



Економіка

УДК 338.24

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16946220>

Бюджетування стратегічних рішень у середовищі DEST

Басюк Тетяна Петрівна,

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і права

Національного університету харчових технологій,

м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-9333-6886>

Прийнято: 14.08.2025 | Опубліковано: 26.08.2025

Анотація: Метою статті є обґрунтування доцільності інтеграції адаптивних підходів до бюджетування стратегічних рішень, зокрема *Beyond Budgeting* та сценарного планування, як ключових інструментів для забезпечення стійкості та гнучкості підприємств в умовах DEST-середовища. Особливу увагу приділено формулюванню цінності такого гібридного підходу для українських компаній, що функціонують в умовах посиленої нестабільності та непередбачуваності

Аналіз проблеми базується на вивченні існуючих концепцій зовнішнього середовища, таких як VUCA та BANI, а також на аналізі впливу кожного елемента акроніма DEST (*Disruptive, Exponential, Start-up, Transparent*) на процес бюджетування. Для досягнення мети досліджено сутність та механізми *Beyond Budgeting* і сценарного планування. У статті проаналізовано, як ці два підходи можуть взаємодоповнюватись для створення стійкої та гнучкої системи бюджетування. Розглядається



поточний стан бюджетування в Україні як ідеальний «полігон» для застосування цих підходів.

Дослідження показало, що класичні статичні моделі бюджетування стають неефективними в умовах DEST-середовища, оскільки не можуть забезпечити необхідну гнучкість, швидкість та адаптивність. Концепція *Beyond Budgeting* пропонує перехід до безперервного прогнозування, гнучкого розподілу ресурсів та встановлення відносних цілей. Сценарне планування, у свою чергу, дозволяє структурувати невизначеність і розробляти стратегічні та бюджетні плани, які будуть стійкими до різних сценаріїв майбутнього. Інтеграція цих двох підходів створює потужний гібрид, де сценарне планування визначає можливі «моделі» майбутнього, а *Beyond Budgeting* надає операційну та фінансову гнучкість для швидкого реагування.

Український контекст, підсилений повномасштабною війною, є унікальним прикладом, де виклики DEST-середовища проявляються максимально гостро. Це спонукає українські компанії, особливо в таких галузях як ІТ, агробізнес та енергетика, на практиці застосовувати принципи адаптивного бюджетування та сценарного планування для забезпечення виживання та розвитку.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічні рішення, зовнішнє середовище, бюджетування поза межами, сценарне планування, невизначеність.

Budgeting of the strategic decisions in the DEST environment

Tetiana Basiuk,

PhD, Associate Professor, Department of Economics and Law,

National University of Food Technologies,

Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-9333-6886>



Abstract: *The purpose of the article is to substantiate the feasibility of integrating adaptive approaches to budgeting of strategic decisions, in particular Beyond Budgeting and scenario planning, as key tools for ensuring the sustainability and flexibility of enterprises in the DEST environment. Special attention is paid to formulating the value of such a hybrid approach for Ukrainian companies operating in conditions of increased instability and unpredictability.*

The analysis of the problem is based on the study of existing concepts of the external environment, such as VUCA and BANI, as well as on the analysis of the impact of each element of the DEST acronym (Disruptive, Exponential, Start-up, Transparent) on the budgeting process. To achieve the goal, the essence and mechanisms of Beyond Budgeting and scenario planning are investigated. The article analyzes how these two approaches can complement each other to create a sustainable and flexible budgeting system. The current state of budgeting in Ukraine is considered an ideal "test ground" for the application of these approaches.

The study showed that classic static budgeting models become ineffective in the DEST environment, as they cannot provide the necessary flexibility, speed and adaptability. The Beyond Budgeting concept proposes a transition to continuous forecasting, flexible resource allocation and setting relative goals. Scenario planning, in turn, allows you to structure uncertainty and develop strategic and budgetary plans that will be resilient to various future scenarios. The integration of these two approaches creates a powerful hybrid, where scenario planning defines possible "models" of the future, and Beyond Budgeting provides operational and financial flexibility for rapid response. The Ukrainian context, exacerbated by a full-scale war, is a unique example where the challenges of the DEST environment are manifested as acutely as possible. This encourages Ukrainian companies, especially in such industries as IT, agribusiness and energy, to apply the principles of adaptive budgeting and scenario planning in practice to ensure survival and development.



Keywords: *strategic management, strategic decisions, external environment, budgeting outside the boundaries, scenario planning, uncertainty.*

Постановка проблеми. Здійснювати стратегічне управління в сучасних умовах є надскладним завданням, що зумовлено особливим станом зовнішнього середовища, яке характеризується ознаками, об'єднаними в акронім DEST (Disruptive, Exponential, Start-up, Transparent). До цього нестабільність світового устрою концептуально описувалася термінами VUCA (мінливість, невпевненість, складність, невизначеність) та BANI (крихкість, тривожність, нелінійність, незрозумілість). Обидві концепції підкреслюють особливу складність умов для обґрунтування стратегічних рішень.

Усвідомлення і розуміння тих змін, що відбуваються в середовищі, у якому діє бізнес, – це перший крок до переосмислення стратегічного управління ним і формування його бізнес-стратегії. Використання релевантного інструментарію для обґрунтування стратегічних рішень збільшує ймовірність отримання очікуваного результату. Бюджетування як елемент планування з одного боку є відомим і традиційним інструментом стратегічного управління, але з іншого - важливо використовувати його адаптовані модифікації, які дозволяли б враховувати сучасні тенденції та виклики. Особливу увагу на можливість практичного застосування адаптивних інструментів бюджетування і планування потрібно звернути бізнесу в Україні, який функціонує не тільки в умовах абсолютної глобальної невизначеності, але й в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В рамках означеної теми дослідження базові, класичні праці науковців варто згрупувати за окремими напрямками: стратегічного управління і прийняття стратегічних рішень - Портер М. в своїй класичній роботі пояснює яку роль в реалізації стратегії



підприємства відіграє бюджетування [1]; бюджетування - Сігел Дж. та Шим Ел. в своєму практичному посібнику приділяють особливу увагу взаємозв'язку стратегічного планування і бюджетування [2]; концептуальної характеристики зовнішнього середовища – Воррен Бенніс та Берт Нанус охарактеризували стан існуючого зовнішнього середовища кінця XX століття використовуючи акронім VUCA, розглядаючи виклики, що стояли перед управлінням та лідерством через різні зовнішні фактори та наслідки для корпоративного керівництва [3]. Але результати досліджень відомих науковців-класиків вже відірвані від сучасного стану зовнішнього середовища і вимог, які воно висуває до бізнесу і які потрібно враховувати задля виживання та успішного функціонування. З огляду на зазначене зрозумілими є подальші дослідження іноземних і вітчизняних науковців. Так Кассіо Жеймс вводить новий термін – BANI описуючи ситуацію зовні бізнесу як хаотичну, коли результати не можна передбачати, бо вони несподівані і тим самим систематизує фактори зовнішнього середовища [4]. Галушка З.І. актуалізує необхідність адаптації світового бізнесу до нової реальності [5]. Мінцберг Г. у своїй книзі представляє осмислений новий погляд на стратегію, сценарне планування і їхнє значення в діяльності організацій в сучасному світі випадковостей [6]. Савіна С.С. пропонує здійснювати формування системи фінансового планування на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному, що є особливо значимим в умовах невизначеності [7]. Ювженко Н.М. аналізує переваги і недоліки різних методів бюджетування [8]. Гринчишин Я. виділяє основні напрямки вдосконалення процесу бюджетування за умов невизначеності [9]. Круглов В. В., Терещенко Д. А. розглядають теоретичні та практичні аспекти використання цифрових технологій для підвищення гнучкості та адаптивності бюджетного процесу в публічних фінансах за умов високої воєнної невизначеності в Україні [10].



Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Існуючі дослідження охоплюють окремі напрями: стратегічного управління, бюджетування, планування та концептуалізації зовнішнього середовища, проте існує потреба в їх інтеграції для подолання сучасних викликів бізнесом, зокрема в Україні, в ході обґрунтування стратегічних рішень. З огляду на це **метою статті** є обґрунтування доцільності застосування адаптивних підходів до бюджетування стратегічних рішень в умовах DEST-середовища на прикладі Beyond Budgeting та сценарного планування. Саме 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.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічні рішення є різновидом управлінських рішень що пов'язані з візією підприємства у цілому: його позиції в перспективі по відношенню до макросередовища, ринків, конкурентів, споживачів, продукції тощо. Тобто вони визначають загальний напрям розвитку підприємства та його життєздатність в умовах подій, що прогножуються, невизначених, несподіваних, на момент прийняття рішень, але які можуть статися у перспективі. У загальному вигляді стратегічне рішення являє собою результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей та вирішення визначених завдань підприємства в існуючій чи прогнозованій на перспективу ситуації.

Процес обґрунтування стратегічних рішень включає декілька послідовних дій: 1) визначення мети прийняття рішення; 2) виділення ресурсів для забезпечення реалізації рішення, в першу чергу, фінансових; 3) формування послідовності реалізації і контролю виконання робіт в рамках стратегічного рішення; 4) закріплення кола відповідальних осіб за прийнятим



рішенням; 5) встановлення термінів виконання визначених завдань для досягнення стратегічної мети; 6) оцінка результатів і ступеню досягнення поставлених цілей. Серед зазначених етапів обґрунтування і реалізації стратегічних рішень найбільш значимим, з огляду на залежність можливості здійснення всіх наступних дій, є забезпечення фінансовими ресурсами. Системне викладення напрямків використання і джерел покриття потреб у фінансових ресурсах для реалізації стратегічного рішення здійснюється під час бюджетування, тобто при розробці бюджету.

Стратегічне бюджетування є інтегрованим процесом фінансового планування, що охоплює розробку, координацію та контроль фінансових ресурсів підприємства з метою досягнення його довгострокових стратегічних цілей. На відміну від операційного бюджетування, яке фокусується на короткострокових, тактичних аспектах діяльності, стратегічне бюджетування є інструментом реалізації стратегії, що перетворює абстрактні стратегічні наміри на конкретні, вимірювані фінансові показники та плани розподілу ресурсів.

Основними характеристиками стратегічного бюджетування є:

- 1) довгостроковий горизонт планування, тобто охоплює періоди, що відповідають стратегічним циклам (зазвичай 3-5 років і більше), з можливістю деталізації на річній основі;
- 2) орієнтація на цілі, що означає безпосередній зв'язок з корпоративними стратегіями та цілями, забезпечуючи алокацію ресурсів відповідно до пріоритетів, визначених у стратегічному плані;
- 3) інтеграція та координація, яка передбачає співпрацю між різними функціональними підрозділами та рівнями управління, забезпечуючи узгодженість фінансових планів з операційними та маркетинговими стратегіями;



- 4) гнучкість та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі шляхом модифікації та перегляду, або внутрішні коригування стратегії;
- 5) фокус на максимізації цінності підприємства для стейкхолдерів шляхом оптимального розподілу обмежених ресурсів.

Враховуючи виділені особливості та мету цього наукового дослідження необхідно встановити зміни, яких вимагає існуюча архітектура зовнішнього світу і її динаміка, у механізмі бюджетування стратегічних рішень.

Ситуація у світі починаючи з 2000 року характеризувалася ознаками, які свого часу отримали назву VUCA. Це аббревіатура англійських слів: – volatility (мінливість, нестійкість), тобто ситуація змінюється швидко і на основі поточних змін не можна передбачити майбутню ситуацію або планувати дії; – uncertainty (невпевненість), вивчаючи події минулого складно передбачити майбутнє; – complexity (складність), що означає багато складних для розуміння фактів та причин формують проблеми; – ambiguity (невизначеність) – це означає, що неоднозначною є ситуація або інформація [11]. Вперше термінологія VUCA була описана в 1985 році американськими економістами і професорами Ворреном Беннісом та Бертом Нанусом у їхній книзі «Лідери. Стратегії взяття на себе відповідальності». Надалі вона була використана американськими військовими як реакція США на розпад СРСР. Фінансова криза 2008 року також загострювала увагу до VUCA-термінів.

Пандемія COVID-19, широкомасштабна війна росії проти суверенної України, введення санкцій проти агресорки, її міжнародна ізоляція, зміна геополітичних центрів впливу доводять нестабільність світового устрою та сприяють появі концепції BANI. Професор Каліфорнійського університету Жеймс Кассіо запропонував новий термін – BANI описуючи сучасну ситуацію, коли обставини не просто нестабільні, а хаотичні, коли результати не можна передбачати, бо вони несподівані. Запропоноване скорочення розшифровується наступним чином: - brittle (крихкий), тобто будь-які звичні



процеси, події, системи можуть зруйнуватися у будь-який час; - *anxious* (стурбований) означає втрату поняття надійності та захищеності у всьому світі; неспокій, тривога, страх стають причиною втрати можливостей; - *onlinear* (нелінійний) означає неможливість встановити чіткі причинно-наслідкові зв'язки, події, що відбуваються у будь-якій сфері, здійснюють системний вплив на усі процеси в економіці і суспільстві; - *incomprehensible* (незбагненний) унеможливлення повного розуміння того, що відбувається.

Синтезом і узагальненням ключових трендів і викликів, які обговорюються в сучасному бізнес-середовищі, в консалтинговій галузі (наприклад, у звітах WEF, McKinsey, Ismail et al.), на економічних форумах (наприклад, Світовий економічний форум у Давосі), а також у працях футурологів та експертів з інновацій є акронім DEST. Існують різні інтерпретації аббревіатури DEST, але для цілей даного дослідження (що стосується економічного та фінансового аспекту) використовується саме розшифровка *Disruptive, Exponential, Start-up, Transparent* що позначає руйнівний (*Disruptive*), показовий (*Exponential*), стартаповий (*Start-up*) та прозорий (*Transparent*) характер ділового середовища. Через руйнівні технології компанії мусять переглядати свої інвестиції. Експоненційні зміни вимагають швидких прогнозів. Стартапи змінюють правила гри на ринку. Прозорість вимагає відкритості у фінансових звітах.

Умови DEST роблять класичні, статичні моделі бюджетування неефективними та істотно змінюють процес обґрунтування стратегічних рішень. Кожний з елементів DEST здійснює відповідний вплив на процес бюджетування стратегічних рішень:

1) Руйнівний (*Disruptive*) вплив. Класичне бюджетування, що базується на екстраполяції минулих результатів, не працює в руйнівному середовищі. Довгострокові цикли стають нерелевантними, оскільки поява нових



технологій може зробити інвестиції застарілими. Це вимагає гнучкості для швидкого перерозподілу коштів на нові ідеї.

2) Показовий (Exponential) вплив. Експоненційне зростання робить статичне бюджетування занадто повільним, а лінійне прогнозування доходів — свідомою помилкою. Бюджет може застаріти ще до його впровадження, не маючи механізмів для швидкого масштабування успішних ініціатив.

3) Стартаповий (Start-up) вплив. Стартаповий менталітет вимагає гнучкості для експериментів та спрощення бюджетного затвердження, чому статичні бюджети не відповідають.

4) Прозорий (Transparent). Зростаючі вимоги до прозорості та ESG-факторів вимагають від бюджетів фінансової, соціальної та екологічної відповідальності, чого не можуть забезпечити статичні та закриті бюджети.

З огляду на зазначені напрямки впливу сучасне бюджетування стратегічних рішень має радикально відрізнитися від традиційних підходів. Воно перетворюється з жорсткого фінансового плану на динамічний, адаптивний і стратегічно орієнтований інструмент. Адаптивними підходами до бюджетування стратегічних рішень є Beyond Budgeting та сценарне планування.

Концепція Beyond Budgeting (бюджетування поза межами), розроблена Джеремі Хоупом і Робіном Фрейзером наприкінці 1990-х, базується на принципах, що поділяються на дві групи: лідерство і управлінські процеси[12]. Вона пропонує перехід від жорсткого контролю до культури довіри, автономії та децентралізації, а також використання ковзних прогнозів, відносних цілей і гнучкого розподілу ресурсів.

Застосування концепції Beyond Budgeting для підтримки стратегічних рішень у DEST-середовищі передбачає використання механізмів, які гуртуються на згаданих принципах [13]:



1. Перехід від річного бюджетування до безперервного прогнозування (Rolling Forecasts). Замість фіксованого річного бюджету, фінансові прогнози оновлюються на постійній основі (наприклад, щомісяця або щокварталу) на певний період у майбутнє (наприклад, на наступні 12-18 місяців). Це не просто перегляд цифр, а регулярний перегляд та коригування стратегічних припущень з урахуванням нових даних і трендів.
2. Децентралізація та делегування повноважень щодо ресурсів. Рішення про виділення та використання ресурсів переносяться від центрального офісу до команд та підрозділів, які безпосередньо реалізують стратегічні ініціативи. Це супроводжується чіткими цінностями, відносними цілями та постійним моніторингом.
3. Встановлення відносних, а не абсолютних цілей. Замість фіксованих цілей, що базуються на внутрішньому бюджеті (наприклад, "збільшити продажі на 10%"), встановлюються цілі, пов'язані з ринком або конкурентами (наприклад, "перевершити середній показник зростання галузі", "збільшити частку ринку на 1%"). Винагороди також прив'язуються до відносних показників.
4. Фокус на прозорість та інформацію в реальному часі. Забезпечення вільного доступу до актуальної фінансової та операційної інформації для всіх, хто приймає рішення. Це включає використання сучасних ІТ-систем та аналітики.
5. Постійний моніторинг та управління ефективністю без жорсткого бюджетного циклу. Замість річного циклу "план-факт", моніторинг відбувається безперервно, з акцентом на вивчення відхилень, розуміння їхніх причин та швидкі коригувальні дії. Управління здійснюється за допомогою «важелів контролю», що ґрунтуються на стратегії та цінностях, а не на цифрах бюджету.



Сценарне планування є одним із найпотужніших адаптивних інструментів стратегічного управління, особливо цінним для навігації в умовах DEST-середовища. Як зазначають провідні дослідники та практики у цій галузі (наприклад, Шварц [14]; ван дер Хайден, 2004 [15]), воно є структурованим підходом до дослідження майбутнього, що передбачає створення декількох правдоподібних, внутрішньо послідовних і контрастних наративів (сценаріїв). Ці сценарії не є прогнозами в традиційному розумінні (тобто спробою вгадати єдине майбутнє), а радше інструментами для виявлення ризиків, можливостей та критичних невизначеностей. Замість того, щоб ґрунтувати стратегію на одному «найбільш імовірному» прогнозі, який може виявитися хибним у мінливому світі, сценарне планування спонукає компанії розробляти стратегічні та бюджетні плани, які будуть стійкими до різних майбутніх подій або які можна буде швидко адаптувати. Сценарії повинні бути: логічно обґрунтованими та виходити з існуючих тенденцій і невизначеностей; послідовними у своїх припущеннях і розвитку подій; достатньо різними, щоб охопити широкий спектр можливих майбутніх варіантів.

Сценарне планування є ідеальним інструментом для роботи з невизначеністю та неоднозначністю, які є центральними для DEST. У DEST-середовищі, де майбутнє неможливо передбачити з високою точністю, сценарне планування визнає цю невизначеність і перетворює її з перешкоди на об'єкт дослідження. Замість одного прогнозу, готуються до спектра можливих майбутніх ситуацій. Воно дозволяє компаніям оцінювати стійкість своїх стратегічних рішень щодо різних зовнішніх шоків, включаючи руйнівні зміни та експоненційний ріст/спад. Ідентифікація «ранніх сигналів» дозволяє перетворити частину невизначеності на керований ризик, даючи змогу вчасно змінити курс. Неоднозначність у DEST-середовищі виникає через складність причинно-наслідкових зв'язків та велику кількість інтерпретацій. Сценарне



планування змушує команди чітко артикулювати свої припущення про майбутнє. Процес побудови сценаріїв сприяє глибшому розумінню складних взаємозв'язків між різними факторами (технологічними, соціальними, економічними, політичними). Воно допомагає уніфікувати бачення майбутнього серед топ-менеджменту та різних підрозділів, створюючи спільну мову для обговорення невизначеності та її впливу на стратегічні (Start-up орієнтовані) рішення. Чіткі наративи сценаріїв допомагають уникнути суперечливих інтерпретацій інформації, що є особливо важливим в умовах зростаючої прозорості, де різні зацікавлені сторони можуть бачити одні і тіж дані, але робити різні висновки.

Інтеграція Beyond Budgeting та сценарного планування створює потужний гібрид, який дозволяє компаніям не просто виживати, а й процвітати в умовах DEST, формуючи стійку та гнучку систему бюджетування стратегічних рішень. Ці два інструменти не конкурують, а синергічно працюють разом, покриваючи різні аспекти управлінської системи. Сценарне планування допомагає зрозуміти та структурувати невизначеність DEST-середовища, створюючи декілька правдоподібних «історій» про те, як може розвиватися світ. Воно виявляє ключові драйвери змін, критичні невизначеності та потенційні «ранні сигнали». Це дає керівництву широкий «віяло» можливих майбутніх, до яких треба бути готовим. Beyond Budgeting надає операційну та фінансову гнучкість, необхідну для швидкого маневрування між цими сценаріями або адаптації до них. Без жорстких бюджетних обмежень, компанія може оперативнo перерозподіляти ресурси, запускати чи згортати ініціативи, якщо «ранні сигнали» вказують на розгортання певного сценарію. Безперервні прогнози Beyond Budgeting постійно оновлюють фінансову картину з урахуванням останніх даних. Це є своєрідною «оперативною розвідкою». Сценарне планування додає стратегічний контекст цим прогнозам, дозволяючи не просто коригувати



цифри, а розуміти, в якому «макро-сценарії» ці зміни відбуваються, і як це впливає на довгострокову стратегію. Тобто, rolling forecasts стають інструментом моніторингу, який сценарії допомагають інтерпретувати.

Сценарії допомагають відповісти на питання: «Що, якщо відбудеться руйнівна інновація?», «Що, якщо експоненційний ріст прискориться?». Вони дозволяють оцінити фінансові наслідки кожного варіанту. Beyond Budgeting, з його принципами гнучкого розподілу ресурсів, децентралізації та відносних цілей, надає механізми, щоб профінансувати відповідні стратегічні дії для кожного сценарію або швидко адаптувати фінансування під той сценарій, який починає домінувати.

Обидва підходи вимагають відкритості, довіри та децентралізації. Сценарне планування вимагає залучення різноманітних поглядів та відкритого обговорення невизначеності. Beyond Budgeting надає фінансові та управлінські рамки, щоб підтримати цю відкритість та довіру, надаючи командам автономію для реалізації стратегічних ініціатив у рамках цих сценаріїв.

Вони разом виховують підприємницький дух (Start-up), спонукаючи команди до експериментів та інновацій, а не до суворого дотримання застарілих планів.

Поточний стан бюджетування в Україні, особливо на фоні повномасштабної війни, характеризується значною нестабільністю, непередбачуваністю та необхідністю надзвичайної адаптивності [14,15]. Це середовище, яке відповідає не тільки BANI -умовам, але й повною мірою демонструє елементи DEST-середовища, що підтверджується наступним:

- 1) Надзвичайна невизначеність та мінливість за рахунок впливу війни, економічної нестабільності, непередбачуваності зовнішньої допомоги;



- 2) Пріоритетність оборони та безпеки впливає на розподіл державного бюджету та компанії, стратегічні рішення та бюджетування тісно переплетені з потребами оборони країни;
- 3) Зростання ролі гнучкості та адаптивності призводить до потреби скорочення горизонтів планування, оперативного реагування, використання методу «бюджетування від нуля»;
- 4) Проблеми з кадровим потенціалом через міграцію та мобілізацію і відсутність актуальних даних негативно впливають на якість планування і виконання функції бюджетування. З іншого боку, зростає запит суспільства на прозорість використання державних та міжнародних коштів, що вимагає більш чіткої та відкритої звітності.
- 5) Залежність від зовнішніх факторів таких як міжнародна допомога та інвестиції.

Незважаючи на складні умови, існує розуміння необхідності переходу до адаптивних моделей бюджетування таких як Beyond Budgeting та елементів сценарного планування, адже традиційні методи вже не працюють.

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 відмовлятися 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, неусвідомлено, 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.

Висновки. Отже, класичне бюджетування стає перешкодою в DEST-середовищі. Beyond Budgeting та сценарне планування стають необхідністю, пропонуючи механізми для динамічного та ефективного розподілу ресурсів. Український контекст є ідеальним "полігоном" для застосування цих підходів, адже тут виклики DEST проявляються максимально гостро, що вимагає від бюджетування бути надзвичайно гнучким, стратегічно орієнтованим та адаптивним.

Подолати існуючі перешкоди та ефективно адаптувати підходи Beyond Budgeting та сценарного планування до українських реалій можливо за рахунок наступних рекомендацій: 1) поступовий перехід до Beyond Budgeting через запровадження пілотних проєктів. Обираючи для цього один чи кілька підрозділів (наприклад, відділ маркетингу чи IT), де культура управління вже більш гнучка можна протестувати нові підходи там, що дозволить оцінити ефективність, виявити проблеми та напрацювати досвід; 2) відмова від жорсткого бюджетування через впровадження ковзних прогнозів (на 3-6 місяців) поряд із річним бюджетом, що дозволить менеджерам звикнути до постійного оновлення планів; 3) фокусування на ключових показниках (KPI), що орієнтовані на створення цінності, а не на дотримання витрат (наприклад, зростання частки ринку, задоволеність клієнтів, рентабельність інвестицій); 4) розвиток культури довіри та відповідальності за рахунок надання менеджерам повноважень на прийняття рішень підтримуючи ініціативу і не караючи за помилки; 5) ефективне використання сценарного планування за допомогою: фокусування на 2–3 ключових факторах, які найбільше впливатимуть на бізнес (наприклад, економічна стабільність, політичні ризики, зміни в попиті споживачів); залучення до процесу різних відділів (продажу, маркетингу, виробництва) для створення більш реалістичних та різнобічних сценаріїв;



розроблення не більше 3-4 сценаріїв з обранням серед них основного (найімовірнішого), оптимістичного та песимістичного сценарію і розробленням конкретних планів дій; інтегрування сценарного планування у стратегію і використання сценаріїв для формування стратегічних рішень.

Список використаних джерел

1. Porter M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press. 1985.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193> (дата звернення 11.06.2025)
2. Shim J. K., Siegel J. G. Budgeting Basics and Beyond. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. 2011. 560 p.
3. Bennis W., Nanus B. Leaders: Strategies for Taking Charge. HarperCollins. 2003. 256p.
4. Cascio J. Facing the Age of Chaos. Medium. 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (дата звернення: 11.06.2025).
5. Галушка З.І. Зовнішнє середовище організації: нова реальність та необхідність адаптації. Мат. міжн. наук.-практ. конф. «Потенціал сталого розвитку в умовах регіональних та глобальних викликів» (м. Чернівці (Україна) – м. Сучава (Румунія), 11-13 травня 2022 року). С.42-43. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4451> (дата звернення: 15.06.2025)
6. Mintzberg H. Understanding Organizations...Finally!: Structure in Sevens: Berrett Koehler Publishers. 2023. 244p.
7. Савіна С.С. Формування системи фінансового планування підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2018. No 18. С. 531–537.



- URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/74.pdf DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-74> (дата звернення: 15.06.2025)
8. Ювженко Н.М. Традиційні та сучасні методи бюджетування: переваги і недоліки. *Бізнес Інформ*. 2018. No 7. С. 239–245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_7_36. (дата звернення: 12.06.2025)
9. Гринчишин Я. Вдосконалення процесу бюджетування підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2022. No 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-6> (дата звернення: 15.06.2025).
10. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Адаптивне бюджетування в умовах надзвичайних ситуацій і воєнної невизначеності: роль цифрових інструментів у публічному управлінні фінансами. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2 (65). С. 43–62. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-03> (дата звернення: 15.06.2025)
11. Berger R. How to Survive in the VUCA World. Hamburg: Roland Berger. 2013. 365 p.
12. Hope J., Fraser R. How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. Harvard Business Press. 2003. 232p.
13. Bogsnes B. Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential. Wiley. 2016. 304p.
14. Schwartz, P. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Unpredictable World. Crown Currency. 1996. 272p.
15. Van der Heijden, K. Scenarios: The Art of Strategic Conversation. John Wiley & Sons. 2005. 384p.