



Економіка

УДК 658.5:005.21

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.23015631>

**Гнучке планування і аналіз операційної діяльності промислових
підприємств в умовах невизначеності**

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: 17.02.2026 | Опубліковано: 28.02.2026

Анотація. Досліджено проблемні питання планування та аналізу операційної діяльності промислових підприємств. Виокремлено концепцію гнучкості FP&A як здатності промислового підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, одночасно підтримуючи фінансову стабільність і створення вартості для акціонерів. Зазначено складові гнучкої екосистеми планування та аналізу операційної діяльності промислових підприємств, які охоплюють три наскрізні процеси: управління сценаріями; безперервне прогнозування та планування на вимогу в умовах невизначеності. Надано статистичні дані щодо прогнозування на основі аналізу операційної діяльності промислових підприємств за трьома наскрізними процесами. Визначено компоненти гнучкості прогнозування на вимогу або щоденно,



управління сценаріями та сценарно-орієнтованого підходу. Запропоновано в процесі планування операційної діяльності промислових підприємств використовувати інформаційну архітектуру підприємства, інноваційні програмні технології та штучний інтелект, які розширюють можливості прогнозування, моделювання та аналізу операційної діяльності промислових підприємств в умовах змінного внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ключові слова. Гнучке планування, аналіз, операційна діяльність, промислове підприємство, невизначеність, показники, адаптація, сценарії.

**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 concept of FP&A flexibility as the ability of an industrial enterprise to promptly respond to changes in the market environment, while maintaining financial stability and creating value for shareholders has been allocated. The components of a flexible ecosystem of planning and analysis of operational activities of industrial enterprises have been indicated, which cover three end-to-end processes: scenario management; continuous forecasting and on-demand planning in conditions of uncertainty. Statistical data on forecasting based on the analysis of the operational activities of industrial enterprises by three end-to-end processes have



been provided. It is proposed to use the information architecture of the enterprise, innovative software technologies and artificial intelligence, which expand the possibilities of forecasting, modeling and analysis of the operational activities of industrial enterprises in the conditions of a changing internal and external environment, in the process of planning the operational activities of industrial enterprises.

Keywords: Agile planning, analysis, operations, industrial enterprise, uncertainty, indicators, adaptation, scenarios.

Постановка проблеми. Гнучке планування та аналіз (*Agile FP&A*) операційної діяльності не передбачає визначення єдиного сценарію майбутнього, а формує здатність промислових підприємств адаптуватися до різних можливих траєкторій розвитку. Скорочення горизонтів передбачуваності посилює потребу у відмові від статичного річного планування на користь більш адаптивних і сценарно орієнтованих підходів. Саме в цьому контексті Agile FP&A набуває значення як підхід до організації планування та аналізу операційної діяльності промислового підприємства, що забезпечує оперативне реагування на зміни бізнес-середовища із одночасним урахуванням вимог фінансової стійкості та довгострокового створення вартості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика планування, прогнозування та аналізу діяльності підприємств широко представлена у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі. Вітчизняні дослідження зосереджені на методологічних засадах фінансового планування, поточному плануванні, прогнозуванні, аналізі фінансових результатів та забезпеченні фінансової стійкості підприємств [1- 10]. Але не дослідженими залишаються проблемні питання планування операційної діяльності промислових підприємств. Тож тема наукової статті є своєчасною та надає перспективи



подальших наукових досліджень.

Результати. Одним із важливих аспектів планування операційної діяльності промислових підприємств є швидкість перетворення аналітичних висновків (*insights*) на управлінські дії. Вона може оцінюватися за часом від генерації сценарію до прийняття рішення керівництвом, а також за швидкістю перерозподілу ресурсів у разі виникнення нових можливостей. Такі показники дають змогу визначити, наскільки швидко фінансова аналітична інформація (*financial intelligence*) трансформується в конкретні управлінські рішення та дії. Водночас швидкість такого перетворення залежить від рівня міжфункціональної взаємодії, що визначає повноту залучення підрозділів і якість наданої ними інформації. При цьому фінансова функція координує процес, тоді як аналітичні висновки (*insights flow*) формуються безпосередньо на рівні бізнес-підрозділів.

У цьому контексті особливого значення набуває концепція гнучкості FP&A як здатності промислового підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, одночасно підтримуючи фінансову стабільність і створення вартості для акціонерів [11]. Відповідно, гнучка екосистема FP&A (*Agile FP&A Ecosystem*) репрезентує сучасний підхід до фінансового планування та аналізу й охоплює три ключові елементи: моделі на основі драйверів (рушійних сил) (*driver-based models*), які пов'язують фінансові розрахунки з основними факторами операційної діяльності підприємства; інтегрованих процесів та учасників (*integrated processes and people*), що сприяють крос-функціональній взаємодії та узгодженості планування; а також аналітичної платформи (*analytical platform*), яка дає змогу автоматизувати консолідацію даних із першоджерел. Функціональну основу цієї екосистеми формують три наскрізні процеси: управління сценаріями (*scenario management*), що передбачає моделювання альтернативних варіантів розвитку подій за принципом «що, якщо»; безперервне прогнозування (*rolling forecast*),



що передбачає регулярне оновлення планів замість орієнтації на статичні бюджети; та планування на вимогу (*on-demand planning*), що забезпечує оперативний перерахунок показників відповідно до поточних потреб бізнесу (рис. 1).



Рисунок 1: Гнучка екосистема планування та аналізу операційної діяльності промислових підприємств
(*Agile FP&A Ecosystem*) [11]

В умовах невизначеності орієнтація виключно на минулі результати як основу прогнозування майбутнього стає недостатньою. Якщо традиційне бюджетування значною мірою орієнтується на дотримання заздалегідь визначених планових показників, то Agile FP&A передбачає оцінювання здатності підприємства адаптуватися до змін. У цьому контексті важливим є збереження декількох стратегічних альтернатив замість фіксації на єдиному сценарії розвитку. Здатність формувати, порівнювати та за необхідності оперативно змінювати альтернативні сценарії (*alternative scenarios*) підвищує адаптивність підприємства та створює можливості для своєчасного реагування на ризики й нові бізнес-можливості.

Прозорість і залученість нефінансових менеджерів до процесів FP&A можуть оцінюватися за рівнем використання ними аналітичних панелей



(*dashboards*) та регулярністю оновлення ключових припущень. Підвищення компетентності нефінансових менеджерів (*non-financial managers*) та інтеграція фінансових показників в операційне управління сприяють покращенню якості інформаційних потоків і посиленню ролі фінансової функції у прийнятті управлінських рішень операційної діяльності промислового підприємства [12].

Водночас результати досліджень FP&A Trends Group за 2024- 2025 роки свідчать про збереження структурних обмежень, які стримують розвиток гнучкого фінансового планування та аналізу. Результати FP&A Trends Survey 2025 показують, що прогнозування в більшості організацій здійснюється регулярно: 46% компаній формують прогноз щомісячно, а 40% - щоквартально. Водночас лише 7% організацій здійснюють прогнозування на вимогу або щоденно. Ще більш показовим є час, необхідний для підготовки прогнозу: лише 15% організацій можуть сформулювати його менш ніж за два дні, тоді як 29% потребують понад 10 робочих днів. Порівняно з 2024 роком частка організацій, здатних підготувати прогноз менш ніж за два дні, знизилася з 18% до 15%, а частка тих, кому потрібно понад 10 днів, залишилася на рівні 29%. Це свідчить, що регулярність прогнозування не обов'язково означає його оперативність, а отже, сама по собі не забезпечує достатньої гнучкості FP&A.

Важливим компонентом гнучкості є здатність швидко оцінювати альтернативні варіанти розвитку подій. У 2025 році 51% організацій могли здійснювати сценарне планування операційної діяльності промислового підприємства менш ніж за тиждень. Це свідчить про поступове поширення сценарного підходу як інструменту реагування на невизначеність. Проте можливість здійснювати сценарне моделювання в режимі реального часу залишається вкрай обмеженою- лише 3% організацій мають таку спроможність. Цей показник практично не змінився з 2022 року. Водночас частка промислових підприємств, які взагалі не мають можливості



здійснювати сценарне моделювання, знизилася з 22% у 2022 році до 19% у 2025 році.

Отже, хоча доступність сценарного планування операційної діяльності промислового підприємства поступово зростає, здатність оперативно моделювати наслідки змін у режимі реального часу залишається недостатньо розвиненою. Однією з причин такої ситуації є значна частка ручних операцій у роботі FP&A. У 2025 році 46% часу фінансових команд витрачалося на збір та перевірку даних. За таких умов значна частина ресурсів FP&A спрямовується на підготовку інформації, а не на її аналіз, моделювання альтернатив та підтримку управлінських рішень. Відповідно, технологічна інтеграція, автоматизація роботи з даними та використання driver-based моделей стають необхідними передумовами підвищення швидкості й адаптивності фінансового планування.

Таким чином, підвищення гнучкості FP&A потребує скорочення циклу «дані – прогноз – сценарій – управлінське рішення» шляхом автоматизації збору й обробки даних, інтеграції інформаційних систем, розвитку driver-based моделей та поширення практики сценарного планування [13- 14]. Реалізація цих напрямів безпосередньо залежить від технологічної архітектури фінансового планування.

Практична реалізація гнучкого FP&A безпосередньо залежить від технологічної архітектури фінансового планування операційної діяльності промислового підприємства. Ключовою вимогою до планувальних рішень є здатність адаптувати планові моделі до змін бізнес-середовища та моделювати альтернативні сценарії розвитку. Сучасні програмні рішення дають змогу оцінювати вплив зміни окремих факторів на фінансові результати та забезпечувати доступ до актуальних показників доходів, витрат і ліквідності.

Водночас технологічне забезпечення гнучкого FP&A потребує врахування інформаційної архітектури підприємства. Вибір програмного



рішення визначається його функціональними можливостями, ERP-стратегією, рівнем інтеграції даних, можливостями формування та адаптації моделей, взаємодією користувачів із системою та потребою в консолідації даних. Відповідність програмного середовища потребам підприємства забезпечує своєчасне оновлення планів, використання актуальних даних та оперативний перерахунок фінансових показників за зміни ключових бізнес-драйверів [15]. Таким чином, технологічна складова Agile FP&A є основою гнучкого планування та аналізу, забезпечуючи оперативне коригування планів і сценарне моделювання.

Висновки. Важливим чинником підвищення гнучкості FP&A є використання штучного інтелекту, що розширює можливості прогнозування, моделювання та аналізу даних. AI-рішення дають змогу оперативно оцінювати вплив ключових бізнес-драйверів на результати діяльності, формувати альтернативні сценарії та прискорювати підготовку аналітичної інформації для обґрунтування управлінських рішень. У результаті використання AI посилює адаптивність FP&A та розширює можливості сценарно орієнтованого планування [19].

Практика міжнародних компаній демонструє різні напрями реалізації принципів Agile FP&A. Зокрема, Amazon застосовує машинне навчання для прогнозування бізнес-показників, Microsoft- інтеграцію даних та автоматизацію прогнозування, Unilever- взаємопов'язання фінансового планування зі стратегічним управлінням, Tesla- інтеграцію фінансового, операційного та стратегічного планування, Walmart- планування на основі ключових факторів діяльності та застосування штучного інтелекту, а IBM- ковзне прогнозування. Наведені приклади ілюструють основні напрями технологічної та організаційної трансформації FP&A та свідчать про різноманітність практичних підходів до підвищення його гнучкості.



Список використаних джерел:

1. 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>
2. 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>
3. 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>
4. 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
5. Coveney M., Melnychuk L. 2024 FP&A Trends Survey. From Ambition to Execution: How Leading FP&A Teams Turn Insights into Impact: research paper. FP&A Trends Group; sponsored by ONESTREAM. United Kingdom, 2025. 26 p. Available at: https://fpa-trends.com/sites/default/files/docs/FPA-Trends-Survey-2025-OneStream.pdf?utm_source=chatgpt.com
6. 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>
7. Череп А.В., Сучков А.В. Стратегічне планування і управління: навчальний посібник. К. Кондор, 2011. 334с.



8. 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.

9. 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.

10. Череп А.В. Стратегічне планування як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств машинобудування на внутрішньому та зовнішньому ринках. Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2018. № 4. С. 177–180

11. 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>

12. 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>

13. 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

14. Coveney M., Melnychuk L. 2024 FP&A Trends Survey. From Ambition to Execution: How Leading FP&A Teams Turn Insights into Impact: research paper. FP&A Trends Group; sponsored by ONESTREAM. United Kingdom, 2025. 26 p.



Available at: https://fpa-trends.com/sites/default/files/docs/FPA-Trends-Survey-2025-OneStream.pdf?utm_source=chatgpt.com

15. 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>