

ІНТЕГРАЦІЯ ФІНАНСОВОГО ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

Деділова Т.В., канд. екон. наук, доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Осипова С.К., канд. екон. наук, доцент

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Кононенко Я.В., канд. екон. наук, доцент

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Постановка проблеми. В умовах повномасштабних військових дій господарюючі суб'єкти, як ключовий елемент економіки України, зіштовхуються із серйозними викликами, серед яких: порушення логістики, втрата ринків збуту, брак фінансування, міграція робочої сили. За таких умов програмно-цільовий підхід є ефективним інструментом стратегічного управління, що дозволяє їм адаптуватися до кризових умов, оптимізувати ресурси та забезпечити довгостроковий розвиток навіть у період нестабільності. Отже, доцільним є сформулювати основні напрями застосування програмно-цільового підходу саме під час війни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню особливостей та узагальненню проблематики застосування програмно-цільового підходу з урахуванням фінансових аспектів стратегічного менеджменту присвячено чимало наукових праць. Зокрема, глибокий аналіз і широкий спектр розглянутих питань представлено в роботах вітчизняних науковців: Абрамова Л., Азарової Т. [1], Вернюк Н. [2], Заруби П. [3], Побігуна С. [4], Ставерської Т., Андрющенко І. [5] та ін. В цілому, такі дослідження демонструють, що фінансові аспекти стратегічного менеджменту нерозривно пов'язані з програмно-цільовим плануванням, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити прозорість фінансування та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємств і бюджетних установ.

Невирішені складові загальної проблеми. Оцінюючи стан наукового опрацювання проблематики фінансового прогнозування та планування, варто зазначити її зростаючу актуальність у сучасних економічних умовах. Наразі значна кількість наукових праць фокусується не лише на поточному (оперативному), а й на довгостроковому, стратегічному плануванні фінансових ресурсів підприємств. Особливу увагу приділяють удосконаленню методів, інструментів і процедур як у сфері оперативного, так і тактичного фінансового планування. Водночас із розвитком наукового інтересу до цієї тематики виникають нові виклики, пов'язані з практичним впровадженням ефективних

систем фінансового планування та прогнозування в діяльність українських підприємств, що свідчить про наявність ряду нерозв'язаних питань.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є обґрунтування ефективності застосування програмно-цільового підходу як базису стратегічного менеджменту в напрямках фінансового прогнозування та планування для підвищенні рівня фінансової стійкості підприємств, оптимізації використання ресурсів та адаптації бізнесу до змін ринкового середовища, зокрема в умовах кризових ситуацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Враховуючи сучасні реалії українського бізнесу, актуальним є дослідження програмно-цільового підходу як інструмента ефективного фінансового планування, прогнозування та контролю в умовах турбулентних викликів економіки військового стану.

Програмно-цільовий підхід (ПЦП) є одним із ключових методів стратегічного планування, який дозволяє оптимізувати управлінські рішення, підвищити ефективність використання ресурсів та досягти чітко визначених цілей. Для підприємств, які працюють в умовах обмежених ресурсів та високої конкуренції, цей підхід є ефективним інструментом для сталого розвитку та адаптації до ринкових змін. Програмно-цільовий підхід передбачає розробку, реалізацію та контроль виконання програм, спрямованих на досягнення конкретних цілей, спираючись на такі ключові принципи, як:

- чітке визначення мети – кожен етап діяльності підпорядковується досягненню стратегічної мети;
- комплексність – урахування усіх факторів впливу на бізнес-процеси;
- гнучкість і адаптивність – можливість коригування планів відповідно до змін ринкових умов;
- результативність – орієнтація на досягнення конкретних показників ефективності [2].

Застосування програмно-цільового підходу у стратегічному плануванні спрямоване на формування стратегічних цілей, зокрема, підприємства визначають ключові напрями розвитку, такі як розширення ринків збуту, оптимізація витрат, підвищення конкурентоспроможності тощо. Також важливу роль такий підхід відіграє у розробці програм розвитку, зокрема, на основі поставлених цілей розробляються бізнес-програми, що включають конкретні заходи, бюджет і терміни реалізації (наприклад, програма цифрової трансформації підприємства, програма підвищення енергоефективності виробництва, програма виходу на міжнародні ринки тощо).

Крім того, залучення ресурсів (фінансові, кадрові, технологічні) підприємством у стратегічному періоді фактично неможливе без розрахунку їхніх обсягів та визначення можливості залучення інвестицій, грантів, державної підтримки. Окрему роль для підприємств відіграє програмно-цільовий підхід при контролі та оцінці ефективності результатів виконання комерційних програм і проектів через використання системи ключових факторів успіху та коригування стратегії.

До основних переваг застосування програмно-цільового підходу у стратегічній перспективі можна віднести:

- оптимізацію використання ресурсів ефективний розподіл фінансів, персоналу та технологій);
- зменшення ризиків (системний аналіз і планування дозволяють передбачити та мінімізувати загрози);
- підвищення інвестиційної привабливості (наявність чіткої програми розвитку підвищує шанси залучення фінансування);
- гнучкість і адаптацію (можливість швидкого реагування на зміни ринку) [6].

Фінансове прогнозування у контексті програмно-цільового підходу має базуватися на комплексному визначенні ключових фінансово-економічних індикаторів, таких як обсяги реалізації продукції, розмір прибутку, амортизаційні нарахування, обов'язкові платежі до бюджету та фондів, інвестиційна активність тощо. Обмеження аналізу лише одним показником, навіть якщо він має суттєву вагу, не дозволяє сформувати об'єктивну картину фінансового розвитку підприємства. Саме на основі повного спектра прогнозних даних формуються стратегічні фінансові плани, орієнтовані на середньо- та довгострокову перспективу, які спрямовані на реалізацію фінансових пріоритетів і цілей підприємства.

Особливістю стратегічного плану є його багатофакторна структура, яка охоплює не лише фінансові параметри, але й тісно інтегрується зі стратегічними напрямками розвитку підприємства. На відміну від загального довгострокового плану, стратегічний передбачає детальніше розкриття показників функціонування, що забезпечує більш точне формування векторів фінансової політики. Довгострокові ж плани дозволяють визначити цільові значення активів, обсягів інвестицій та джерел фінансування. Важливу роль при цьому відіграє прогнозування обсягів грошових потоків, що забезпечує узгодження між потребами в ресурсах і можливостями їх залучення.

Короткострокове (поточне) фінансове планування виступає деталізованою формою стратегічного, ґрунтуючись на його показниках, адаптованих до річного горизонту. Воно дозволяє більш точно визначити джерела фінансування для оперативної діяльності, структуру витрат та доходів, прогнозне значення активів на кінець періоду, а також формує уявлення про обіг грошових коштів у межах планового року. Такий підхід, інтегрований у програмно-цільову модель, дозволяє послідовно реалізовувати стратегічні завдання через узгоджене планування на всіх рівнях.

Таким чином, спрощено механізм інтеграції фінансового прогнозування та планування в систему стратегічного управління підприємством на засадах програмно-цільового підходу можна представити у вигляді схеми (рис. 1).



Рис. 1. Механізм інтеграції фінансового прогнозування та планування в систему стратегічного управління підприємством

Джерело: авторська розробка за [7]

У поданій схемі програмно-цільовий підхід простежується в таких ключових моментах, як ієрархічність і поетапність. Зокрема, схема чітко структурує процес «Фінансове прогнозування → Фінансове планування (з поділом на стратегічні, довгострокові й поточні плани) → Система стратегічного управління підприємством», що відповідає логіці програмно-цільового підходу: наявна прогнозна база, формуються цільові орієнтири, реалізація відбувається через планові документи, здійснюється керування на основі цілей і програм.

При цьому кожен елемент механізму спрямований на досягнення чітко визначених фінансових та стратегічних цілей, що є базисом програмно-цільового управління, а програма розвитку підприємства виступає єдиною ланкою, яка забезпечує інтеграцію планів у єдину цільову програму та відповідає управлінській моделі програмно-цільового типу.

В умовах турбулентних викликів економіки військового стану доцільним є формулювання основних напрямів застосування програмно-цільового підходу для підприємств-представників малого та середнього бізнесу (МСП). Дослідження практики господарювання сучасних українських підприємницьких структур дозволяє виокремити наступні вектори:

- адаптація бізнес-моделі до військових умов шляхом оцінки ризиків і переорієнтації на найбільш стійкі сегменти ринку (наприклад, продукти першої

необхідності, оборонна продукція, сфера послуг), диверсифікації джерел постачання та логістичних маршрутів;

- фінансова стійкість і пошук альтернативних джерел фінансування, зокрема завдяки використанню програм державної підтримки та грантових ініціатив (наприклад, кредитні програми «5-7-9%», міжнародні фонди для відновлення бізнесу), а також оптимізація витрат і реструктуризація заборгованостей. Крім того, тут можливе впровадження краудфандингу та залучення інвестицій для фінансування стратегічних проектів;

- релокація підприємств та відновлення виробництва на засадах використання державних та міжнародних програм переміщення бізнесу в безпечні регіони, налагодження співпраці з місцевими органами влади та громадами, оптимізації логістики та мінімізації ризиків збоїв у постачанні сировини;

- застосування інновацій та цифровізація бізнес-процесів через впровадження CRM- та ERP-систем для ефективного управління процесами, перехід на онлайн-формати продажу, автоматизація бізнесу.

Таким чином, програмно-цільовий підхід дозволяє малим і середнім підприємствам ефективно планувати свою діяльність, підвищувати конкурентоспроможність та реалізовувати довгострокові стратегії розвитку. Його застосування сприяє раціональному використанню ресурсів, мінімізації ризиків та досягненню високих фінансових результатів. У сучасних умовах нестабільного ринку системний підхід до управління – ключ до успіху МСП.

Висновки з проведеного дослідження. У сучасних умовах функціонування українських підприємств, що перебувають під тиском воєнних, економічних і соціальних викликів, програмно-цільовий підхід набуває особливої ваги як ефективний інструмент стратегічного менеджменту. Його застосування у сфері фінансового прогнозування та планування дозволяє підвищити точність управлінських рішень, забезпечити адаптивність до змін ринкового середовища та досягати поставлених цілей у середньо- й довгостроковій перспективі.

Дослідження підтвердило, що програмно-цільовий підхід забезпечує цілісність стратегічного управління шляхом поетапної інтеграції фінансових прогнозів у фінансове планування, а останнього – в загальну систему стратегічного розвитку підприємства. Його реалізація передбачає формування гнучких цільових програм, які охоплюють усі ключові аспекти діяльності – від ресурсного забезпечення до оцінки ефективності.

Особливу цінність ПЦП має для малого та середнього бізнесу, якому необхідно швидко адаптуватись до зовнішніх шоків: через оптимізацію витрат, залучення альтернативних джерел фінансування, впровадження цифрових рішень та реорганізацію логістичних і виробничих процесів. Системний підхід на основі чітко визначених програм дає змогу підвищити інвестиційну привабливість, знизити ризики та забезпечити сталий розвиток підприємств.

Таким чином, програмно-цільовий підхід виступає не лише технікою планування, а й дієвим механізмом стратегічного управління, який забезпечує логічну послідовність дій, контроль досягнення результатів і гнучку адаптацію

підприємства до змін. Його ширше впровадження в практику управління вітчизняними підприємствами є доцільним і стратегічно обґрунтованим кроком на шляху підвищення економічної стійкості бізнесу.

Перелік посилань

1. Абрамов Л. К., Азарова Т. В. *Цільові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації*: [навчальний посібник]. Кіровоград : ISKM, 2010. 100 с.
2. Вернюк Н. О. Впровадження програмно-цільового підходу в управління діяльністю підприємства. *Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці*: Матеріали III Міжнародного науково-практичного форуму, 8-10 квітня 2021 р. Національний університет «Києво-Могилянська академія», ННЦ «Інноваційна лабораторія «Іннолаб» НаУКМА, Центр енергоменеджменту НаУКМА [та ін.]. Київ : Інтерсервіс, 2021. С. 87-90.
3. Заруба П. І. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі: здобутки і перспективи. *Фінансове право у XXI сторіччі: здобутки та перспективи* : зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конференції. Київ : Алерта, 2011. С. 98-101.
4. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. Серія «Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання». 2015. Том 48. №1. С. 101-108.
5. Ставерська Т. О., Андрющенко І. С. *Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах* : навч. посіб. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2013. 146 с.
6. Рекомендації щодо планування розвитку малого та середнього підприємництва на рівні регіонів та територіальних громад. Київ, 2021. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/721/Guideline__Regiona_local_SME_Policy_FORBIZ.pdf (дата звернення: 10.05.2025).
7. Чемрикаленко Р. А., Сукрушева Г. О., Іващенко Д. І. Фінансове планування та прогнозування на підприємстві: проблеми та перспективи. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 847-850.

References

1. Abramov, L. and Azarova, T. (2010), *Target programs and mechanisms to ensure transparency in their implementation [Tsilovi prohramy ta mekhanizmy po zabezpechenniu prozorosti u protsesi yikh realizatsii]*, Kirovohrad: ISKM, 100 p.
2. Verniuk, N.O. (2021), Implementation of the programme-targeted approach to the management of enterprise activity (Vprovadzhennia programno-tsilovoho pidkhodu v upravlinnia diialnistiu pidpryiemstva), *Business, Education and Science: Vectors of Cooperation*: Proceedings of the III International Scientific and Practical Forum, 8-10 April. Kyiv: National University of Kyiv-Mohyla Academy, NSC 'Innovation Laboratory "Innolab" NaUKMA, Energy Management Centre NaUKMA, P. 87-90.
3. Zaruba, P.I. (2011), The programme-targeted method in the budget process: achievements and prospects [Programno-tsilovyi metod u biudzhetnomu protsesi:

zdobutky i perspektyvy], *Financial Law in the 21st Century: Achievements and Prospects*: Proceedings of the International Scientific-Practical Conference. Kyiv: Alerta, P. 98-101.

4. Pobihun, S. (2015), Analysis of approaches to strategic management [Analiz pidkhodiv do zdiisnennia protsesu stratehichnoho upravlinnia], *Galician Economic Bulletin. Series "General Problems of the Economy and Business Entities"*, No. 48(1), P. 101-108.

5. Staverska, T.O. and Andriushchenko, I.S. (2013), *Financial planning and forecasting in enterprises and financial institutions [Finansove planuvannia ta prohnozuvannia v pidpriemstvakh i finansovykh ustanovakh]*, Kharkiv: Ivanchenko I.S., 146 p.

6. Decentralization.ua (2021), *Guidelines on SME development planning at the level of regions and territorial communities (Rekomendatsii shchodo planuvannia rozvytku maloho ta serednoho pidpriemnytstva na rivni rehioniv ta terytorialnykh hromad)*, available at: https://decentralization.ua/uploads/library/file/721/Guideline_Regional_local_SME_Policy_FORBIZ.pdf (accessed: 10 May 2025).

7. Chemchykalenko, R.A., Sukrusheva, H.O. and Ivashchenko, D.I. (2018), Financial planning and forecasting at the enterprise: problems and prospects [Finansove planuvannia ta prohnozuvannia na pidpriemstvi: problemy ta perspektyvy], *Economy and society*, No.16, P. 847-850.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК [005.21+658.14/.17]; JEL Classification M1

Деділова Т.В., Осипова С.К., Кононенко Я.В. ІНТЕГРАЦІЯ ФІНАНСОВОГО ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

Мета. Обґрунтування ефективності застосування програмно-цільового підходу як базису стратегічного менеджменту в напрямках фінансового прогнозування та планування для підвищенні рівня фінансової стійкості підприємств, оптимізації використання ресурсів та адаптації бізнесу до змін ринкового середовища, зокрема в умовах кризових ситуацій. **Методика дослідження.** Дослідження має комплексний характер і поєднує теоретичні методи дослідження (аналіз, синтез, системний підхід) із прикладними (моделювання, узагальнення). Зокрема: метод аналізу і синтезу було застосовано для вивчення сутності програмно-цільового підходу, узагальнення підходів до фінансового планування і прогнозування, а також для порівняння стратегічного, довгострокового та поточного планів; системний підхід – для обґрунтування механізму інтеграції фінансових функцій у стратегічне управління; моделювання та узагальнення використано під час розробки графічної схеми механізму, що ілюструє взаємозв'язок прогнозування, планування та стратегічного управління. **Результати.** У результаті дослідження встановлено, що програмно-цільовий підхід широко застосовується в сучасному менеджменті, зокрема у стратегічному управлінні. Однак його ефективність також проявляється в операційній, фінансовій та маркетинговій сферах, особливо коли необхідно прискорити інтеграцію новітніх технологій, розробку інноваційних товарів і послуг або масштабування бізнесу. Такий підхід дозволяє оптимально розподіляти ресурси, формувати спеціалізовані команди та забезпечувати високу результативність реалізації ключових завдань. Доведено, що застосування програмно-цільового підходу сприяє оптимізації використання ресурсів, підвищенню гнучкості фінансового планування та забезпечує цілеспрямованість управлінських дій, особливо для підприємств малого та середнього бізнесу в умовах економічної нестабільності. **Наукова новизна.** Обґрунтовано механізм інтеграції фінансового прогнозування та планування в систему стратегічного управління підприємством на засадах програмно-цільового підходу. Запропонована схема відображає поетапний процес переходу від фінансового прогнозу до стратегічних управлінських рішень, враховуючи вплив зовнішнього та внутрішнього середовища. **Практична значущість.** Розроблена схема інтеграції може бути використана як методичний інструмент у практиці фінансового менеджменту підприємств малого та середнього бізнесу, а також в освітньому процесі при підготовці фахівців з економіки та управління.

Ключові слова: програмно-цільовий підхід, стратегічне управління, фінансове планування, фінансове прогнозування, мале та середнє підприємництво, стратегічні цілі.

UDC [005.21+658.14/.17]; JEL Classification M1

Dedilova T., Osipova S., Kononenko Ya. INTEGRATION OF FINANCIAL FORECASTING AND PLANNING INTO THE ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM BASED ON THE PROGRAMME-TARGETED APPROACH

Purpose. The paper substantiates the effectiveness of applying the programme-targeted approach as a foundation for strategic management in the areas of financial forecasting and planning. This approach aims to enhance the financial resilience of enterprises, optimise resource allocation, and ensure business adaptability to changing market conditions, particularly under crisis circumstances. **Methodology of research.** The study is comprehensive and combines theoretical research methods (analysis, synthesis, and systems approach) with applied tools (modelling and generalisation). Specifically, the methods of analysis and synthesis were used to examine the essence of the programme-targeted approach, summarise current approaches to financial forecasting and planning, and compare strategic, long-term, and current planning practices. The systems approach was applied to justify the integration mechanism of financial functions into strategic management. Modelling and generalisation were employed in the development of a graphical scheme illustrating the interconnection between forecasting, planning, and strategic management. **Results.** The research established that the programme-targeted approach is widely applied in modern management, particularly in strategic governance. However, its effectiveness is also evident in operational, financial, and marketing domains – especially when enterprises need to accelerate the integration of new technologies, develop innovative products and services, or scale up their business. This approach enables optimal resource allocation, the formation of specialised teams, and high efficiency in the execution of key objectives. It has been proven that implementing the programme-targeted approach contributes to resource optimisation, increases the flexibility of financial planning, and ensures targeted managerial actions – particularly relevant for small and medium-sized enterprises in times of economic instability. **Originality.** The study substantiates a mechanism for integrating financial forecasting and planning into the enterprise's strategic management system based on the programme-targeted approach. The proposed scheme outlines a step-by-step transition from financial forecasting to strategic decision-making, taking into account the influence of internal and external environments. **Practical value.** The developed integration scheme can be used as a methodological tool in the financial management practices of small and medium-sized enterprises, as well as in the educational process for training specialists in economics and management.

Keywords: programme-targeted approach, strategic management, financial planning, financial forecasting, small and medium-sized enterprises, strategic goals.

Відомості про авторів / About the Authors

Деділова Тетяна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: dedilova@ukr.net; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3924-979X>. Моб. +38(050) 281-83-28.

Dedilova Tetiana – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Осипова Світлана Костянтинівна – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри обліку і фінансів, м. Харків, Україна; e-mail: osipovask1@ukr.net; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9054-9499>. Моб. +38(097) 894-47-07.

Osypova Svitlana – PhD in Economics, Associate Professor, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, Kharkiv, Ukraine.

Кононенко Яна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, доцент кафедри економіки та менеджменту, м. Харків, Україна; e-mail: yana.kononenko@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9708-7215>. Моб. +38(066) 914-78-37.

Kononenko Yana – PhD in Economics, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Associate Professor of Department of Economics and Management, Kharkiv, Ukraine.