівнями організаційної структури [1]. Тобто для отримання ефективної віддачі, система організації цілепокладання повинна охоплювати всі рівні ієрархії управління.

Тож, предметом дослідження є методи ефективного формування цілей економічних систем із багаторівневою організаційною структурою.

Оскільки економічні конгломерати за своєю сутністю мають найбільшу кількість рівнів організаційної структури серед можливих форм об'єднань підприємств, проблема ефективної організації цілепокладання набуває для них особливу актуальність.

Враховуючи великі витрати на організацію ефективної системи цілепокладання існуючими методами, завдання щодо створення такої системи може бути вирішено тільки за умов автоматизації процесів, пов'язаних з управлінням цілепокладанням. Для цього в свою чергу необхідно вирішити завдання формалізації механізмів формування цілей в підсистемах економічного конгломерату.

### *Аналіз останніх досліджень та публікацій*

За визначенням Ю. Робул, функція цілепокладання є сполучною ланкою, яка з'єднує, з одного боку, макрорівень, представлений системою вищого ступеня охоплення, а з іншого – мікрорівень, на рівні окремої фірми. Разом із тим правильне цілепокладання забезпечує зв'язок між

виробництвом, інноваціями, маркетинговою політикою та фінансовою результативністю [1]. А.С. Зеніна-Біліченко визначає, що переорієнтація діяльності кожного структурного підрозділу на досягнення цілей і конкретизація результатів їх діяльності по забезпеченню останніх є одним з найважливіших завдань реалізації і розвитку функцій цілепокладання на підприємствах [2].

Аналіз досліджень закордонних вчених показує, що дана проблема також вважається ними актуальною, та розглядається для багатьох видів соціально-економічних систем. Так, в роботі [3] розглядаються інструменти підвищення ефективності цілепокладання в умовах реалізації проектів електронного уряду. Автори роботи [4] пропонують методи вдосконалення процесів цілепокладання в корпораціях та економічних конгломератах, які засновані на інтеграції процесів цілепокладання до інтегрованих корпоративних систем. Автори наголошують на необхідності забезпечення досягнення загальної мети, зберігаючи при цьому місцеві цілі для кожного проекту. Разом із тим авторами підкреслюється нестача відомостей про теоретичні взаємозв'язки, які передбачають роботу над досягненням цілей у функціональних сферах одночасно із загальною метою для тієї самої системи [4].

Таким чином *метою даного дослідження* є синтез ефективного механізму формування цілей підприємств у складі економічних конгломератів, який забезпечує збереження ефективності цілепокладання на всіх рівнях організаційно-економічної структури.

#### *Викладення основного матеріалу*

Розглянемо підходи до визначення поняття «ціль». Різні джерела по-різному трактують це поняття залежно від описуваної предметної області. Так, у психології «ціль» визначається, як «напрямок орієнтації поведінки» [5, с. 711], як «Психосоціальна якість, що впливає з почуття ініціативи, завдяки яким у дитини поступово зростає здатність до цілеспрямованої поведінки» [6, с. 563], як «спрямованість мислення і поведінки людини на досягнення об'єкта його бажань, фантазій» [7, с. 112].

У *соціальних науках* ціль – це бажаний результат; щось, чого людина прагне досягти або зробити» [8, с. 210], «усвідомлене уявлення про той результат, який повинен бути досягнутий шляхом спрямованих зусиль особистості в ході її взаємодії і спілкування.» [9, с. 402], «усвідомлений образ передбаченого результату, на досягнення якого спрямована дія людини» [10, с. 591].

У військовій справі ціллю називають об'єкт застосування будь-якої зброї, який повинен бути в результаті зруйновано або пошкоджено.

В технічних дисциплінах (в широкому розумінні цього слова, що охоплює предметні

області, де результат може бути виражений в чисельному вираженні) ціллю зазвичай є поліпшення стану будь-яких показників. Однак, можуть висуватися цілі стабілізації, обмеження або підтримання показників в екстремальному стані. [11].

Аналіз представлених визначень дає можливість визначити ціль, як бажаний стан певного набору показників, досягнення якого обмежена часом та іншими ресурсами. Отже, базову структуру цілі складають показники що задають:

- *результат*;
- *ресурси*;
- *час*.

У цілому, запропонована структура відповідає концепції «управління за цілями» та розробленим в її рамках принципом S.M.A.R.T., згідно з яким мета повинна бути:

*Specific* – конкретна, визначена.

*Measurable* – вимірна.

*Achievable* – досяжна.

*Relevant* – відповідна контексту.

*Timed/Time-bounded* – прив'язана до точки/інтервалу у часі.

Виконання принципів S.M.A.R.T. в даний час вважається обов'язковим для будь-якої ефективної системи цілепокладання [12, 13].

Ряд сучасних вчених пропонує доповнити принципи S.M.A.R.T. властивостями зв'язності, щоб забезпечити можливість побудови дерева цілей організації [14]. Крім того в умовах децентралізації управління виникають ситуації з постановкою одному підрозділу суперечливих цілей, або таких цілей, що явно перевищують його можливості. У цьому випадку необхідно забезпечувати урахування пріоритетів різних цілей

Таким чином, базова структура цілі може бути розширена за рахунок *додаткових параметрів*:

По-перше, для кожної цілі може бути заданий певний *ранг пріоритету*.

По-друге, в структуру можуть бути включені параметри, що описують її *зв'язок* з цілями і цінностями більш високих рівнів. Це дозволить давати не тільки відповідь на питання «що зробити?», але й на питання «навіщо?».

Таким чином, *розширена структура цілі* являє собою комбінацію параметрів, що задають:

- *результат*;
- *ресурси*;
- *час*;
- *ранг пріоритету*;
- *зв'язок з цілями і цінностями вищих рівнів*.

На практиці при формулюванні цілі керівником додаткові параметри можуть бути пропущені, або задані нечітко. У цьому випадку керований підрозділ має самостійно відновити відсутню інформацію у відповідності зі своїми уявленнями. Від точності відновлення залежить

точність організації подальшого процесу цілепокладання.

Відповідно до принципів системного підходу, система цілепокладання економічної системи складається з ряду підсистем, які на поточному рівні абстракції можна розглядати як однорідні.

Підсистемами системи цілепокладання є керівники всіх рівнів ієрархії, які в літературі по управлінню системами традиційно називаються особами, що приймають рішення (ОПР). Модель інформаційних потоків ОПР і відповідної підсистеми можна представити наступним чином (рис. 1).

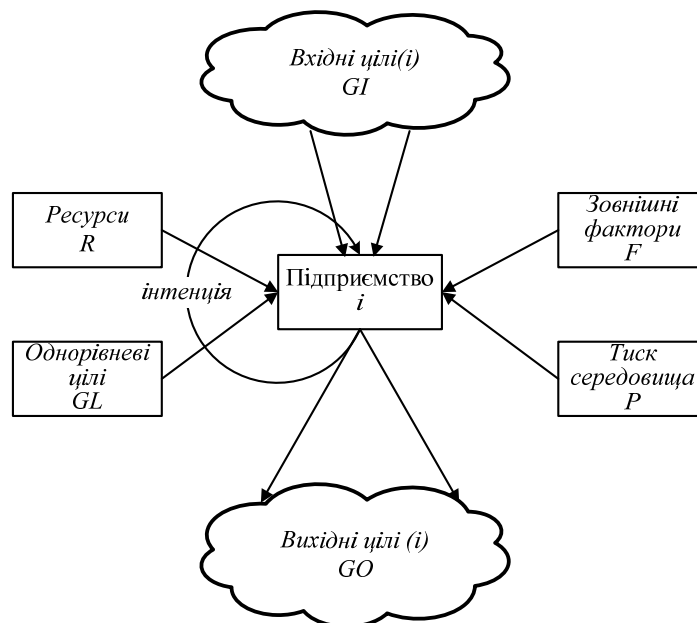


Рис. 1. Системи цілепокладання для структурного елемента економічного конгломерату.

Вхідними потоками підсистеми ( $i$ ) є цілі, отримані від верхнього рівня керівництва ( $GI$ ), що виключає її застосування для вищого керівництва конгломерату, яке здійснює генерування стратегічних цілей.

Вихідні інформаційні потоки (вихідні цілі)  $GO$  – це цілі, призначені для нижчестоящих рівнів управління, а також однорівневим структурам. Саме адекватне формування цих цілей є сутністю цілепокладальної діяльності ОПР. Можна виділити три основних різновиди вихідних цілей  $GO$

1. цілі, досягнення яких безпосередньо необхідно для досягнення цілей  $GI$ .

2. цілі, досягнення яких необхідно для забезпечення нормального функціонування підрозділу  $i$ .

3. інші цілі підрозділу  $i$ .

Крім вхідної інформації, на формування вихідних цілей впливають також:

**Цілі однорівневих підсистем  $GL$ .** У лінійній ієрархічній системі однорівневі підсистеми не мають налагодженого горизонтальної взаємодії. Однак такі структури характерні лише для невеликих підприємств, де ОПР має можливість тримати під контролем весь процес виконання рішень. На великих підприємствах та об'єднаннях підприємств діють структури управління з розвинутими горизонтальними зв'язками. Так, лінійно-функціональна структура передбачає цілепокладання як по

вертикалі (лінійні керівники), так і по горизонталі (функціональні керівники).

Слід зазначити, що в межах одного рівня управління вихідні цілі одних елементів структури можуть бути вхідними однорівневими цілями інших. Через потенційно велику кількість цілей однорівневих підсистем, на практиці завжди діє механізм, що дозволяє підрозділу фільтрувати те, що безпосередньо пов'язано з його діяльністю. При цьому від ефективності даного механізму багато в чому залежить ефективність цілепокладання в цілому. При необхідності виділяти цілі, одержувані від однорівневих елементів, і цілі, що транслюються іншим однорівневим елементам, будемо позначати відповідно  $GL^{in}(i)$  і  $GL^{out}(i)$

**Ресурси, наявні в розпорядженні ОПР** позначимо через  $R$ . Сукупність ресурсів, всіх типів, що є в розпорядженні ОПР, або підконтрольних йому. Очевидно, що ресурси, які може використовувати ОПР, можна визначити, як частину загальних ресурсів підприємства. При цьому в більшості випадків для досягнення окремої цілі потрібно менше ресурсів, ніж є у підприємства, ресурси, потрібні для досягнення всієї сукупності цілей перевищують загальні ресурси підприємства. Таким чином, необхідність обліку інформації про ресурси обумовлена тим, що однією з причин виникнення конфлікту цілей є брак

ресурсів для виконання всіх вхідних завдань, внаслідок чого ОПР вимушено перерозподіляє ресурси у відповідності зі своїми уявленнями про пріоритетність цілей.

*Фактори зовнішнього середовища F.* Сукупність зовнішніх, по відношенню до підприємства *i*, факторів, які впливають на виконання цілей. Очевидно, що множина таких факторів входить до сукупності факторів, що впливають на роботу економічної структури вищого рівня.

*Тиск зовнішнього середовища P.* Інформаційний потік, який можна інтерпретувати як ступінь примусу з боку зовнішнього середовища до прийняття ОПР того, чи іншого рішення. Тобто термін «зовнішній» слід розглядати по відношенню до ОПР, а не по відношенню до підприємства.

Слід акцентувати увагу на істотному розходженні між факторами зовнішнього середовища і тиском зовнішнього середовища. Перші є об'єктивними проявами економічного і правового поля, в якому працює підприємство. На відміну від них тиск зовнішнього середовища сприймається ОПР суб'єктивно, тобто ступінь його сприйняття, і відповідна реакція ОПР багато в чому визначаються його особистими якостями – вихованням, соціальним статусом і т. п. При цьому, виходячи з даного вище уточнення до поняття «зовнішнього середовища», джерела тиску можуть перебувати не лише за межами підприємства, але і всередині його.

*Інтенція IN* – схильність ОПР до вибору певного рішення, або певного характеру дій. Є особливою властивістю кожної людини, що розвивається на підставі його темпераменту,

виховання, життєвого досвіду, інтелекту та інших вроджених або набутих якостей.

Дія останніх двох потоків – тиску зовнішнього середовища та інтенції – на поведінку суб'єкта і прийняття їм рішень обґрунтовані в рамках теорії рефлексивного управління. Обидва фактори є суб'єктивними, тобто їх вплив буде індивідуальним для кожного ОПР. По суті, саме вони визначають те, що в одних і тих же умовах та при наявності однакової інформації різні керівники можуть приймати різні рішення. Як інтенція ОПР, так і його реакція на тиск зовнішнього середовища не можуть бути формалізовані і враховані. Тим не менш, в деяких межах можна впливати на ці інформаційні потоки.

З урахуванням вищевикладеного, можна зробити висновок, що сукупність вихідних цілей системи є результатом аналізу і обробки вхідних потоків інформації, з урахуванням тиску зовнішнього середовища та інтенції ОПР:

$$GI(i), GL(i), R(i), F(i), P(i), IN(i) \Rightarrow GO(i)$$

Схематично модель формування цілей для підприємства, або групи підприємств у складі економічного конгломерату, можна уявити як сукупність п'яти основних механізмів:

- фільтрації цілей;
- аналітики;
- формалізації цілей;
- аналізу ресурсів;
- вибору цілей.

Зв'язки цих механізмів один з одним, а також з вхідними та вихідними інформаційними потоками показано на рис. 2.

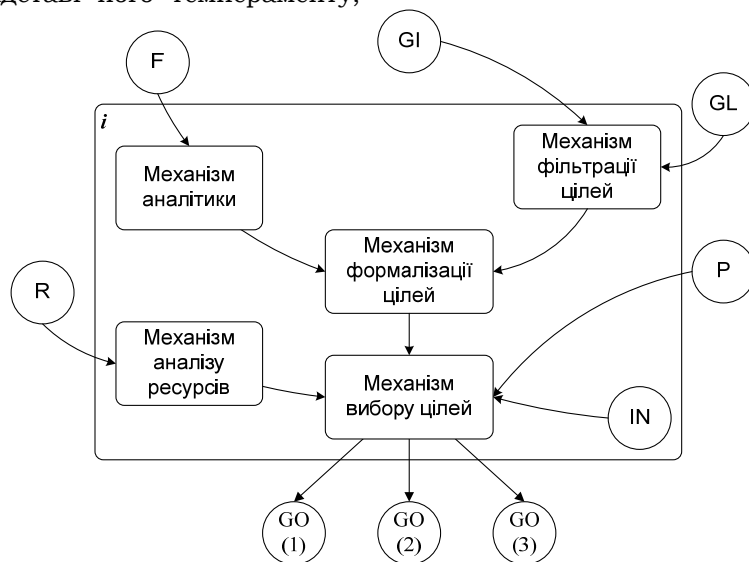


Рис. 2. Механізм формування цілей підприємством у складі економічного конгломерату.

Залежно від розміру і складу підприємства, механізми, які показані на рис. 2, можуть бути як окремими структурними одиницями (наприклад, в складі департаменту

стратегічного планування), так і реалізовуватися особисто керівниками підприємств.

*Механізм формалізації цілей* служить для формування списку всіх можливих цілей підрозділу – свого роду «програми максимум». При цьому враховується тільки потенційний ефект від досягнення цілей, без прив'язки до наявних у наявності ресурсів. Вхідною інформацією є результати аналізу факторів зовнішнього середовища, а також вищих цілей і однорівневих підрозділів.

*Механізм аналітики* включає засоби аналізу зовнішніх факторів та їх впливу на процес ціледосягання. У процесі аналізу виявляється перелік найбільш значущих зовнішніх факторів, ступінь і механізми їх впливу на роботу підприємства, складається перспективний прогноз їх зміни.

*Механізм фільтрації* відсікає цілі із низькою значимістю від подальшого розгляду. Фактично тут відбувається поділ цілей на «важливі» і «неважливі». Необхідність цього механізму зумовлена тим, що ресурси, необхідні підприємствам у складі конгломерату для досягнення всіх цілей (включаючи горизонтальні цілі), як правило, значно перевищують наявні ресурси. Крім того, серед безлічі вхідних цілей можуть зустрічатися такі, що суперечать одна іншій. Тому вже на стадії підготовки до формалізації доцільно виключити свідомо «зайві» цілі.

В рамках *механізму аналізу ресурсів* проводиться формалізація матеріальних, тимчасових і трудових ресурсів, що є у наявності, а також визначаються можливі резерви і межі використання. Результатом роботи цього механізму повинна бути добре структурована довідкова інформація за всіма видами ресурсів підприємства.

*Механізм вибору цілей* вирішує завдання формування підсумкової комбінації вихідних цілей підрозділу, виходячи зі сформованого раніше набору можливих цілей і наявних ресурсів. Рішення даної задачі є пріоритетною роллю ОПР у процесі цілепокладання та її формалізація в даний час не може бути виконана ефективно. У той же час ефективність діяльності ОПР може бути підвищена шляхом створення і використання в роботі автоматизованої системи підтримки прийняття рішень, що полегшує доступ до довідкової інформації та аналіз ефективності прийнятих рішень.

## МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ У СКЛАДІ ЕКОНОМІЧНИХ КОНГЛОМЕРАТІВ

**Михайлик Д.П.**, к.е.н., доцент, Кафедра Міжнародних економічних відносин, Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій, 69041, м. Запоріжжя, вул. Кияшка, 16Б, E-mail: D.Mikhaylik@econom.zp.ua, Контактний тел.: 050-590-74-71, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2425-0437>

Дане дослідження вирішує проблему трансляції глобальних корпоративних цілей і цінностей на всі рівні організаційної ієрархії, яка є актуальною для економічних конгломератів, інтегрованих підприємств та багатьох інших суб'єктів економічної діяльності. **Предметом** дослідження є методи ефективного формування цілей економічних систем із багаторівневою організаційною структурою. **Метою** даного

Як вже було згадано вище, більшість перерахованих механізмів в існуючих структурах управління реалізуються самим ОПР. Виняток становлять механізми аналізу ресурсів та аналітики зовнішніх факторів. У той же час сучасні інтелектуальні технології підтримки прийняття рішень дозволяють формалізувати частину цих операцій [15]. В цьому контексті слід звернути увагу на те, що ефективність діяльності ОПР значною мірою залежить від ефективності роботи механізму фільтрації. В існуючих системах управління фільтрація цілей практично цілком покладена на керівника, що відображено на рис. 2 через участь в роботі механізму інтенції і тиску зовнішнього середовища. Однак, судячи з того, що «вміння розставляти пріоритети» цінується як одне з найбільш важливих якостей керівника, здібності до цього є лише у небагатьох. Тому формалізація механізму фільтрації цілей є одним з найважливіших завдань з формування системи цілепокладання підприємств у складі економічних конгломератів. Рішення цієї задачі може бути отримано через реалізацію системи управління пріоритетами.

Ще одним компонентом, який може бути включений в систему управління цілепокладанням, є механізм формалізації цілей. Його реалізація передбачає автоматизацію процесів ув'язування цілей з наявними ресурсами та іншими обмеженнями, тобто забезпечення виконання умови «досяжності» з комплексу принципів S.M.A.R.T.

### Висновки.

Запропонований механізм дозволяє забезпечити формування цілей та збереження ефективності цілепокладання на всіх рівнях організаційно-економічної структури підприємств у складі економічних конгломератів. Реалізація механізмів формування цілей підсистем у складі системи підтримки прийняття рішень підвищить ефективність діяльності економічних суб'єктів, а також ефективність системи управління в цілому. Подальші дослідження в даному напрямку повинні передбачати деталізацію окремих механізмів і доведення їх до стадії практичної реалізації.

дослідження є синтез ефективного механізму формування цілей підприємств у складі економічних конгломератів, який забезпечує збереження ефективності цілепокладання на всіх рівнях організаційно-економічної структури. **Методологічною основою** дослідження є концепція «управління за цілями» та принципах S.M.A.R.T, які розширено та доповнено з метою забезпечення зв'язності цілей на різних рівнях корпоративної організаційної структури. В дослідженні також використовуються елементи методології рефлексивного управління та принципи системного підходу та системного аналізу. Для досягнення поставленої мети в статті запропоновано розширену структуру цілі, яку представлено через комбінацію параметрів, що задають результат, ресурси, час, ранг пріоритету, зв'язок з цілями і цінностями вищих рівнів. Підприємства та їх підсистеми у рамках корпоративної структури, запропоновано розглядати як однорідні елементи системи цілепокладання. Ці припущення дозволили розробити універсальний механізм формування цілей із використанням принципів рефлексивного управління. Такий механізм враховує вхідні цілі, цілі однорівневих структур, інтенцію та тиск на особу, що приймає рішення, наявні ресурси. **Результати** дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи цілепокладання підприємств та організацій із складною організаційною структурою, а також їх об'єднань. **Висновок:** Реалізація механізмів формування цілей підсистем у складі системи підтримки прийняття рішень підвищить ефективність діяльності економічних суб'єктів, а також ефективність системи управління в цілому.

**Ключові слова:** конгломерат, інтегроване підприємство, ціль, цілепокладання, структура цілі, рефлексивне управління.

### Література

1. Рубул Ю. Динаміка розвитку маркетингових систем, розвиток інновацій і завдання маркетингової політики. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 9. С. 43-48. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.6>
2. Зеніна-Біліченко А. С. Реалізація функції цілепокладання і розвитку підприємств в системі управління. *Ефективна економіка*. 2010. № 9. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_9\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_9_16)
3. Sarantis D., Charalabidis Y., Askounis D. A goal-driven management framework for electronic government transformation projects implementation. *Government Information Quarterly*. 2011. Vol. 28 (1). P. 117-128. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2009.10.006>.
4. Chang J., Jiang J., Klein G., Wang E. Enterprise system programs: Goal setting and cooperation in the integration team. *Information & Management*. 2019. Vol. 56(6). P. 103-137. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.12.005>.
5. Жмуров В.А. Большая энциклопедия по психиатрии. 2-е изд. Элиста: Джангар, 2012. 864 с.
6. Хьелл Л., Зиглер Д. Глоссарий к «Теории личности». 3-е изд. СПб.: Питер, 2009. 608 с.
7. Лейбин В. Словарь-справочник по психоанализу. М.: АСТ, 2010. 145 с.
8. Чаадини Р., Кенрик Д., Нейберг С. Социальная психология: глоссарий к книге. СПб.: Прайм-Еврознак, 2002. 256 с.
9. Кондратьев М. Ю., Ильин В. А. Азбука социального психолога-практика. М.: ПЕР СЭ, 2007. 464 с.
10. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога. 3-е изд М.: ЭКСМО, 2010. 656 с.
11. Цель. Матеріали Вільної енциклопедії. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Цель> (дата звернення: 15.08.2020).
12. Боссиди Л. Чаран Р. Исполнение. Система достижения целей. М.: Альпина Паблишер, 2012. 328 с.
13. Andersen E. S., Grude K. V., Haug T. Goal directed project management: effective techniques and strategies. 4<sup>th</sup> ed. London: Kogan Page Publishers, 2009. 272 p.
14. Серета Г. Досвід університетів в області впровадження КРІ-показників досягнення стратегічних цілей. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4 (32). С. 86-99. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.4.9>
15. Лисенко Ю.Г., Мінц О.Ю. Моделювання інноваційних інтелектуальних систем прийняття рішень в економіці. *Нейро-неіткі технології моделювання в економіці*. 2017. № 6. С. 90-141. <https://doi.org/10.33111/nfmte.2017.090>

### References

1. Robul Y. (2019) Dynamics of development of marketing systems, development of innovations and tasks of marketing policy. (Dynamika rozvytku marketynhovykh system rozvytok innovatsii i zavdannia marketynhovoї polityky.) *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 9, 43-48. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.6>
2. Zienina-Bilichenko A. S. (2010) Implementation of the function of goal setting and development of enterprises in the management system (Realizatsiia funktsii tsilepokladannia i rozvytku pidpriemstv v systemi upravlinnia). *Efektivna ekonomika*, [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_9\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_9_16)
3. Sarantis D., Charalabidis Y., Askounis D. (2011) A goal-driven management framework for electronic government transformation projects implementation. *Government information quarterly*, 28 (1), 117-128. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2009.10.006>.
4. Chang J., Jiang J., Klein G., Wang E. (2019) Enterprise system programs: Goal setting and cooperation in the integration team. *Information & Management*, 56(6), 103-137. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.12.005>.
5. Zhmurov V.A. (2012) *Great encyclopedia of psychiatry (Bol'shaya entsiklopediya po psikhiatrii)*. (2<sup>nd</sup> ed.). Elista: Dzhangar.

6. Hjelle L., Ziegler D. (2009) *Glossary to Personality Theories*. (3rd ed.). SPb: Piter
7. Leibyn V. (2010) *Dictionary of psychoanalysis (Slovar-spravochnik po psihoanalizu)*. Moscow: AST
8. Kenrick, D. T., Neuberg, S. L., & Cialdini, R. B. (2010). *Social psychology: Goals in interaction* (5th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
9. Kondratev M. Yu. Ylyn V. A. (2007) *Alphabet of social psychologist-practitioner (Azbuka socialnogo psihologa-praktika)*. Moscow: PER SE.
10. Ancupov A.Ya., Shipilov A.I. (2010) *Dictionary of conflictology (Slovar konfliktologa)*. (3rd ed.) Moscow: EKSMO.
11. Goal (n.d). in *Wikipedia*. <http://ru.wikipedia.org/wiki/Цель>.
12. Bossidy, L.; Charan, R. (2002). *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. Moscow: Albina Publisher.
13. Andersen E. S., Grude K. V., Haug T. (2009) *Goal directed project management: effective techniques and strategies* (4th ed.) London: Kogan Page Publishers
14. Sereda H. (2018) *Experience of universities in the field of implementation of KPI-indicators to achieve strategic goals. (Dosvid universytetiv v oblasti vprovadzhennia kpi-pokaznykiu dosiahnennia stratehichnykh tsilei)*. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 4 (32), 86-99. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.4.9>
15. Lysenko Yu.H. Mints O.Yu. (2017) *Modeling of innovative intelligent decision-making systems in economics (Modeliuvannia innovatsiinykh intelektualnykh system pryiniattia rishen v ekonomitsi)*. *Neuro-fuzzy modeling technologies in economy*, 6, 90-141. <https://doi.org/10.33111/nfmte.2017.090>