



Менеджмент

УДК 338.45:621.311:005.21

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15669499>

**Теоретичні засади та управлінський потенціал програмно-цільового
методу в енергетичній сфері**

Котвицька Наталія Миколаївна

д.е.н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, Україна,

nataliia.kotvytska@e-u.edu.ua,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Овсієнко Наталія Василівна

к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, Україна,

nataliia.ovsienko@e-u.edu.ua,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7694-7522>

Шарова Світлана Василівна

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, Україна,

s.sharova@e-u.edu.ua,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7687-2081>

Прийнято: 03.06.2025 | Опубліковано: 15.06.2025

***Анотація.** Мета дослідження полягає у визначенні теоретичних основ та розкритті управлінського потенціалу програмно-цільового методу (ПЦМ) як*



інструменту стратегічного управління розвитком енергетичної сфери в умовах трансформації економіки та енергетичного переходу. У статті здійснено аналіз сутнісних характеристик ПЦМ, зокрема його здатності забезпечувати комплексне, системне та цільове планування, що особливо актуально для складних галузей, таких як енергетика. **Методологічну основу** дослідження становлять загальнонаукові методи аналізу та синтезу, системний аналіз, а також елементи контент-аналізу нормативно-правових актів і стратегічних програм у сфері енергетики. Окрему увагу приділено критичному огляду вітчизняного та зарубіжного досвіду застосування програмно-цільового підходу у плануванні розвитку енергетичних систем. **Результати** дослідження засвідчили, що ПЦМ має значний потенціал у підвищенні ефективності державного управління енергетичною сферою за рахунок інтеграції стратегічного бачення, ресурсного забезпечення, міжвідомчої координації та індикативного контролю за реалізацією завдань. Визначено ключові проблеми впровадження ПЦМ в українській енергетиці, зокрема фрагментарність формування цілей, відсутність довгострокового бюджетного планування, недосконалість механізмів оцінки ефективності реалізації програм, а також низький рівень адаптації до викликів зовнішнього середовища. **У висновках** підкреслено необхідність удосконалення нормативно-правової та інституційної бази програмно-цільового управління, адаптації інструментів ПЦМ до сучасних умов функціонування енергетичного ринку та глобальних кліматичних викликів. Рекомендовано формувати цілісну систему стратегічного управління енергетикою з використанням ПЦМ як центрального механізму, що забезпечить прозорість, результативність, підзвітність і довгострокову стабільність галузевого розвитку в Україні.

Ключові слова: програмно-цільовий метод, стратегічне управління, енергетична сфера, державне регулювання, цільове планування, енергетична політика, ефективність управління.



**Theoretical foundations and managerial potential of the program-target
method in the energy sector**

Nataliia Kotvytska

Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of
Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Education Establishment «European University», Kyiv, Ukraine,
nataliia.kotvytska@e-u.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Nataliia Ovsienko

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the
Department of management and marketing
Private Higher Education Establishment «European University», Kyiv, Ukraine,
nataliia.ovsienko@e-u.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7694-7522>

Svitlana Sharova

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics,
Finance and Accounting,
Privat Higher Education Establishment «European University», Kyiv, Ukraine,
s.sharova@e-u.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7687-2081>

Abstract. *The purpose of the study is to identify the theoretical foundations and reveal the managerial potential of the program-target method (PTM) as a tool for strategic management of the energy sector's development in the context of economic transformation and energy transition. The article analyzes the essential characteristics of PTM, particularly its ability to ensure comprehensive, systemic, and goal-oriented*



*planning, which is especially relevant for complex sectors such as energy. **The methodological basis** of the research includes general scientific methods of analysis and synthesis, systems analysis, as well as elements of content analysis of regulatory documents and strategic programs in the energy sector. Particular attention is given to a critical review of domestic and international experiences in applying the program-target approach to energy system development planning. **The research results** demonstrate that PTM has significant potential to improve the efficiency of public administration in the energy sector by integrating strategic vision, resource provision, interagency coordination, and indicative control over the implementation of tasks. Key challenges in implementing PTM in the Ukrainian energy sector have been identified, including fragmented goal-setting, lack of long-term budget planning, imperfect mechanisms for evaluating program effectiveness, and a low level of adaptability to external challenges. **The conclusions** emphasize the need to improve the regulatory and institutional framework for program-target management, and to adapt PTM tools to the current conditions of energy market functioning and global climate challenges. It is recommended to establish a coherent system of strategic energy management using PTM as a core mechanism to ensure transparency, effectiveness, accountability, and long-term stability of sectoral development in Ukraine.*

Keywords: *program-target method, strategic management, energy sector, public regulation, goal-oriented planning, energy policy, management efficiency.*

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси в енергетичній сфері, зумовлені глобальними викликами, зростанням попиту на енергетичні ресурси, необхідністю переходу до низьковуглецевої економіки та забезпечення енергетичної безпеки, вимагають запровадження ефективних механізмів державного управління. У цьому контексті актуальним стає застосування програмно-цільового методу (ПЦМ), який дозволяє здійснювати стратегічне планування та цілеспрямоване використання ресурсів. Однак на практиці ефективність ПЦМ часто обмежується низкою факторів, серед яких –



фрагментарність управлінських рішень, слабка координація між державними інституціями, відсутність належної системи моніторингу та оцінки результативності реалізації програм. Це зумовлює необхідність поглибленого наукового аналізу теоретичних засад ПЦМ та переосмислення його управлінського потенціалу в умовах сучасної енергетичної політики. Вивчення даної проблематики є важливим кроком до формування цілісної, ефективної та адаптивної системи стратегічного управління розвитком енергетики в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні значна кількість наукових праць зосереджена на вивченні методів і технологій проєктного управління. Водночас бракує прикладних рекомендацій щодо оцінювання ефективності проєктного управління на підприємствах енергетичної галузі. Питанням функціонування енергетичних підприємств у контексті застосування проєктного підходу приділяли увагу такі дослідники, як: Макнамара Р. [1] Керзнер Х. [2], Арчибальд З. [3], Морріс П. [4], Савченко О. [5], Форест Дж. [5], Бекер Б. [6], Віхляєва С. [7]., Остапенко Т. [8], Чорна С. [9], Полозова Т. [10]. Проте питання розробки інноваційних підходів до управління розвитком енергетичної сфери, особливостей ефективного впровадження програмно-цільового методу, визначення стратегічних пріоритетів галузі та її адаптації до викликів глобалізованого енергетичного ринку потребують подальшого наукового осмислення. Розв'язання цих завдань є ключовою умовою забезпечення сталого розвитку енергетики та зміцнення її ролі в системі національної та глобальної енергетичної безпеки.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, присвячених програмно-цільовому методу як інструменту управління у сфері державної політики, його практична адаптація до потреб енергетичної галузі в умовах економічної трансформації та глобальних енергетичних викликів залишається недостатньо розробленою. Зокрема, мало досліджено питання взаємозв'язку між стратегічним баченням енергетичної політики та механізмами реалізації цілей



через програмно-цільові інструменти. Відсутність комплексного аналізу нормативної та інституційної бази застосування ПЦМ в енергетиці України ускладнює розробку ефективних управлінських рішень і знижує результативність реалізації галузевих програм. Особистий внесок авторів полягає у систематизації теоретичних засад програмно-цільового методу з урахуванням специфіки енергетичної сфери; визначенні ключових управлінських функцій ПЦМ у контексті забезпечення стратегічного розвитку енергетики; виокремленні проблем і бар'єрів, що перешкоджають ефективному впровадженню програмно-цільового підходу в енергетичній політиці; формулюванні пропозицій щодо вдосконалення механізмів управління на основі ПЦМ, адаптованих до сучасних викликів енергетичного переходу та ринкової динаміки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Визначення теоретичних засад та розкриття управлінського потенціалу програмно-цільового методу (ПЦМ) як ефективного інструменту стратегічного управління розвитком енергетичної сфери в умовах трансформаційних змін та енергетичного переходу.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачається виконання таких завдань:

- проаналізувати сутність, принципи та функціональні можливості програмно-цільового методу в системі державного управління;
- визначити особливості застосування ПЦМ у контексті стратегічного планування розвитку енергетики;
- виявити основні проблеми та бар'єри впровадження ПЦМ в українській енергетиці;
- обґрунтувати напрями удосконалення механізмів програмно-цільового управління з урахуванням специфіки енергетичного ринку та сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Використання програмно-цільового методу в управлінні енергетичними підприємствами ґрунтується на теоретичних засадах системного аналізу та підходах до цільового планування,



формування яких розпочалося в наукових дослідженнях європейських і американських учених у середині XX століття. У сфері енергетики програмно-цільовий підхід поступово знаходив застосування, зумовлений значними капіталовкладеннями у проєкти та необхідністю узгодження масштабних інфраструктурних ініціатив із державними стратегіями розвитку енергетичного сектора. Аналітичні дані свідчать про те, що підприємства енергетичного сектора не можуть обмежуватися лише традиційними підходами до бюджетування та поточного планування. Зростає потреба у системному визначенні стратегічних цілей, що забезпечують стабільність постачання, технічне оновлення та дотримання екологічних стандартів. Дослідження підтверджують, що програмно-цільовий метод володіє значним потенціалом для визначення пріоритетних напрямів інвестування, чіткого розподілу відповідальності та впровадження прозорих індикаторів результативності.

Використання програмно-цільового методу у реалізації масштабних проєктів, зокрема таких, як спорудження атомних електростанцій, дозволяло формувати цілісні плани дій з конкретними результатами та запланованими заходами. Сучасне вдосконалення цього підходу тісно пов'язане з міжнародною практикою провідних компаній, зокрема Siemens і General Electric, які акцентують увагу на цифровій трансформації управлінських процесів — впровадженні програмно-цільових офісів та автоматизованих систем моніторингу ризиків. Це зумовлено динамічним зростанням проєктів у сфері «зеленої» енергетики. У сучасних реаліях програмно-цільовий метод виступає ключовим інтеграційним інструментом, що поєднує стратегічне бачення, довгострокове планування, галузеву взаємодію та раціональне використання ресурсів, враховуючи актуальні глобальні виклики — від енергетичної безпеки до змін клімату та геополітичних ризиків [16].

Згідно з результатами численних досліджень, програмно-цільовий підхід відображає ключові засади стратегічного управління та системного мислення, оскільки дає змогу інтегрувати цілі, що відрізняються за масштабом і часовими



горизонтами, в узгоджену структуру [11]. Поетапне встановлення стратегічних орієнтирів і їх трансформація у вигляді цільових програм створює умови для гармонізації інтересів усіх сторін — як з боку інвесторів, так і з боку державних інституцій, місцевих громад і керівництва компаній. На відміну від несистемних моделей планування, ПЦМ дозволяє ідентифікувати основні ризики та обмеження ще до початку реалізації програм, що має особливе значення в енергетиці, де нестабільність ринку, зміни клімату чи інші глобальні загрози потребують консолідованих рішень. Окрім того, досвід практичного застосування ПЦМ у модернізаційних проєктах енергетики демонструє його перевагу в інтеграції підприємства з зовнішнім середовищем як єдиної взаємозалежної системи, що дозволяє заздалегідь виявити потенційні суперечності між цілями та проаналізувати можливі наслідки [12]. Завдяки цьому забезпечується стійкий баланс між економічними, соціальними та екологічними пріоритетами розвитку, а підприємства енергетичного сектора отримують інструмент для системного коригування стратегічного курсу відповідно до викликів ринкового середовища.

Програмно-цільовий підхід базується на наявності кількох ключових складових. Насамперед йдеться про чітке формулювання стратегічних цілей, які виражені у вигляді конкретних кількісних та якісних індикаторів і відображають місію компанії в довгостроковій перспективі. Наступною складовою є побудова системи взаємопов'язаних проєктів або підпрограм, які структурно орієнтовані на реалізацію визначених цілей. Третьою умовою ефективності ПЦМ виступає створення механізму розподілу ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових), де кожна витрата пов'язується з відповідним напрямом діяльності [13]. Така структурна модель, яку часто називають «деревом програм» або ієрархією завдань, забезпечує логічну узгодженість процесів та мінімізує ймовірність дублювання функцій, що є особливо важливим для великих енергетичних проєктів, які потребують високого рівня координації між учасниками [4].



Таблиця 1.

Алгоритм застосування програмно-цільового методу в управлінні підприємством

Етап	Назва етапу	Основний зміст
1	Аналітично-діагностичний	Аналіз поточного стану підприємства, виявлення ключових проблем та визначення потреб у змінах.
2	Постановка цілей	Формування цілісного «дерева цілей» із конкретними показниками (метриками) для подальшого планування.
3	Розробка заходів і проєктів	Визначення комплексу дій, синхронізованих за часом і ресурсами, для досягнення сформульованих цілей.
4	Моніторинг і коригування	Проведення систематичного контролю за проміжними результатами з можливістю гнучкого коригування курсу.
5	Підсумкова оцінка	Оцінювання досягнутих результатів із урахуванням економічних, соціальних та екологічних наслідків.

Джерело: сформовано на основі [7]

Структура програмно-цільового підходу добре корелює з типовими етапами управління проєктами – такими як ініціація, планування, реалізація, контроль і завершення. Це особливо актуально для масштабних енергетичних ініціатив, що охоплюють десятки окремих проєктів у межах одного портфеля. Синергія між програмно-цільовим управлінням і проєктним підходом реалізується, головним чином, через діяльність інтегрованих офісів управління проєктами, які адаптують традиційні інструменти управління проєктами – такі як контроль графіків, управління ризиками та звітність перед зацікавленими сторонами – відповідно до ієрархічної структури цілей програми. Завдяки цьому забезпечується можливість моніторингу як окремих проєктів, так і програми в цілому, що позитивно впливає на точність прогнозування результатів і підвищує інвестиційну привабливість компаній, які працюють у сфері енергетики.

Програмно-цільовий підхід базується на тому, що визначені стратегічні цілі стають центральною основою для формування й реалізації комплексу



цільових програм, які разом складають узгоджений план розвитку підприємства. Побудова логіки дій у напрямі «від загальних стратегічних пріоритетів – до конкретних проєктних рішень і операцій» дозволяє поєднати довгострокове бачення з прикладною реалізацією [12]. Впровадження програмно-цільового методу передбачає проходження низки ключових фаз, серед яких особливу увагу приділяють аналітичному вивченню внутрішніх і зовнішніх чинників, формулюванню системи цілей, розробці інтегрованих дій, розподілу необхідних ресурсів, організації поточного контролю та фінальній оцінці результативності програми.

Ключові складові програмно-цільового підходу мають чіткі паралелі з основними етапами управління проєктами, зокрема такими, як ініціювання, планування, реалізація, моніторинг і завершення. У практиці енергетичних компаній часто застосовується комбінація методологій: наприклад, традиційна «каскадна» модель є доречною для реалізації складних та ризикованих інфраструктурних проєктів (як-от спорудження атомних або гідроелектростанцій), тоді як підхід Agile ефективний у створенні цифрових рішень чи «розумних» технологій. У такій конфігурації програмно-цільовий метод виконує роль загального стратегічного інструменту планування, тоді як проєктний підхід забезпечує операційну реалізацію на рівні окремих ініціатив. У результаті алгоритми програмно-цільового управління — від аналізу стану системи до фінального оцінювання досягнутих результатів — добре узгоджуються зі стандартами проєктного менеджменту, водночас створюючи підґрунтя для масштабування управлінських процесів до рівня комплексних програм і портфелів. Це, у свою чергу, розширює гнучкість реагування підприємств енергетичного сектору на мінливі ринкові умови та виклики глобального масштабу [14].

Програмно-цільова модель базується на всебічному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, що дозволяє виділити ключові стратегічні завдання та об'єднати їх у конкретні «програми» — комплекси проєктів і заходів, кожен із



яких має чітко визначену мету. На відміну від традиційних управлінських підходів, де зв'язок між поставленими цілями та набором конкретних ініціатив часто недостатньо чіткий, це може призводити до неефективного використання ресурсів та дублювання функцій.

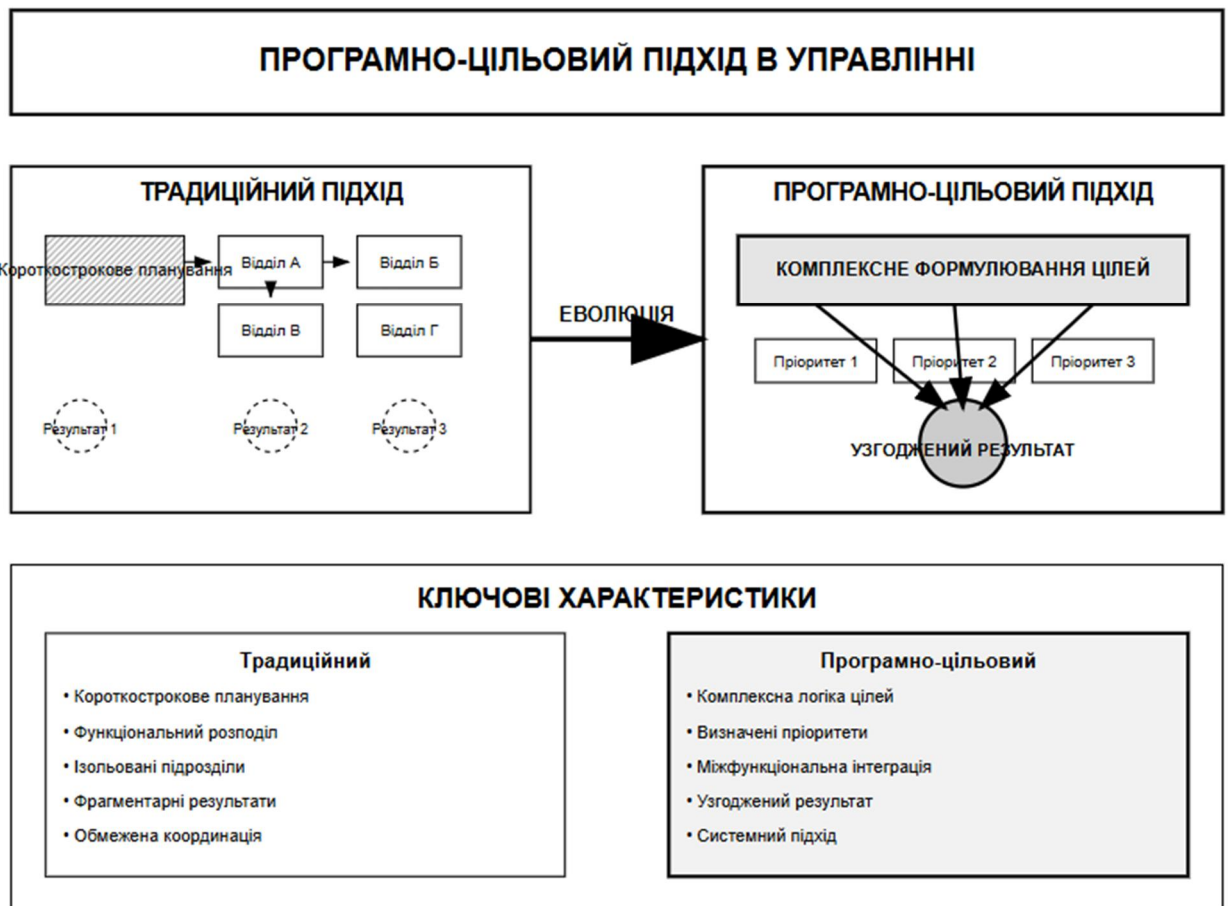


Рисунок 1. Еволюція управлінського підходу:
від фрагментації до інтеграції

Джерело: систематизовано на основі аналізу [15]

Для енергетичних підприємств ця модель має особливу актуальність, оскільки робота пов'язана з великими капіталовкладеннями та тривалими строками реалізації проектів, такими як зведення потужностей генерації чи оновлення енергетичних мереж. Вже на етапі постановки цілей важливо чітко розставити пріоритети з урахуванням економічних, екологічних та соціальних



аспектів. У рамках традиційних підходів цілі часто формуються окремими підрозділами (наприклад, інженерним або фінансовим), що може викликати конфлікти через розподіл ресурсів. Натомість у програмно-цільовому методі спочатку визначається загальна стратегічна мета — наприклад, зменшення викидів CO₂ або зміцнення енергетичної безпеки — після чого розробляються детальні завдання та заходи, що взаємодоповнюють один одного [11].

Висновки. В результаті здійсненого теоретичного дослідження управлінського потенціалу програмно-цільового методу на підприємствах енергетичного сектору показало, що такий підхід до формування цілей значно спрощує процес подальшого моніторингу, оскільки кожне завдання можна оцінювати за рівнем його внеску у реалізацію стратегічної мети. Також встановлено, що це сприяє зменшенню внутрішніх конфліктів у межах підприємства, знижуючи невідповідності між функціональними підрозділами, а також скорочує частку суб'єктивних управлінських рішень завдяки прозорим критеріям пріоритетності та чіткому ранжуванню напрямків діяльності. Для такої сфери, як енергетика, що характеризується високим рівнем технологічних та геополітичних ризиків, це має особливе значення, адже неузгодженість навіть одного підпроєкту може спричинити зрив термінів і перевищення бюджету всієї програми. Таким чином, програмно-цільова логіка у визначенні цілей і завдань забезпечує кращу узгодженість, прозорість і стратегічну цілісність, що в свою чергу підвищує ефективність використання ресурсів і сприяє більш якісному управлінню ризиками.

Список використаних джерел

1. McNamara R. S. (1968). The Essence of Security: Reflections in Office. New York: Harper & Row.
2. Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. – 13th ed. – Hoboken, NJ : John Wiley & Sons.



3. Archibald, R. D. (2003). Managing High-Technology Programs and Projects. – 3rd ed. – New York, NY : John Wiley & Sons.
4. Morris, P. W. G. (2013). Reconstructing Project Management. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
5. Савченко О. В., Мішнєва К. О. (2012). Сучасні тенденції розвитку управління проєктами в Україні. *Економічний простір*. №60. С. 164–168.
6. Baker B. (2020). Renewable Energy Projects: Approaches and Strategies. *Energy Policy Studies*, 12(4), 55–70.
7. Віхляєв О. С. (2012). Програмно-цільові методи у державному управлінні: теоретико-методологічні основи. *Вісник державної служби України*. № 2. С. 21–27.
8. Остапенко Т. М. (2019). Проектне управління в енергетичній сфері: методичні аспекти. *Науковий вісник ХНЕУ*, (4), 14–23.
9. Чорна С. М. (2021). Стратегії забезпечення енергетичної безпеки України: програмно-цільовий підхід. *Економіка та управління*. №11. С. 45–52.
10. Полозова Т. В. (2024). Управління стратегічним розвитком підприємств енергетичного ринку України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. Т. 9, №1. С. 162–168.
11. Project Management Institute (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA : PMI, 2021.
12. Березін О. В., Безпартічний М. Г. Управління проєктами. Полтава : Полтавський університет економіки і торгівлі, 2014. 255 с.
13. OECD. Project Evaluation and Management Best Practices in the Energy Sector [Електронний ресурс]. 2022. <https://www.oecd.org>
14. Дмитрієв О. Ю. (2023). Контрольні функції в управлінні проєктами в енергетичній сфері. *Бізнес Інформ*. №1. С. 95–99.
15. Forrester J. W. (1971). World Dynamics. Cambridge, MA: Wright-Allen Press.



16. Котвицька Н.М., Алпутов В.С., Дмитрієв Г.В., Головка Б. І. (2024). Фінансові інновації в міжнародному науково-технічному співробітництві в енергетичній галузі. *Журнал Інвестиції: практика та досвід*. № 21. С. 49-54.

DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.49>