



Фінанси

УДК 658.1:005.21

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.23015200>

**Гнучке фінансове планування та аналіз в умовах невизначеності:
особливості та напрями реалізації**

Череп А. В.

д.е.н., професор, Запорізький національний університет, Запоріжжя,
Україна, <https://orcid.org/0000-0001-5253-7481>

Гельман В. М.

Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-2227-3865>

Прийнято: 11.01.2026 | Опубліковано: 30.01.2026

Анотація. У статті акцентовано увагу на тому, що динамічність сучасного бізнес-середовища зумовлює необхідність оперативної адаптації підприємств до змін, підвищення якості фінансового прогнозування та обґрунтованості управлінських рішень. У цьому контексті важливою тенденцією розвитку фінансового планування та аналізу є посилення його гнучкості. Розглянуто елементи гнучкої екосистеми фінансового планування та аналізу, ключові характеристики гнучкого фінансового планування та аналізу, а також практичні особливості його впровадження в сучасних міжнародних компаніях. Визначено, що підвищення гнучкості фінансового планування та аналізу потребує автоматизації збору та обробки даних, інтеграції інформаційних систем, розвитку моделей на основі ключових бізнес-драйверів, розширення практики сценарного планування



та скорочення циклу «дані – прогноз – сценарій – управлінське рішення». Перспективи подальших досліджень пов'язані з адаптацією зарубіжного досвіду застосування Agile FP&A до умов функціонування вітчизняних підприємств в умовах високої невизначеності.

Ключові слова: зміни бізнес-середовища, гнучке фінансове планування та аналіз, невизначеність, управлінські рішення, технологічне забезпечення фінансового планування та аналізу.

**Agile financial planning and analysis under conditions of uncertainty:
features and implementation directions**

Cherep A. V.

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0001-5253-7481>

Helman V. M.

Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia,
Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-2227-3865>

Abstract. The article emphasizes that the dynamism of the modern business environment necessitates the prompt adaptation of enterprises to changes, improvement of the quality of financial forecasts, and substantiation of management decisions. In this context, an important trend in the development of financial planning and analysis (FP&A) is increasing its flexibility. The elements of the Agile FP&A Ecosystem and the key characteristics of Agile FP&A are considered, as well as the practical features of implementing Agile FP&A in modern international companies. It is emphasized that



increasing the flexibility of FP&A requires automation of data collection and processing, integration of information systems, development of driver-based models, expansion of scenario planning practices, and shortening of the «data – forecast – scenario – management decision» cycle. The prospects for further research are related to adapting international experience in applying Agile FP&A to the operating conditions of domestic enterprises in conditions of high uncertainty.

Keywords: changes in the business environment, agile financial planning and analysis, uncertainty, management decisions, technological support for financial planning and analysis.

Постановка проблеми. Динамічні зміни бізнес-середовища та зростання рівня невизначеності зумовлюють трансформацію традиційних підходів до фінансового планування та аналізу (*financial planning and analysis, FP&A*). За таких умов невизначеність стає невід’ємною характеристикою функціонування підприємств, що посилює потребу у гнучкості фінансових процесів. У цьому контексті фінансова функція та FP&A, зокрема, відіграють важливу роль у забезпеченні прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У міжнародній практиці фінансового управління відповідна проблематика розвивається в межах концепції FP&A, що охоплює фінансове планування і прогнозування, аналіз результатів діяльності, управління ефективністю, аналіз відхилень та використання цифрових технологій [1- 6]. В умовах динамічних змін бізнес-середовища, що супроводжуються прискоренням технологічного розвитку, особливої уваги набуває Agile FP&A як підхід, орієнтований на оперативне коригування прогнозів, планів і управлінських рішень відповідно до змін бізнес-середовища [7- 11]. Окремий напрям сучасних досліджень становить застосування штучного інтелекту у фінансовому плануванні та аналізі [12- 15].

Водночас у науковій та прикладній літературі переважно досліджуються



окремі інструменти сучасного фінансового планування та аналізу. Недостатньо опрацьованим залишається питання їх системного поєднання в межах Agile FP&A як цілісного підходу до оперативної адаптації фінансового планування та аналізу до змін бізнес-середовища.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження особливостей гнучкого фінансового планування та аналізу (Agile FP&A), визначення його ключових характеристик і напрямів реалізації в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку в сучасному бізнес-середовищі підприємства мають бути здатними адаптуватися до змін і формувати обґрунтовані та стійкі бізнес-стратегії. У цих умовах зростає роль аналітиків і фахівців з фінансового планування, від яких очікується здатність своєчасно виявляти потенційні зміни бізнес-середовища та формувати перспективні аналітичні висновки на основі ринкових тенденцій, історичних даних і сучасних аналітичних інструментів. Така інформація створює підґрунтя для підвищення обґрунтованості планування та прийняття управлінських рішень на рівні організації.

У сучасній світовій практиці фінансового управління активно використовується термін «фінансове планування та аналіз», що спрямоване на підтримку та управління бізнес-рішеннями через надання чотирьох ключових послуг: інтегроване планування та прогнозування- перетворення стратегічного плану на вимірювану стратегію компанії, зокрема через прогнозування та бюджетування; управління ефективністю- формування ефективної, достовірної та своєчасної звітності, що забезпечує надання необхідної інформації відповідному фахівцю в потрібний час і зручному форматі; фінансовий аналіз- надання ключової фінансової аналітики на основі побудованих моделей, даних та інформації; управління власним зростанням- планування розвитку функції FP&A для збереження її актуальності в умовах змін операційних моделей бізнесу, управління даними та архітектурою, а також розвитку команди.



Класичний процес FP&A охоплює такі основні функції: стратегічне планування та бюджетування; звітність за ключовими фінансовими показниками ефективності; побудову та підтримку фінансових моделей і прогнозів; прогнозування попиту, грошових потоків та ефективності; корпоративну звітність та поглиблений бізнес-аналіз; застосування спеціалізованого фінансового програмного забезпечення та систем; координацію результатів роботи, строків та очікувань; комунікацію та презентацію фінансових результатів керівництву [16].

Розвиток FP&A пройшов шлях від функції, зосередженої на звітності, поясненні відхилень і циклах планування, до інтегрованого підходу, орієнтованого на управління результативністю, прогнозування та створення вартості. На сучасному етапі FP&A дедалі більше інтегрується у процес прийняття управлінських рішень, переходячи від ретроспективного пояснення фінансових результатів до формування прогнозних оцінок, сценарного аналізу та активної участі в управлінні майбутніми результатами діяльності підприємства. З огляду на зазначене виокремлюють три ключові вимоги до сучасного FP&A:

1. Пріоритет швидкості над досконалістю: Коли зовнішні умови змінюються щотижня, щодня або навіть щогодини, достатньо точний прогноз, який можна швидко оновлювати, має більшу цінність, ніж досконалий прогноз, підготовка якого займає кілька тижнів. Зазначений принцип можна проілюструвати роллю фінансового директора (Chief Financial Officer, CFO), який має формувати такі процеси планування, що забезпечують оперативне отримання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, протягом кількох днів, а не місяців чи кварталів.

2. Збір аналітичних даних замість централізованого контролю: Інформація, необхідна для оцінювання поточного стану організації та /або прийняття обґрунтованих рішень в умовах нестабільності, знаходиться в різних підрозділах організації, а не лише у фінансовому секторі. Необхідно створювати механізми для оперативного отримання таких сигналів, зокрема як тенденції продажів, зміни в



ланцюгах постачання та витрати на персонал, не перевантажуючи менеджерів численними запитами щодо даних.

3. Пріоритет сценарної гнучкості над прогнозуванням за єдиним сценарієм: У сучасних умовах доцільно одночасно формувати декілька сценаріїв розвитку подій та забезпечувати можливість оперативного переходу між ними відповідно до зміни умов. Зокрема, замість визначення єдиного прогнозного значення доцільно оцінювати, якими можуть бути результати діяльності підприємства за різних сценаріїв розвитку подій та наскільки швидко підприємство здатне адаптуватися до зміни умов бізнес-середовища [17].

До ключових характеристик Agile FP&A належать:

безперервне планування- перехід від фіксованого річного бюджету до регулярного прогнозування та систематичного оновлення планів відповідно до змін бізнес-середовища;

моделювання на основі драйверів- фокусування на ключових бізнес-драйверах, що визначають результати діяльності, для підвищення точності та оперативності планування;

міжфункціональна співпраця- інтеграція фінансової функції з операційними підрозділами для узгодження фінансових планів зі стратегічними та операційними цілями;

оперативне прийняття рішень- використання актуальних даних, прогнозів і сценарного аналізу для швидкого реагування на зміни бізнес-середовища;

технологічне забезпечення- застосування автоматизації, роботизованої автоматизації процесів (RPA), генеративного штучного інтелекту (Gen AI) та хмарних платформ для інтеграції даних, прискорення аналітичних процедур і автоматизації формування звітності [18].

Сукупність зазначених характеристик визначає сучасну конфігурацію Agile FP&A та окреслює ключові вимоги до її функціонування (рис. 1).



Рисунок 1. Гнучке фінансове планування та аналіз (Agile FP&A)
на практиці [19]

Для їх системної оцінки К. Філіпс виокремлює чотири взаємопов'язані напрями: швидкість, інформаційний потік, сценарну гнучкість та нефінансове залучення

Висновки. Отже, одним із ключових показників гнучкості сучасної функції FP&A є час до отримання аналітичного висновку (*time-to-insight*), що характеризує швидкість перетворення зовнішніх змін на аналітичну інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень. Водночас його значущість визначається не лише тривалістю аналітичного циклу, а й здатністю організації своєчасно адаптуватися до змін бізнес-середовища та оперативніше реагувати на них порівняно з конкурентами.

У процесі дослідження Agile FP&A розглянуто як цілісний підхід до фінансового планування та аналізу, орієнтований на оперативне реагування на зміни бізнес-середовища. Встановлено, що його ефективність визначається поєднанням драйверного планування, інтегрованих процесів і взаємодії учасників, якісного інформаційного забезпечення, аналітичних технологій та орієнтації на оперативне прийняття управлінських рішень.



Список використаних джерел:

1. Alexander J. Financial Planning & Analysis and Performance Management. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2018. 612 p.
2. Conine T. E., McDonald IV M. B. The Application of Variance Analysis in FP&A Organizations: Survey Evidence and Recommendations for Enhancement. *Journal of Accounting and Finance*. 2017. Vol. 17, No. 8. P. 54-70.
3. Krumwiede K., Serven L. Key Principles of Effective Financial Planning and Analysis. Statement on Management Accounting. Institute of Management Accountants, Montvale. New Jersey, USA, 2019. 35 p. Available at: <https://www.bpmpartners.com/wp-content/uploads/2019/09/SMA-Key-Principles-of-Best-Practice-FPA.pdf>
4. Wasserbacher H., Spindler M. Machine learning for financial forecasting, planning and analysis: recent developments and pitfalls. *Digital Finance*. 2022. Vol. 4. P. 63–88.
5. FP&A Handbook : The Who, What and Why of Financial Planning & Analysis. Association for Financial Professionals (AFP): official website. Available at: <https://dynamic.afponline.org/fpa-handbook/p/1>
6. Coveney M., Melnychuk L. 2024 FP&A Trends Survey. Empowering Decisions with Data: How FP&A Supports Organizations in Uncertainty: research paper. FP&A Trends Group; sponsored by SAP. United Kingdom, 2024. 26 p. Available at: https://fpa-trends.com/sites/default/files/docs/FPA-Trends-Survey-2024.pdf?utm_source=chatgpt.com
7. Jasimuddin T. Agile FP&A and the Agile Organisation. FP&A Trends: international educational and analytical platform. 2024. Available at: <https://fpa-trends.com/article/agile-fpa-and-agile-organisation>
8. Hetzer H. Flexible Finanzplanung schafft Vorteile in der Krise : Einführung in moderne SAP-Planungslösungen. 2022. Controlling-Portal.de: das informationsportal.



Available at: <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Finanzplanung/Flexible-Finanzplanung-schafft-Vorteile-in-der-Krise.html>

9. Loosbroek P. Agile FP&A in Action: Amsterdam Board Turns Myths into Practice. FP&A Trends: international educational and analytical platform. 2025. Available at: https://fpa-trends.com/report/agile-fpa-action-amsterdam-board-turns-myths-practice?utm_source=chatgpt.com

10. Phillips K. Measuring the Modern, Agile FP&A Function. FP&A Trends: international educational and analytical platform. 2025. Available at: <https://fpa-trends.com/article/measuring-modern-agile-fpa-function>

11. Phillips K. The CFO's New Reality: Running to Stand Still. FP&A Trends. 2025. Sept. 30. URL: <https://fpa-trends.com/article/cfos-new-reality-running-stand-still>

12. Coveney M., Melnychuk L. How AI Is Transforming FP&A: A Practical Guide to Maturity, Transformation, and Its Evolving Role : research paper. FP&A Trends Group; sponsored by EY. United Kingdom, 2025. 35 p. Available at: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/services/consulting/documents/ey-gl-how-ai-is-transforming-fpa-06-2025.pdf>

13. Череп А.В., Сучков А.В. Стратегічне планування і управління: навчальний посібник. К. Кондор, 2011. 334с.

14. Череп А.В., Самойленко Г.І. Комплексна критична оцінка методичного інструментарію виміру, планування, аналізу і забезпечення ефективності використання трудових ресурсів підприємств. Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2011, С. 79-89.

15. Череп А.В., Іванова А.Г. Механізм стратегічного планування інвестиційної діяльності підприємств. Стаття Вісник Запорізького національного університету. Збірник наукових праць. Економічні науки. Запоріжжя: ЗНУ, №4 (36) 2017. С. 55-59.



16. FP&A Handbook : The Who, What and Why of Financial Planning & Analysis. Association for Financial Professionals (AFP): official website. Available at: <https://dynamic.afponline.org/fpa-handbook/p/1>
17. Phillips K. The CFO's New Reality: Running to Stand Still. FP&A Trends. 2025. Sept. 30. URL: <https://fpa-trends.com/article/cfos-new-reality-running-stand-still>
18. Loosbroek P. Agile FP&A in Action: Amsterdam Board Turns Myths into Practice. FP&A Trends: international educational and analytical platform. 2025. Available at: https://fpa-trends.com/report/agile-fpa-action-amsterdam-board-turns-myths-practice?utm_source=chatgpt.com
19. Phillips K. Measuring the Modern, Agile FP&A Function. FP&A Trends: international educational and analytical platform. 2025. Available at: <https://fpa-trends.com/article/measuring-modern-agile-fpa-function>