

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-28>

УДК 336.64

ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

IMPROVING FINANCIAL PLANNING AS A WAY TO INCREASE THE ECONOMIC RESILIENCE OF AN ENTERPRISE

Нескородько Олег Анатолійович

здобувач PhD,

Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1300-7749>**Neskorodko Oleh**

«KROK» University

Стаття присвячена дослідженню способів вдосконалення фінансового планування з метою підвищення економічної стійкості підприємства. Запропоновано системний підхід, що включає проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і послідовну розробку довгострокового, середньострокового та річного фінансового плану. Досліджено спосіб зменшення негативного впливу невизначеності через проведення сценарного аналізу та використання середньозважених прогностичних показників. Вивчено можливості коригування прогнозів на основі фактичних результатів за допомогою методу «ковзного прогнозування». Розкрито сутність «динамічного фінансового плану», перевагою якого є можливість з необхідною періодичністю або під впливом значущих подій коригувати фінансовий план та політику компанії. Проаналізовано можливості використання штучного інтелекту для вдосконалення фінансового планування.

Ключові слова: фінансове планування, стратегічний план, бюджет, сценарний аналіз, ковзний прогноз, динамічний фінансовий план, штучний інтелект (ШІ), економічна стійкість підприємства.

The article is devoted to the study of ways to improve financial planning in order to increase the economic resilience of the enterprise. This topic is relevant due to the growing negative impact of uncertainty on financial planning in Ukrainian companies. Based on the analysis of scientific sources, shortcomings in the financial planning system at Ukrainian enterprises are identified. A systematic approach to financial planning at enterprises is proposed, in particular through the analysis of the external and internal environment and the further development of a long-term, medium-term and annual financial plan, and the principles and algorithm for developing these plans are also given. Special attention is paid to the methods and stages of developing a company's budget, as well as measures aimed at increasing the efficiency of the budgeting process. The necessity of identifying and controlling key assumptions underlying all financial plans is emphasized. A method for reducing the negative impact of uncertainty on the financial plans of an enterprise is investigated, in particular through scenario analysis and the use of weighted average indicators. The possibilities of adjusting financial plans based on the actual results obtained in rapidly changing business conditions are studied. The "rolling forecast" method is proposed, which extends the forecasting horizon and allows earlier identification of trends and the development of managerial decisions. The essence of the "dynamic financial plan" method is revealed, the advantage of which is the ability to adjust the financial plan and make changes to the company's policy with the necessary periodicity or under the influence of significant events. The possibilities of using artificial intelligence to improve financial planning at enterprises are analyzed, in particular in such processes as forecasting, budgeting, automation of accounting and auditing, strategic planning and scenario analysis, financial planning and analysis, risk management. The practical value of the article lies in the possibility of applying the identified principles and methods of improving financial planning by Ukrainian enterprises to increase their economic sustainability.

Keywords: financial planning, strategic plan, budget, scenario analysis, rolling forecast, dynamic financial plan, artificial intelligence (AI), economic resilience of an enterprise.



Постановка проблеми. Фінансове планування відіграє значну роль в забезпеченні економічної стійкості підприємства. Воно гарантує достатність грошових коштів для забезпечення операційної діяльності підприємства та виконання його зобов'язань. Також воно сприяє досягненню цільових показників роботи компанії, в тому числі показників рентабельності та фінансової стійкості. Водночас, через війну більшість підприємств стикнулося зі значним ускладненням фінансового планування. Зокрема, за результатами дослідження стану бізнесу в Україні у грудні 2025 року, головними перешкодами для відновлення підприємницької активності були названі непередбачувані дії держави та непрогнозованість розвитку ситуації в Україні (62,7% та 59,1% респондентів відповідно) [2]. Фактором покращення ситуації може бути вдосконалення фінансового планування на підприємствах, зокрема використання таких методів як сценарне планування, динамічне (адаптивне) планування, а також застосування новітніх цифрових інструментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи фінансового планування на підприємстві широко досліджені українськими та іноземними вченими. Шульга О.А. [6] дослідила сучасний стан фінансового планування на українських підприємствах та виявила проблеми, що головним чином пов'язані з неузгодженістю різних планів між собою, недосконалістю процесів планування та відсутністю контролю за виконанням планів. Дорошенко О.О. та Сорокатиї В.М. [3] систематизували підходи до фінансового планування на підприємстві. Зокрема, зазначається, що планування має відбуватися за моделлю Демінга (цикл PDCA – Plan-Do-Check-Act). Також підкреслено роль фінансового прогнозування та фінансового контролю як складових фінансового планування. Заборовець О.П. [4] досліджує досвід зарубіжних підприємств у використанні різноманітних управлінських систем та моделей фінансового планування. Головними відмінностями фінансового планування зарубіжних компаній названо: взаємозв'язок фінансового планування з іншими функціями управління і, насамперед, з контролем; постійна актуалізація і коригування планів на підставі аналізу відхилень; спрямованість фінансового планування на знаходження оптимального співвідношення між прибутковістю і ризиком. Баяра Д.О. та Кучин А.Б. [1] дослідили вплив зовнішніх факторів на механізм фінансового

планування в Україні. Найбільш значущими чинниками виділені військова агресія щодо України, зміна політичних акцентів, імплементація великої кількості законодавчих актів Євросоюзу до законодавства України, зміна регіонального ринку, міграція трудових ресурсів, доступний вихід на європейські ринки, перебудова логістичних ланцюгів. В статтях Gao, H., et al. [10] та Chen, Y., et al. [9] представлені результати комплексних досліджень використання штучного інтелекту у фінансах. Аналіз джерел показав, що залишаються недостатньо конкретизованими способи вдосконалення фінансового планування на підприємстві в умовах невизначеності та швидкозмінного середовища.

Формулювання цілей статті. Метою статті є виявлення способів вдосконалення фінансового планування на підприємстві.

В роботі було використано наступні наукові методи: метод системного аналізу, за допомогою якого сфера фінансового планування на підприємстві була представлена як система та розкладена на компоненти, кожен з яких був досліджений окремо; критичний синтез, за допомогою якого були виявлені прогалини у існуючих дослідженнях з даної теми; метод індукції, який дозволив на основі аналізу окремих недоліків фінансового планування на українських підприємствах скласти загальну картину напрямків його вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансове планування – це процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді. Метою фінансового планування є забезпечення господарської діяльності необхідними джерелами фінансування [5, с. 381].

Відправною точкою процесу планування є визначення місії та цілей організації. Відповідальність за їх визначення та узгодження з власниками бізнесу несе вище керівництво. За відсутності довгострокової мети важко мати систему відліку, яка б визначала напрямки розробки бізнес-планів та бюджетів.

Наступним етапом для бізнесу є стратегічний план (на 5-10 років), що визначає порядок досягнення стратегічних цілей; він може бути деталізованим та містити лише орієнтовні терміни.

Середньостроковий бізнес-план, який зазвичай має три- або п'ятирічний горизонт, з точки зору фінансової деталізації та страте-

гічних імперативів знаходиться між стратегічним планом та річним бюджетом.

Бюджет є фінансовим планом на наступний рік; він детально розподіляє ресурси між окремими відділами, проєктами, менеджерами та статтями витрат.

Отже, як правило, фінансовий план підприємства має складатися з трьох компонентів: стратегічного плану, бізнес-плану та річного бюджету. Схематично це проілюстровано на рисунку 1.

Вертикальна вісь відображає ступінь досягнення довгострокових цілей, а горизонтальна – час. З часом бізнес має наближатися до реалізації своїх довгострокових планів і, можливо, потребуватиме перегляду цих планів, щоб реагувати на зміни на ринку та в бізнесі.

Розглянемо детальніше кожен з трьох складових фінансового плану.

Стратегічний план. Розробка стратегічного плану починається з детального стратегічного аналізу ринку, клієнтів, конкурентів та ресурсів. Для цього доцільно використовувати найкращі практики, такі як бенчмаркінг, PESTEL-аналіз (оцінка політичного, економічного, соціологічного, технологічного, екологічного та правового середовищ), аналіз структурних сил тощо. Результати аналізу можуть бути узагальнені в матриці SWOT. На її основі формується стратегічний порядок денний з врахуванням відповідей на питання: що бізнес запропонує у вигляді продуктів або послуг? за якою бізнес-моделлю? які будуть канали

виходу на ринок? які ресурси для цього необхідні? У стратегічний план доцільно включити основні показники доходу, виробництва, чисельності персоналу та обсягу інвестицій, щоб забезпечити встановлення базових ліній для бізнес-плану та бюджетів.

Розробка середньострокового бізнес-плану – це процес формулювання операційних та фінансових імперативів, яких необхідно досягти протягом 3–5 років. Практичний зміст бізнес-плану полягає в тому, що він дозволяє належним чином розподілити та узгодити ресурси бізнесу в середньостроковій перспективі. Також на його основі може бути створена або скоригована організаційна структура компанії, оскільки вона має забезпечувати найкращу можливу координацію роботи відділів та посадових осіб в процесі досягнення цільових результатів. Як і стратегічний план, бізнес-план може бути деталізованим, з визначеними лише основними фінансовими показниками для кожного з років, охоплених планом. Результатом розробки бізнес-плану є визначення основних середньострокових цілей, способів їх досягнення та відповідальних за це осіб.

На основі стратегічного плану та бізнес-плану розробляється річний бюджет. Це має бути дуже детальний документ з чітким розподілом ресурсів між підрозділами та проєктами. Щоб бюджети були ефективними, вони повинні «належати» менеджерам, які несуть відповідальність за їх досягнення. Відповідальність – це не просто повноваження

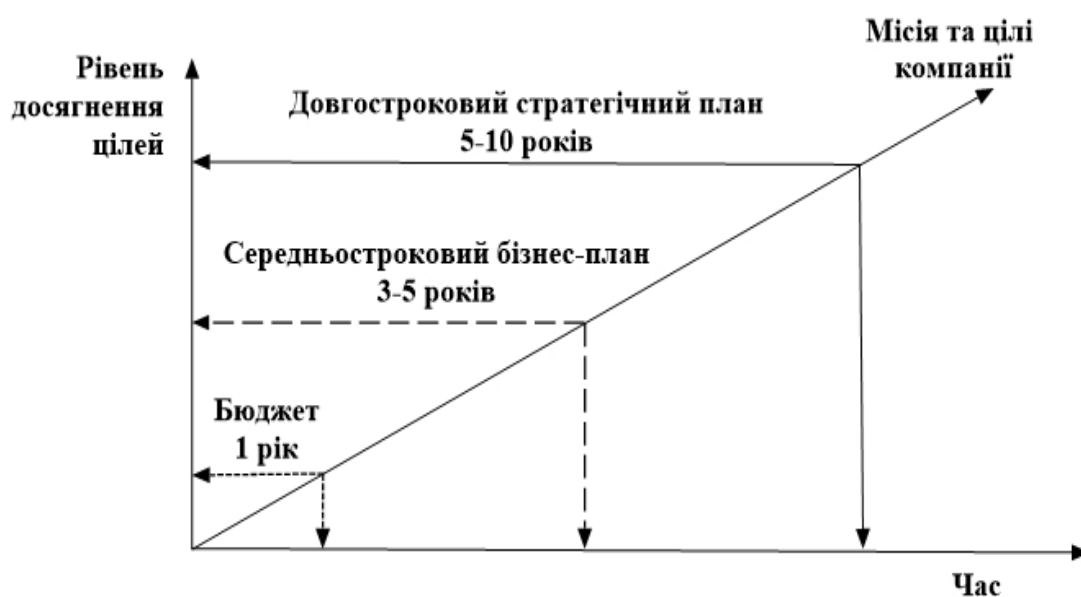


Рис. 1. Складові фінансового плану підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [12]

витрачати кошти, а відчуття індивідуальної відданості цілям та готовність виконати те, що потрібно, з виділеними ресурсами. Щоб створити відчуття відповідальності, окремі менеджери повинні бути частиною процесу складання бюджету, щоб вони могли визначити та обґрунтувати необхідні їм ресурси.

Бюджети зазвичай складаються одним із двох способів «згори вниз» чи «знизу вгору». При першому підході керівники вищої ланки ставлять перед операційними менеджерами цілі щодо показників доходів, прибутковості, економії коштів та інших аспектів. Перевага цього підходу полягає в тому, що бюджет буде базуватися на досягненні цілей організації, недовіком є вища ймовірність постановки нереалістичних цільових показників. При підході «знизу вгору» операційні менеджери розробляють бюджети та подають їх своїм старшим менеджерам на основі свого уявлення про досяжні цілі та ресурси, необхідні для досягнення цих цілей. Старші менеджери можуть переглядати ці бюджети в процесі переговорів з операційними менеджерами. Перевага такого підходу полягає в тому, що він краще відповідає реаліям повсякденної діяльності, недовіком є те, що для цього підходу притаманне заниження цільових показників доходу та недостатня економія коштів. Подолання недоліків обох підходів полягає у взаємодії між ланками управління, що відбувається у вигляді ітераційного процесу уточнення та погодження показників бюджету.

Розглянемо типові етапи процесу бюджетування.

1. Складання. Процес починається в попередньому році, з достатнім запасом часу до початку планового періоду. Розробляються прогнози і плани по окремим проєктам і підрозділам, далі вони складаються у зведений бюджет компанії.

2. Розгляд та переробка. Зведений бюджет подається на розгляд вищого керівництва або ради директорів. Виконується уточнення та узгодження показників бюджету з корпоративною стратегією та цілями. Цей етап може відбуватися у кілька ітерацій.

3. Затвердження. Підсумкове затвердження бюджету керівником або радою директорів робить його основою для управління фінансовими показниками на наступний рік. Теоретично це слід здійснити до початку року, хоча в деяких підприємствах етап переробки може тривати багато місяців і продовжуватися в бюджетному році.

4. Доведення до виконавців. Затверджений бюджет розподіляється по всім підрозділам для контролю фактичного виконання. Кожному розпоряднику бюджету має бути надано індивідуальний річний план-графік із визначенням його фінансових обов'язків. Окрім цього важливо довести до працівників основні цілі та завдання компанії на плановий період. Це сприяє ефективності та злагодженості роботи колективу та підрозділів.

5. Перепрогнозування. Після початку року багато підприємств проводять періодичне перепрогнозування очікуваних результатів за рік на основі фактичних даних. Цей процес не змінює початковий бюджет, але має важливе значення для визначення дій, необхідних для забезпечення виконання бюджету.

6. Аналіз результатів. Співставлення кінцевих результатів з плановими є основою для переоцінки ситуації та розробки наступних бюджетів. Аналіз план-факт передбачає порівняння запланованих показників з фактично досягнутими. Він допомагає менеджменту компанії зрозуміти причини відхилень та розробити відповідні управлінські рішення.

В компаніях часто виникає критика щодо обсягу часу та ресурсів, що витрачаються на складання та перегляд бюджету, а також на подальше перепрогнозування. Тому ефективність, автоматизація та простота процесу бюджетування є критично важливими, якщо менеджери хочуть мати час для досягнення реальних результатів, а не тільки для їх планування [12, с. 151].

Розробка прогнозів будь-якого типу вимагає використання припущень. Критичні припущення, від яких залежить досягнення запланованих результатів, потребують особливої уваги. Менеджери повинні перевірити чутливість прогнозів та критеріїв прийняття рішень до кожного критичного припущення. Надалі критичні припущення слід ретельно відстежувати як ключові індикатори здатності фірми виконати план.

Під час прогнозування та планування завжди присутній елемент невизначеності. Для українських компаній в умовах війни рівень невизначеності суттєво зростає. Тому необхідним елементом планування діяльності підприємства є розгляд різних можливих сценаріїв. Сценарний аналіз вимагає переоцінки параметрів плану під умови настання певних подій або певної зміни обставин. Важливо виконати кілька різних версій фінансових прогнозів, наприклад:

- базовий сценарій – найімовірніший результат;
- консервативний сценарій – відображає нижчі очікування або негативні наслідки;
- сценарій зростання або розширення – сценарій, що відображає потенціал певних подій зростання;
- сценарій рецесії;
- кризовий (форс-мажорний) сценарій.

Після визначення сценаріїв розробляються прогнози для кожного конкретного сценарію. Це критичний аспект сценарного планування, під час якого переглядаються базові прогнози з урахуванням очікуваних змін за сценарієм. Наприклад, під час рецесії компанія може зіткнутися з ціновим тиском та зниженням попиту, а також коливаннями процентних ставок, вартості робочої сили та цін на сировинні товари. Після розробки альтернативних сценаріїв їх можна використовувати для визна-

чення діапазону потенційних результатів. На рисунку 2 представлено приклад сценарного аналізу потенційного розміру прибутку компанії.

Шляхом зважування кожного розрахункового результату за ймовірністю його виникнення можна розрахувати середньозважений прогноз доходу. У таблиці 1 ми ілюструємо використання зважування діапазону рівнів доходу за розрахунковою ймовірністю кожного з них.

Як видно з таблиці, середньозважена прогнозна сума доходу складає 109,1 млн грн, що суттєво менше, ніж базовий прогнозу 115 млн грн. Для фінансових планів доцільно використовувати саме середньозважені прогнози, оскільки вони враховують потенційний ефект менш ймовірних сценаріїв розвитку подій.

Через швидкозмінні умови ведення бізнесу, стає все більш важливим мати мож-

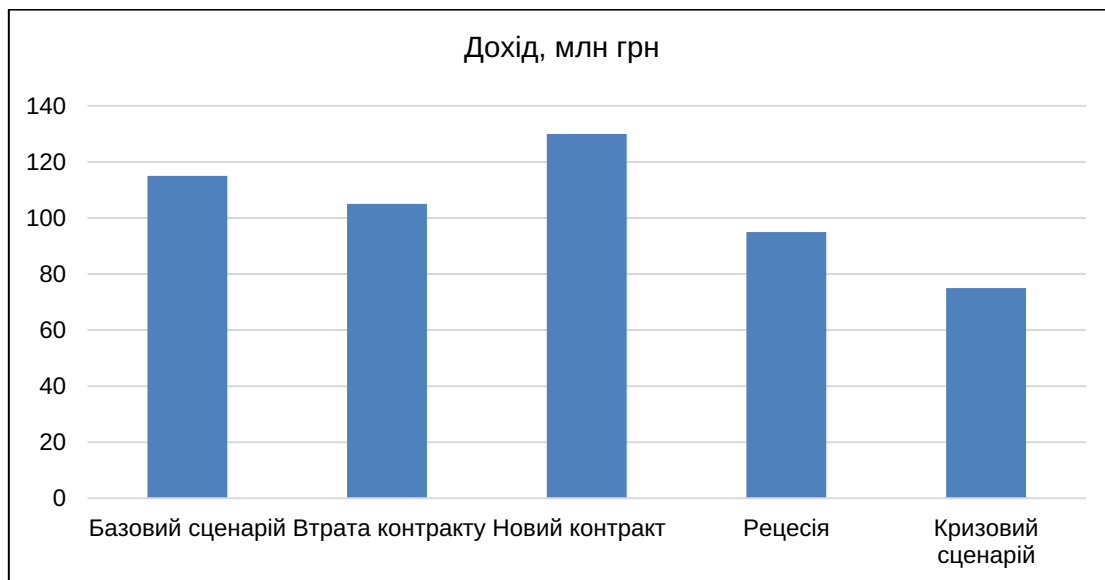


Рис. 2. Приклад сценарного аналізу
Джерело: сформовано автором на основі [7]

Таблиця 1

Розрахунок середньозваженого розміру доходу

Сценарій / показник	Сума доходу, млн грн	Ймовірність	Зважена сума доходу, млн грн
Новий контракт	130	10%	13,0
Базовий сценарій	115	54%	62,1
Втрата контракту	105	10%	10,5
Рецесія	95	20%	19,0
Кризовий сценарій	75	6%	4,5
Середньозважена сума	—	100%	109,1

Джерело: сформовано автором на основі [7]

лівість періодично переглядати очікувані показники результативності протягом року. У 1980-х роках був розроблений метод, який називають «ковзним прогнозом». Він полягає у розширенні горизонту прогнозування протягом року. Наприклад, після завершення першого кварталу звітного року горизонт прогнозування розширюється так, щоб включити перший квартал наступного року. Це надзвичайно корисно, оскільки дає уявлення про наступний рік ще до завершення бюджетного процесу. Схематично це показано на рисунку 3.

Ковзний прогноз отримав широке визнання та слугує основою планування та прогнозування для багатьох організацій. Він забезпечує гарну відправну точку для більш ретельного річного процесу планування, довгострокових прогнозів, а також аналізу «що, якщо?». Його найбільша цінність полягає в тому, що він забезпечує раннє уявлення про майбутні тенденції, позитивні зміни та ризики, тим самим надаючи керівництву більше часу для реагування на зміни та підвищення ефективності.

Розвитком ковзного прогнозування є створення «ковзного бюджету». Він застосовується переважно крупними компаніями і полягає в тому, що з певною періодичністю, наприклад раз в квартал, бюджет переглядається, а його горизонт збільшується на три місяці. Недоліком такого підходу є його велика трудомісткість. Більш ефективною

альтернативою може стати створення так званого «динамічного фінансового плану» (ДФП). Термін «динамічний» означає, що його можна оновлювати з будь-якою необхідною періодичністю та навіть на вимогу.

ДФП покликаний вирішити такі завдання:

–¹ отримання прогнозу результатів роботи компанії у наступні 12 місяців; це основа для коригування діяльності компанії керівниками і топ-менеджерами;

–¹ виявлення тенденцій та загроз, оцінка їх майбутнього впливу на ранньому етапі, що в свою чергу дає максимально можливий час для вирішення проблем та використання можливостей;

–¹ зменшення трудовитрат на річне планування.

Критично важливим кроком у розробці ДФП є визначення ключових бізнес-чинників. Важливо відійти від процесу, який приділяє однакову увагу всім витратам, видаткам та доходам. Для визначення найважливіших чинників можливе застосування принципу Парето, наприклад: 20% статей витрат становитимуть 80% суми витрат. Також слід визначити критичні припущення, включаючи макроекономічні фактори, політичну ситуацію, процентні ставки тощо. Під час побудови процесу та моделі ДФП ми маємо переконатися, що ці критичні рушійні сили та припущення будуть повністю враховані та підкреслені, а менш важливі фактори будуть ігноруватися.



Рис. 3. Схема ковзного прогнозу

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Після визначення ключових бізнес-чинників має бути створена бізнес-модель. Для більшості організацій в якості продукту (виходу) моделі доцільно обрати три основні фінансові звіти (звіт про прибутки та збитки, баланс та звіт про рух грошових коштів). Можливе складання допоміжних таблиць і графіків для прогнозування ключових показників діяльності. Але критично важливо не вдаватись до надмірної деталізації, щоб процес залишався швидким та ефективним. Результатом стане робоча модель, яка враховує ключові фактори та припущення.

ДФП повинен включати історію попереднього року, фактичні показники поточного року та прогноз мінімум на наступні 12 місяців. Таке охоплення дозволяє виявляти та екстраполювати тренди, а також аналізувати вплив суттєвих факторів на майбутні періоди. Кожен розділ ДФП рекомендовано супроводити резюме, яке надає стислий виклад інформації, включаючи фактичні та прогнозовані фінансові результати, а також основні припущення, ключові ризики та перспективи. Це сприятиме зручності перегляду керівниками та менеджерами і розробці ними управлінських рішень.

Частота оновлення ДФП визначається кожною компанією індивідуально, залежно від рівня динамічності бізнес-середовища. Також оновлення плану може бути необхідне під впливом значних подій, наприклад кризових ситуацій. В цих випадках ДФП надає можливість швидко скоригувати політику підприємства, що надзвичайно важливо для збереження його економічної стійкості.

Штучний інтелект (ШІ) сьогодні суттєво трансформує підходи до прогнозування та фінансового планування на підприємствах, дозволяючи обробляти великі обсяги як структурованих, так і неструктурованих даних. Згідно з джерелами, основними сферами застосування ШІ в фінансовому плануванні є:

1. Прогнозування доходів та попиту: ШІ, зокрема ансамблі дерев рішень (наприклад, Random Forest), часто перевершують традиційні економетричні методи (такі як ARIMA).

2. Бюджетування: сучасні інструменти використовують машинне навчання для виявлення складних закономірностей у витратах і доходах, що робить бюджетні прогнози більш надійними. ШІ може відстежувати патерни витрат та виявляти зайві витрати або пропонувати більш оптимальний розподіл бюджету. Дані численних досліджень свідчать про те, що компанії, які використовують бюдже-

тування на основі генеративного штучного інтелекту, досягли суттєвого підвищення точності бюджету та покращення фінансових показників [9].

3. Автоматизація обліку та аудиту: ШІ застосовується для автоматичного розподілу щоденних транзакцій за відповідними рахунками. Наприклад, системи на базі Random Forest здатні з високою точністю автоматизувати категоризацію витрат.

4. Стратегічне планування та сценарний аналіз: ШІ може моделювати різні бізнес-стратегії, як-от вихід на нові ринки, зміни цінової політики, інвестиційні рішення тощо.

5. Фінансове планування та аналіз (FP&A): моделі ШІ допомагають інтегрувати зовнішні великі дані (наприклад, ринкову динаміку) у процеси аналізу, що дозволяє швидко оновлювати фінансові плани та сценарії.

6. Управління ризиками: ШІ прогнозує фінансові ризики (дефіцит грошових потоків, кредитний ризик тощо) та допомагає забезпечити виконання прийнятої політики управління ризиками.

Загалом впровадження ШІ дозволяє підприємствам підвищувати швидкість прийняття рішень, оптимізувати розподіл ресурсів та зменшувати витрати на робочу силу за рахунок автоматизації рутинних завдань.

Висновки. Таким чином, вдосконалення фінансового планування є однією з важливих умов забезпечення економічної стійкості підприємства. Особливого значення цей процес набуває в умовах невизначеності і негативного впливу зовнішніх факторів. Розробці будь-яких планів передують визначення місії та цілей організації, а також ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Після цього розробляється довгостроковий стратегічний план та середньостроковий бізнес-план, а на їх основі – річний бюджет. Під час розробки цих планів завжди присутній елемент невизначеності. Для зменшення її впливу проводиться сценарний аналіз, який враховує різні можливі варіанти розвитку подій та дозволяє отримати середньозважені прогнозні значення показників. В умовах швидкозмінного середовища постає необхідність частого перегляду прогнозів та планів. Для цього був розроблений метод ковзного прогнозування та його подальший розвиток – динамічний фінансовий план. Ці методи дозволяють оперативно коригувати фінансові плани і прогнози на основі фактичних даних, що, в свою чергу, надає керівництву компанії надійну основу для прийняття управлінських

рішень. Використання інструментів на основі штучного інтелекту є ще одним фактором вдосконалення фінансового планування. Воно дозволяє підприємствам формувати більш реалістичні бюджети, контролювати витрати з підвищеною точністю та своєчасно вносити корективи.

Подальшого дослідження потребує тема впровадження технологій на базі штучного

інтелекту у сферу фінансового планування на підприємстві, в тому числі питання розмежування «сфер відповідальності» штучного інтелекту та людини. Також необхідне вивчення можливостей подальшого покращення координації процесу планування з операційною діяльністю підприємства, що в перспективі дозволить як підвищити якість планів, так і покращити їх виконання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Баюра Д.О., Кучин А.Б. Вплив зовнішніх факторів на вдосконалення механізму фінансового планування підприємств в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2025. № 1 (226). С. 13-22. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/2>.
2. Результати дослідження стану бізнесу в Україні у грудні 2025 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-hrudni-2025-roku> (дата звернення: 31.03.2026).
3. Дорошенко О.О., Сорокатий В.М. Фінансове планування на підприємстві як метод мінімізації фінансових ризиків. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.95>.
4. Заборовець О.П. Зарубіжний досвід вдосконалення фінансового планування підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. № 17. С. 200-205. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/40876> (дата звернення: 31.03.2026).
5. Непочатенко О.О., Мельничук Н.Ю. Фінанси підприємств: підручник. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 504 с.
6. Шульга О.А. Напрями удосконалення організації фінансового планування діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26. С. 58-62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.9>.
7. Alexander J. Financial planning & analysis and performance management. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2018. 612 p.
8. Bessa G., Barbosa B. Integrating artificial intelligence into scenario analysis: a validated framework for strategic planning under economic uncertainty. *Global Economics Research*. 2025. № 1(2). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecores.2025.100007>.
9. Chen, Y., Yan, S., Jin, Y., Li, J., & Jin, X. (2025). Generative Artificial Intelligence in Finance: A Systematic Literature Review and a Research Agenda. *Digital Technologies Research and Applications*. 2025. № 4(2). P. 14–32. DOI: <https://doi.org/10.54963/dtra.v4i2.1191>.
10. Gao, H., Kou, G., Liang, H. et al. Machine learning in business and finance: a literature review and research opportunities. *Financial Innovation*. 2024. № 10. P. 86. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40854-024-00629-z>.
11. Popa, F. G., & Muresan, V. (2025). Artificial Intelligence in Finance: From Market Prediction to Macroeconomic and Firm-Level Forecasting. *AI*. 2025. № 6(11). P. 295. DOI: <https://doi.org/10.3390/ai6110295>.
12. Tennent J. Guide to financial management. Second edition. Profile Books Ltd, 2013.
13. Vancsura, L., Tatay, T., & Bareith, T. Navigating AI-Driven Financial Forecasting: A Systematic Review of Current Status and Critical Research Gaps. *Forecasting*. 2025. № 7(3). P. 36. DOI: <https://doi.org/10.3390/forecast7030036>.

REFERENCES:

1. Baiura, D.O., Kuchyn, A.B. (2025). Vplyv zovnishnikh faktoriv na vdoskonalennia mekhanizmu finansovoho planuvannia pidpriemstv v Ukraini [The influence of external factors on the improvement of the financial planning mechanism of enterprises in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, vol. 1 (226), pp. 13-22. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/2>.
2. Rezultaty doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini u hrudni 2025 roku [Results of a study of the state of business in Ukraine in December 2025.]. Available at: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-hrudni-2025-roku> (accessed March 31, 2026).
3. Doroshenko O.O., Sorokatyi V.M. (2021). Finansove planuvannia na pidpriemstvi yak metod minimizatsii finansovykh ryzykiv [Financial planning at the enterprise as a method of minimizing financial risks]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.95>.

4. Zaborovets O.P. (2016). Zarubizhnyi dosvid vdoskonalennia finansovoho planuvannia pidpriemstva [Foreign experience in improving financial planning of an enterprise.]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo – Modern problems of economics and entrepreneurship*, vol. 17, pp. 200-205. Available at: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/40876> (accessed March 31, 2026).
5. Nepochatenko O.O., Melnychuk N.Iu. (2013). *Finansy pidpriemstv: pidruchnyk* [Corporate Finance: Textbook]. Kyiv: «Tsentр uchbovoi literatury», 504 p. (in Ukrainian)
6. Shulha, O.A. (2023). Napriamy udoskonalennia orhanizatsii finansovoho planuvannia diialnosti pidpriemstva [Directions for improving the organization of financial planning of an enterprise]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, vol. 26, pp. 58-62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.9>.
7. Alexander J. (2018). *Financial planning & analysis and performance management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 612 p.
8. Bessa G., Barbosa B. (2025). Integrating artificial intelligence into scenario analysis: a validated framework for strategic planning under economic uncertainty. *Global Economics Research*, vol. 1(2). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecores.2025.100007>.
9. Chen, Y., Yan, S., Jin, Y., Li, J., & Jin, X. (2025). Generative Artificial Intelligence in Finance: A Systematic Literature Review and a Research Agenda. *Digital Technologies Research and Applications*, vol. 4(2), pp. 14–32. DOI: <https://doi.org/10.54963/dtra.v4i2.1191>.
10. Gao, H., Kou, G., Liang, H. et al. (2024). Machine learning in business and finance: a literature review and research opportunities. *Financial Innovation*, vol. 10, p. 86. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40854-024-00629-z>.
11. Popa, F. G., & Muresan, V. (2025). Artificial Intelligence in Finance: From Market Prediction to Macroeconomic and Firm-Level Forecasting. *AI*, vol. 6(11), p. 295. DOI: <https://doi.org/10.3390/ai6110295>.
12. Tennent J. (2013). *Guide to financial management*. Second edition. Profile Books Ltd.
13. Vancsura, L., Tatay, T., & Bareith, T. (2025). Navigating AI-Driven Financial Forecasting: A Systematic Review of Current Status and Critical Research Gaps. *Forecasting*, vol. 7(3), p. 36. DOI: <https://doi.org/10.3390/forecast7030036>.

Дата надходження статті: 01.04.2026

Дата прийняття статті: 17.04.2026

Дата публікації статті: 24.04.2026