

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

---



# ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ТА ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗЕЙ АПК

МАТЕРІАЛИ  
XIV Всеукраїнської  
науково-практичної конференції

*20-21 листопада 2025 р.*

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

---

Київ НУХТ 2025

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

<b>ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....</b>	<b>10</b>
1. <i>Басюк Т.П. Використання в українських компаніях адаптивних моделей бюджетування і планування під час обґрунтування стратегічних рішень.....</i>	11
2. <i>Гончар В.В. Корпоративна етика як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємств АПК.....</i>	13
3. <i>Городова Д.О. Вплив воєнного стану на економічний розвиток України.....</i>	15
4. <i>Гривківська О.В., Мірчук Н.З. Особливості побудови та функціонування механізму інвестиційного розвитку підприємств харчової промисловості в умовах сучасних викликів.....</i>	18
5. <i>Данкевич А.Є. Неоекономічні засади інноваційної трансформації підприємств харчової та переробної промисловості: цифровий, креативний і соціально-етичний вектори розвитку.....</i>	19
6. <i>Демиденко О.Ю. Сучасні тенденції інвестиційного розвитку підприємств харчової промисловості.....</i>	23
7. <i>Ємцева Г.Ф. Проблеми функціонування підприємств АПК України у період дії правового режиму воєнного стану.....</i>	25
8. <i>Ємцев В.І., Шпакович В.І. Перспективи розвитку вітчизняного яєчного птахівництва в сучасних умовах.....</i>	27
9. <i>Іванюта Т.М., Гаркуша О.Є. Стратегічні вектори розвитку підприємств в умовах трансформаційних викликів.....</i>	29
10. <i>Калінін О.В. Цифрова трансформація операційного менеджменту в АПК: від інтуїції до data-driven рішень.....</i>	32
11. <i>Карпінський О.С. Аналіз ринкових ризиків та їх вплив на діяльність підприємств харчової промисловості.....</i>	34
12. <i>Макаренко Д.О. Стратегічні орієнтири розвитку харчової промисловості.....</i>	36
13. <i>Мокренко К.О. Експортний потенціал українських харчових підприємств: стратегічні орієнтири та бар'єри.....</i>	38
14. <i>Піх О.З. Українські підприємства харчової промисловості в умовах змін: досвід та перспективи адаптації.....</i>	39
15. <i>Піх М.З., Навроцька Л.О. Технологічні трансформації в харчовій промисловості: від автоматизації до здорового харчування.....</i>	41

# ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ АДАПТИВНИХ МОДЕЛЕЙ БЮДЖЕТУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ ПІД ЧАС ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

Басюк Т.П., канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Поточний стан стратегічного управління в Україні, особливо на фоні повномасштабної війни, характеризується значною нестабільністю, непередбачуваністю та необхідністю надзвичайної адаптивності. Незважаючи на складні умови, в українських компаніях існує розуміння необхідності переходу до адаптивних моделей бюджетування таких як Beyond Budgeting [1] та елементів сценарного планування [2], адже традиційні методи вже не працюють.

Об'єднання цих двох підходів в єдиний потужний рятівний для бізнесу важіль, де сценарне планування визначає можливі «моделі» майбутнього, а Beyond Budgeting надає операційну та фінансову гнучкість для швидкого реагування в ході реалізації стратегічних рішень, є запорукою виживання у надскладних умовах.

Впровадження інтеграційного підходу Beyond Budgeting та сценарного планування в українських компаніях має як значні можливості, так і серйозні перешкоди. Серед можливостей необхідно виділити:

1. Підвищення адаптивності та гнучкості. Beyond Budgeting допомагатиме компаніям швидше реагувати на зміни ринку, відмовившись від жорстких річних бюджетів на користь безперервного планування та ковзних прогнозів. Це сприятиме більш ефективному розподілу ресурсів та оперативному коригуванню стратегії. Сценарне планування доповнюючи цей підхід, дозволить компаніям заздалегідь підготуватися до різних варіантів майбутнього, від найоптимістичніших до найпесимістичніших, та розробити відповідні плани дій.

2. Децентралізація та розширення повноважень. Beyond Budgeting сприятиме переходу від ієрархічної, "згори-вниз", моделі управління до децентралізованої. Це надаватиме менеджерам на місцях більше повноважень для прийняття рішень і підвищувати їхню мотивацію та відповідальність.

3. Поліпшення якості управлінських рішень. Сценарне планування змушуватиме керівництво думати про стратегічні ризики та можливості, що забезпечить уникнення "лінійного" мислення. Розробка кількох сценаріїв майбутнього, що включають економічні, політичні та соціальні фактори, допомагає краще зрозуміти потенційний вплив зовнішнього середовища на бізнес.

4. Орієнтація на вартість, а не лише на цифрові показники. Замість того, щоб зосереджуватися на досягненні фіксованих бюджетних показників, Beyond Budgeting орієнтуватиме діяльність компанії на створення реальної її

цінності. Оцінка ефективності базуватиметься на відносних показниках (наприклад, порівняння з конкурентами або внутрішніми підрозділами), що стимулюватиме постійне вдосконалення та інновації.

Разом із можливостями варто передбачити низку перешкод на шляху впровадження інтеграційного підходу нового формату бюджетування та сценарного планування:

1. Організаційна культура та опір змінам. Найбільша перешкода — це інерція та небажання відмовитися від традиційних методів управління. Багато керівників та співробітників звикли до жорстких бюджетів, що виконують функцію контролю. Впровадження Beyond Budgeting вимагатиме радикальних змін у мисленні, що може зустріти сильний опір.

2. Нестабільність економічного та політичного середовища. Хоча ці підходи і розроблені для нестабільних умов, їхнє повноцінне впровадження вимагає певного рівня стабільності. Війна, висока інфляція, нестабільність валюти та регуляторної політики створюють додаткові труднощі для довгострокового планування та прогнозування, ускладнюючи навіть сценарний аналіз.

3. Недостатня кваліфікація та навчання. Для успішного впровадження Beyond Budgeting та сценарного планування потрібні висококваліфіковані кадри, які володіють сучасними інструментами аналізу та стратегічного мислення. В українських компаніях може бракувати спеціалістів, здатних ефективно використовувати ці методи, а навчання вимагає значних інвестицій.

4. Відсутність відповідних ІТ-систем. Для безперервного планування та гнучкого розподілу ресурсів необхідні сучасні інформаційні системи управління, які інтегрують дані з різних підрозділів у реальному часі. Багато українських підприємств досі використовують застаріле програмне забезпечення або неефективні Excel-таблиці, що унеможлиблює повноцінне впровадження цих концепцій.

5. Проблеми з оцінкою ефективності. Відмова від фіксованих бюджетних показників ускладнюватиме оцінку ефективності роботи окремих підрозділів чи менеджерів. Перехід до відносних показників або нефінансових критеріїв вимагає розробки нових, прозорих та справедливих систем КРІ, що є складним завданням.

Впровадження Beyond Budgeting та сценарного планування в українському бізнес-середовищі вимагає поетапного та зваженого підходу. Українські компанії, які вижили та розвиваються, на практиці, можливо, несвідомо, застосовують принципи гнучкості, децентралізації та швидкого перерозподілу ресурсів, що є суттю Beyond Budgeting. Особливо в таких галузях, як ІТ, агробізнес, енергетика та великий ритейл, на практиці застосовують принципи адаптивного бюджетування та сценарного планування, навіть якщо це не декларується як повне впровадження Beyond Budgeting.

### **Список використаних джерел**

1. Shim J. K., Siegel J. G. Budgeting Basics and Beyond. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. 2011. 560 p.
2. Mintzberg H. Understanding Organizations...Finally!: Structure in Sevens: Berrett Koehler Publishers. 2023. 244p.