

Валентина М. Гельман¹, Анна В. Горбунова²,
Павло І. Тучин³, Артемій Р. Корчак⁴

ПЕРСПЕКТИВНЕ, ПОТОЧНЕ ТА ОПЕРАТИВНЕ ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК СКЛАДОВІ ОПЕРАЦІЙНОГО ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті визначено актуальність фінансового планування як складової операційного планування виробничо-господарської діяльності підприємства та встановлено його значення для забезпечення ефективного розвитку підприємства відповідно до стратегічних цілей. Обґрунтовано, що фінансове планування є процесом систематичної підготовки управлінських рішень, спрямованих на формування та ефективне використання фінансових ресурсів, узгодження джерел їх формування і напрямів використання з виробничими та маркетинговими планами підприємства, а також визначення основних фінансових показників його діяльності на плановий період.

Розглянуто систему фінансового планування, яка включає такі елементи: стратегічні цілі підприємства; підсистеми фінансового планування; організаційну структуру підприємства; організацію фінансового планування; механізм фінансового планування; інструменти фінансового планування; оцінку ефективності і контроль фінансового планування.

Перспективне, поточне та оперативне фінансове планування доцільно розглядати як взаємопов'язані рівні операційного планування виробничо-господарської діяльності підприємства, які забезпечують послідовний перехід від визначення загальних фінансових орієнтирів до конкретизації потреби у фінансових ресурсах і прийняття поточних управлінських рішень. Перспективне планування формує довгострокові орієнтири розвитку підприємства, поточне визначає основні параметри фінансового забезпечення діяльності на відповідний плановий період, а оперативне забезпечує своєчасне реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ключові слова: фінансове планування; підприємство; довгострокове фінансове планування; поточне фінансове планування; оперативне фінансове планування; операційне планування; механізм фінансового планування; система фінансового планування, виробничо-господарська діяльність.

Рис. 1. Табл. 1. Літ. 15.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-295-807-817

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2227-3865>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6450-4740>

³ ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3891-8193>

⁴ ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8104-0746>

Valentyna Helman, Anna Gorbunova, Pavlo Tuchyn, Artemiy Korchak FORECAST, CURRENT AND OPERATIVE FINANCIAL PLANNING AS COMPONENTS OF OPERATIONAL PLANNING OF THE PRODUCTION AND ECONOMIC ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE

The article identifies the relevance of financial planning as a component of operational planning of an enterprise's production and economic activities and establishes its importance for ensuring the effective development of the enterprise in accordance with its strategic objectives. It is sub-

¹ Zaporizhzhia National University, Ukraine.

² Zaporizhzhia National University, Ukraine.

³ Zaporizhzhia National University, Ukraine.

⁴ Zaporizhzhia National University, Ukraine.

stantiated that financial planning is a process of systematic preparation of managerial decisions aimed at the formation and efficient use of financial resources, the coordination of the sources of their formation and directions of use with the production and marketing plans of the enterprise, as well as the determination of the main financial indicators of its activities for the planning period.

The system of financial planning is considered as comprising the following elements: the strategic objectives of the enterprise; subsystems of financial planning; the organizational structure of the enterprise; the organization of financial planning; the financial planning mechanism; financial planning tools; and the evaluation of the effectiveness and control of financial planning.

Long-term, medium-term, and operational financial planning should be viewed as interrelated levels of operational planning of an enterprise's production and economic activities, ensuring a consistent transition from defining general financial guidelines to specifying the need for financial resources and making current managerial decisions. Long-term planning establishes the long-term development guidelines of the enterprise, current planning determines the main parameters of the financial support of its activities for the respective planning period, while operational planning ensures a timely response to changes in the internal and external environment.

Keywords: *financial planning; enterprise; long-term financial planning; current financial planning; operational financial planning; operational planning; financial planning mechanism; financial planning system; production and business activities.*

Peer-reviewed, approved and placed: 22.01.2026

Постановка проблеми. В умовах інтеграції України в Європейське співтовариство, загострення конкурентної боротьби на ринках виникає необхідність підвищення конкурентоспроможності продукції та інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств. Це висуває необхідність побудови на підприємствах якісно нових систем управління, які б відповідали світовим стандартам. Однією із прогресивних управлінських технологій, яка сприяє забезпеченню підвищенню ефективності господарювання, є фінансове планування.

Фінансове планування є невід'ємною складовою планування виробничо-господарської діяльності підприємства, оскільки саме фінансові ресурси забезпечують реалізацію виробничих, інвестиційних, збутових та інших господарських рішень. У свою чергу, результати виробничо-господарської діяльності безпосередньо впливають на формування доходів, витрат, прибутку та грошових потоків підприємства. Тому фінансове планування має здійснюватися у взаємозв'язку з іншими напрямками планування діяльності підприємства та забезпечувати фінансове обґрунтування його стратегічних, поточних і оперативних рішень.

Зростання уваги до фінансового планування зумовлено тим, що для забезпечення виживання і економічного зростання в умовах ринкового середовища суб'єктів господарювання доцільно розрахувати планові доходи і витрати, прибуток, потребу в оборотному капіталі та інвестиціях, збалансувати грошові потоки, забезпечуючи необхідний рівень платоспроможності, що вимагає створення ефективної системи фінансового планування. Водночас його ефективність залежить від узгодженості з плануванням виробничо-господарської діяльності підприємства та послідовності формування перспективних, поточних і оперативних фінансових планів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань фінансового планування на підприємстві займалися багато вітчизняних та закордонних науковців. Так, Самойдай В., Бакута Р., Кизим В. досліджували планування як ключовий елемент функціонування суб'єктів господарювання [1]. Науковці Дема Д., Сус Л., Сус Ю. переконані, що майбутній розвиток переважної більшості галузей національної економіки має базуватися на сценарному плануванні. Воно забезпечить ефективне генерування грошових потоків у довгостроковій перспективі та дозволить враховувати у стратегічних і довгострокових фінансових планах можливість взаємодії окремих елементів невизначеності та мінливості зовнішнього середовища, що впливають на поточну фінансову стабільність підприємства [2]. Алексін Г. О., Ковбаса В. А., Стащук, Д. М. здійснили порівняльний аналіз ключових категорій фінансового управління підприємства: фінансового планування, фінансового прогнозування, бюджетування [3]. Перспективи використання сучасних інформаційних технологій при здійсненні фінансового планування на підприємствах у своєму дослідженні окреслив Свистун Л. А. [4].

Проте недостатньо обґрунтована система фінансового планування на підприємствах, зокрема питання організації перспективного, поточного та оперативного фінансового планування на підприємствах.

Формулювання цілей статті. Метою статті є виявлення і дослідження сутності складових елементів системи фінансового планування: перспективного, поточного та оперативного фінансового планування, визначення їх місця і взаємозв'язку в системі операційного планування виробничо-господарської діяльності підприємства.

Основні результати дослідження. Виробничо-господарська діяльність підприємства охоплює сукупність взаємопов'язаних процесів, пов'язаних із виробництвом і реалізацією продукції, забезпеченням підприємства необхідними ресурсами, здійсненням інвестиційної діяльності та формуванням фінансових результатів. Реалізація зазначених процесів потребує відповідного фінансового забезпечення, що визначає особливе місце фінансового планування в системі планування виробничо-господарської діяльності підприємства.

Фінансове планування забезпечує фінансове обґрунтування виробничих, інвестиційних та інших господарських рішень, визначає потребу підприємства у фінансових ресурсах, джерела їх формування та напрями використання. Водночас результати виробничо-господарської діяльності безпосередньо впливають на обсяги доходів, витрат, прибутку та грошових потоків підприємства. Таким чином, фінансове планування займає центральне місце у взаємозв'язку між плануванням окремих напрямів виробничо-господарської діяльності та забезпеченням її фінансової результативності.

Фінансове планування є важливою складовою операційного планування виробничо-господарської діяльності підприємства та одним із інструментів фінансового менеджменту.

Вважаємо, що можна виділити наступні складові елементи системи фінансового планування (рис. 1).

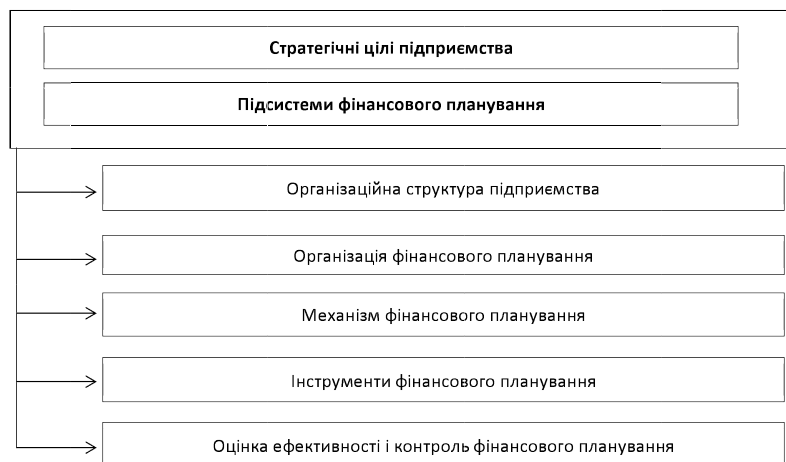


Рис. 1. Складові елементи системи фінансового планування на підприємстві

Загальновідомо, що фінансове планування на підприємстві базується на трьох підсистемах планування діяльності. Проте аналіз свідчить, що у літературних джерелах відсутня загальновизнана класифікація підсистем фінансового планування і трактують їх по-різному: прогнозування фінансової діяльності, поточне планування фінансової діяльності, оперативне планування фінансової діяльності [5, с. 55]; перспективне фінансове планування, тактичне фінансове планування, оперативне фінансове планування [6, с. 402]; стратегічне прогнозування фінансової діяльності, поточне планування фінансової діяльності, оперативне планування фінансової діяльності [7; 8]; стратегія підприємства, тактичний план у вигляді бізнес-плану, система оперативних планів [9, с. 102].

Вважаємо, що економічно обґрунтовано трактує назву підсистем фінансового планування професор І. О. Бланк, а саме: перспективне фінансове планування; поточне планування фінансової діяльності; оперативне планування фінансової діяльності [10, с. 51].

Мета перспективного фінансового планування — реалізувати стратегічні цілі розвитку підприємства, а також визначити завдання і показники поточного фінансового планування.

Перспективне фінансове планування здійснюється за допомогою прогнозування — розроблення довгострокового фінансового плану з найбільш важливих напрямів фінансової діяльності підприємства.

Передумовами для розроблення такого плану є:

- цілі фінансової стратегії підприємства;
- фінансова політика підприємства за окремими напрямками фінансової діяльності;
- прогнозована кон'юнктура фінансового ринку — кредитного, фондового, валютного та ін.;

- прогнозовані зміни інших чинників зовнішнього середовища і внутрішнього розвитку підприємства;

- результати трендового аналізу найбільш важливих показників фінансової діяльності підприємства за низку попередніх років [10, с. 52].

Систему стратегічних цілей фінансового розвитку формують на основі таких цільових стратегічних нормативів:

- середньорічний темп росту власних фінансових ресурсів, що формуються із внутрішніх джерел;

- мінімальна частка власного капіталу в загальному обсязі використовуваного капіталу підприємства;

- коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства;

- співвідношення оборотних і необоротних активів підприємства;

- мінімальний рівень грошових активів, що забезпечує поточну платоспроможність підприємства;

- мінімальний рівень самофінансування інвестицій;

- граничний рівень фінансових ризиків у розрізі основних напрямів господарської діяльності підприємства.

У довгостроковому фінансовому плані повинно бути враховані найбільш важливі параметри фінансового розвитку підприємства, що визначаються цілями його фінансової стратегії, а саме:

- прогнозована сума активів підприємства, зокрема оборотних;

- прогнозована структура капіталу;

- прогнозований обсяг реального інвестування підприємства;

- прогнозована сума чистого прибутку підприємства і показник рентабельності власного капіталу;

- прогнозована сума амортизаційного потоку;

- прогнозоване співвідношення розподілу чистого прибутку підприємства на споживання і нагромадження;

- прогнозована сума чистого грошового потоку підприємства [10, с. 53].

Даний вид планування передбачає розроблення трьох основних фінансових документів підприємства:

- прогнозного звіту про фінансові результати, який відображає очікувані доходи, витрати та величину прибутку підприємства у плановому періоді;

- прогнозного балансу, що характеризує майбутній стан активів, власного капіталу та зобов'язань підприємства і забезпечує їх взаємну збалансованість;

- прогнозу руху грошових коштів, який відображає очікувані надходження та вибуття грошових коштів за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю підприємства.

Отже, призначення довгострокового фінансового планування — визначення допустимих з позицій фінансової стійкості темпів розширення підприємства.

Після розробки фінансової стратегії розвитку підприємства здійснюється поточне фінансове планування. На цьому етапі відбуваються конкретизація й узагальнення розподілу фінансових ресурсів між кожним напрямом діяльності з розрахунком джерел їх залучення й ефективністю. Тобто, формуються конкретні види поточних планів, що дозволяють підприємству

провести оцінку фінансового стану на закінчення планового періоду часу, сформувати структуру активів і капіталу в кінці планованого періоду, структуру доходів і витрат і забезпечити постійну платоспроможність.

Результатом здійснення поточного планування є такі документи: план звіту про прибутки та збитки; балансовий план і план руху грошових коштів.

Завершальною підсистемою фінансового планування є оперативне планування – складання та доведення до виконавців бюджетів, платіжних календарів, касового плану й інших форм оперативних планових завдань по усіх напрямках фінансової діяльності.

Результатом даного виду планування є сформовані тактичні плани на короткостроковий період часу (наприклад, план виконання робіт, план закупівлі матеріалів, розрахунок потреби в короткострокових кредитах та ін.).

Мета оперативного планування фінансової діяльності – підтримання ліквідності активів на необхідному рівні.

Варто зазначити, що найдосконаліші та найновітніші форми фінансового плану не будуть ефективними без розробки та впровадження відповідної системи моніторингу ситуації, контролю та коригування показників, яка визначить розміри та сформує причини відхилення фактичних показників від планованих [2].

Водночас ефективність фінансового планування залежить не лише від якості розроблених планових документів, а й від здатності системи оперативно адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Як зазначають А. Череп, В. Герасимова, А. Горбунова та І. Щєбликіна, особливості моделі інноваційного процесу визначають специфіку організації бюджетування, зокрема необхідність поетапного формування бюджетів та забезпечення достатнього рівня їх гнучкості. Це підкреслює важливість регулярного моніторингу виконання планових показників, своєчасного виявлення відхилень і коригування бюджетних орієнтирів відповідно до змін умов функціонування підприємства [10].

Побудова системи фінансового планування підприємства здійснюється з урахуванням прийнятої організаційної структури, розподілу обов'язків між колективами різних служб, підпорядкованості управлінців, контролю й координації всіх функцій організації як єдиного цілого.

Кожне підприємство має власну організаційну структуру, яка визначається наявністю та взаємодією його підрозділів. Ефективна структура підприємства залежить від його цілей, масштабу та особливостей діяльності. Вертикальна модель забезпечує порядок та контроль з центру, а горизонтальна – сприяє гнучкості та швидкому обміну інформацією. Оптимальний варіант зазвичай поєднує переваги різних підходів, адаптуючись до викликів бізнес-середовища.

На великих підприємствах, як свідчить зарубіжний досвід, щоб уникнути небезпеки втратити контроль, вище керівництво намагається якомога глибше контролювати рішення менеджерів нижчого рівня, не підміняючи водночас їхньої функції приймати рішення [12, с. 405]. Такий підрозділ, несе відповідальність за показники діяльності, які він контролює. Тому такий підрозділ дістав назву «центр відповідальності».

Концепцію центрів та обліку відповідальності вперше було сформульовано Дж. А. Хігінсом [12, с. 406]. Як відомо, виокремлюють такі типи центрів: центр витрат; центр доходу; центр прибутку; центр інвестицій.

Основою обліку за центрами відповідальності є закріплення витрат і доходів за керівниками різних рівнів і систематичний контроль за виконанням ними затверджених бюджетів.

За такої організаційної структури, як ми вважаємо, до організації процесу планування доцільно застосовувати підхід «знизу-вгору», коли керівники підрозділів складають плани, які потім узагальнюють на вищому щаблі управління.

Переходячи безпосередньо до організації системи фінансового планування на підприємстві, потрібно дати відповіді на низку питань, що стосуються того, які показники та сфери діяльності мають бути охоплені цим видом планування, хто й як має це робити, за що він буде конкретно відповідати, коли, на яку перспективу й де це треба зробити тощо [13, с. 101].

Належна організація фінансового планування реалізується за допомогою низки принципів, які сформулював ще А. Файоль.

Можна погодитися зі Злобіною К. С., яка виокремлює основні групи принципів планування які становлять його методологічну базу, а саме:

- технологічні принципи (документального забезпечення; принцип відповідності; принцип постійної потреби в робочому капіталі; принцип надлишку грошових коштів);
- методичні (принцип науковості; принцип комплексності; принцип оптимальності);
- організаційні принципи (економічності; обґрунтованості; гнучкості; повноти; точності; напруженості; безперервності);
- принципи ефективності фінансового планування (варіативності; простоти; реальності; співвідношення термінів та використання коштів; співвідношення витрат і ефекту фінансового планування; мінімальних відхилень запланованих показників від досягнутих) [14, с. 95].

Важливе значення в організації фінансового планування на підприємстві мають його функції. Основними функціями фінансового планування та прогнозування, на думку Мазур Д. В., яку ми підтримуємо, є :

- 1) відображати основні напрямки фінансової політики, що проводяться законодавчою та виконавчою владою в державі;
- 2) встановлення кількісних та якісних параметрів суспільного виробництва на плановий період;
- 3) вибір раціональних методів фінансової підтримки очікуваного рівня економічного та соціального розвитку на основі ефективного використання наявних ресурсів у суспільстві;
- 4) забезпечити необхідний рівень перерозподілу коштів для досягнення темпів та пропозицій щодо економічного розвитку та добробуту;
- 5) визначення раціональних форм мобілізації фінансових ресурсів та на їх основі визначення їх оптимальної структури [5, с. 55].

Науковці та практики пропонують різні підходи до визначення послідовності й рівня деталізації етапів фінансового планування, кількість

яких у різних наукових джерелах варіюється від чотирьох до семи. При цьому сучасні підходи до планування діяльності підприємств передбачають необхідність урахування рівня фінансової стійкості, впливу кризових явищ, особливостей функціонування підприємства в умовах цифровізації, а також взаємозв'язку оперативного та стратегічного управління [16]. Узагальнення наукових підходів та врахування специфіки фінансового планування підприємства дають підстави запропонувати власний алгоритм розроблення фінансового плану, представлений у табл. 1.

Таблиця 1. Послідовність фінансового планування на підприємстві

Етапи фінансового планування	Сутність етапу
1. Аналіз фінансово-господарської ситуації, що склалася, і фінансових проблем	Вивчення і оцінка фінансових результатів діяльності підприємства, виявлення фінансових проблем
2. Прогнозування майбутніх умов діяльності підприємства	Визначення впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на господарську діяльність підприємства. Вивчення перспектив розвитку ринку, прогнозування динаміки його кон'юнктури і фінансових результатів у майбутньому періоді
3. Постановка фінансових завдань	Визначення параметрів одержання доходів, прибутку, витрат і основних напрямів використання засобів на основі варіантних розрахунків
4. Розроблення оптимального варіанту фінансового плану	Аналіз варіантів майбутніх тенденцій і поточного фінансового стану підприємства
5. Складання річного фінансового плану підприємства	Баланс доходів і витрат
6. Складання оперативних фінансових планів підприємства	Розроблення фінансових бюджетів
7. Погодження і затвердження показників фінансового плану	Доведення завдань до підрозділів і конкретних виконавців, які несуть відповідальність за їх виконання
8. Коригування фінансового плану	Погодження фінансового плану з показниками виробничих, комерційних, інвестиційних та інших планів (за потреби)
9. Контролінг	Координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення.

Вважаємо, що така послідовність фінансового планування дозволить проаналізувати проблеми, які склалися, оцінити вплив чинників зовнішнього середовища на майбутню фінансову діяльність підприємства, розробити плани різних рівнів, призначити відповідальних і систематично контролювати їх виконання і у разі зміни умов діяльності коригувати.

Інструментами, що обслуговують процес планування, на нашу думку, є методичне, технічне, інформаційне та програмне забезпечення.

В теперішніх умовах існує багато програмних продуктів для отримання прогнозних даних, які спрощують роботу, значно скорочують час розроблення та точність підрахунків у плануванні. Найбільш широко застосовують програми COMFAR (UNIDO), Project Expert (розробка компанії «Про-Інвест

Консалтинг»), пакети компаній «ІНЕК» та «Альт-Інвест» та інші. Як ще один напрям організації фінансового планування підприємства можуть використовувати програмні продукти SAP, що дозволяють автоматизувати процеси планування, прогнозування, бюджетування, нівелюючи ризики інформаційного та фінансово-економічного характеру [4, с. 16-17].

Висновки. Фінансове планування є важливим інструментом управління підприємством, який забезпечує фінансове обґрунтування виробничо-господарської діяльності. Воно передбачає оптимізацію структури капіталу за джерелами формування і напрямками його розміщення, що створює умови для формування фінансової стійкості, ліквідності і кредитоспроможності підприємства на належному рівні. Це є запорукою підвищення ефективності використання капіталу і формування запобіжних заходів на випадок зміни кон'юнктури ринку, дохідності капіталу тощо.

Одне з важливих завдань фінансового планування передбачає деталізований план діяльності підприємства, що вимагає побудови ефективної системи фінансового планування, яка включає: підсистеми фінансового планування; організаційну структуру підприємства; організацію фінансового планування; механізм фінансового планування; інструменти фінансового планування; оцінку ефективності і контроль фінансового планування.

Ефективність фінансового планування визначається не лише якістю розроблених фінансових планів, а й узгодженістю стратегічного, поточного та оперативного рівнів планування. Їх взаємозв'язок забезпечує послідовну трансформацію стратегічних цілей підприємства у конкретні фінансові показники, планові рішення та оперативні завдання. Важливою умовою результативності фінансового планування є функціонування механізму моніторингу, контролю та коригування планових показників, що дає змогу своєчасно виявляти відхилення фактичних результатів від запланованих і вживати відповідних управлінських заходів.

Таким чином, перспективне, поточне та оперативне фінансове планування доцільно розглядати як взаємопов'язані складові операційного планування виробничо-господарської діяльності підприємства, спрямовані на забезпечення його фінансової стійкості, ефективне використання фінансових ресурсів і досягнення цілей розвитку підприємства.

1. Самодай В., Бакута Р., Кизим В. Планування як ключовий елемент функціонування суб'єктів господарювання в ринковій економіці за умов невизначеності. Економіка та суспільство. № 73. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-70>.

2. Дема Д. І., Сус Л. В., Сус Ю. Ю. Формування механізму фінансового планування на підприємстві в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. Бізнесінформ № 9. 2021. С. 207-215. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-207-215>

3. Алексін Г. О., Ковбаса В. А., Сташук, Д. М. Компаративний аналіз категорій «фінансове планування», «фінансове прогнозування» та «бюджетування» в ключі інституціоналізації фінансового управління: погляд прикладних корпоративних фінансів. Академічні візії. № 2024. №34. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1312>

4. Свистун Л. А. Перспективи використання сучасних інформаційних технологій при здійсненні фінансового планування на підприємстві. Економіка і регіон № 3 (58). 2016. С. 13-21.

5. Мазур Д. В. Фінансове планування діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 6, Т. 1. С. 55–60.
6. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін та ін.; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 5-е вид., перероб. та допов. Київ : КНЕУ, 2004. 546 с.
7. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. № 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>
8. Лісничук О.А., Березан М.В. основні складові поточного фінансового планування на підприємстві. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2020. Випуск 1-2. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/collectioneconomy/article/view/411/394>
9. Чемчикаленко Р. А., Майборода О. В., Кобзар К. А. Організація фінансового планування на підприємстві. Приазовський економічний вісник. Випуск 4(04). 2017. С.100–106.
10. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Ельга, 2008. 724 с.
11. Cherep A., Gerasymova V., Gorbunova A., Shcheblykina I. Features of introducing budgeting for different models of innovation processes: a framework review. Problems and Perspectives in Management. 2020. Vol. 18, Issue 3. P. 416–426. DOI: 10.21511/ppm.18(3).2020.28
12. Ковальчук Н. О., Михайлюк А. В. Фінансове планування в компанії. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 23–27.
13. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник. Київ : Лібра, 2004. 704 с.
14. Злобіна К. С. Система фінансового планування на підприємстві. Причорноморські економічні студії. Випуск 38-2. 2019. С. 93–98.
15. Cherep O., Cherep A., Ohrenych Yu., Helman V., Gorbunova A. Improvement of the management mechanism of the strategy of innovative activities of enterprises. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць (Financial and credit activity: problems of theory and practice: publication of scientific papers). 2024. Vol. 1 (54). P. 471–484. DOI: 10.55643/fcaptp.1.54.2024.4295

1. Samodai V., Bakuta R., Kyzym V. (2025) Planuvannya yak kluchovyi element funktsionuvannya subiektiv hospodariuvannya v rynkovii ekonomitsi za umov nevyznachenosti [Planning as a Key Element of the Functioning of Business Entities in a Market Economy under Conditions of Uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], no. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-70> (in Ukr.)

2. Dema D.I., Sus L.V., Sus Yu.Yu. (2021) Formuvannya mekhanizmu finansovoho planuvannya na pidpriemstvi v umovakh nevyznachenosti ta nestabilnosti zovnishnoho seredovyscha [Formation of a Financial Planning Mechanism at an Enterprise under Conditions of Uncertainty and Instability of the External Environment]. *Biznesinform* [Business Inform], no. 9, pp. 207–215.

3. Aleksin H.O., Kovbasa V.A., Stashchuk D.M. (2024) Komparatyvnyi analiz katehorii «finansove planuvannya», «finansove prohozuvannya» ta «biudzhetuvannya» v kliuchi instytutsionalizatsii finansovoho upravlinnia: pohliad prykladnykh korporatyvnykh finansiv [Comparative Analysis of the Categories “Financial Planning”, “Financial Forecasting” and “Budgeting” in the Context of the Institutionalization of Financial Management: A Perspective of Applied Corporate Finance]. *Akademichni vizii* [Academic Visions], no. 34. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1312>.

4. Svystun L.A. (2016) Perspektyvy vykorystannia suchasnykh informatsiynykh tekhnolohii pry zdiisnenni finansovoho planuvannya na pidpriemstvi [Prospects for the Use of Modern Information Technologies in Financial Planning at an Enterprise]. *Ekonomika i rehion* [Economics and Region], no. 3 (58), pp. 13–21.

5. Mazur D.V. (2014) Finansove planuvannya diialnosti pidpriemstva [Financial Planning of Enterprise Activities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences], no. 6, vol. 1, pp. 55–60.

6. Poddierohin A.M. et al. (2004) *Finansy pidpriemstv* [Enterprise Finance], 5th ed., rev. and enl. Kyiv: KNEU Publ., 546 p.

7. Nosan N., Yakymenko T., Panchenko R. (2023) Stratehichne planuvannya diialnosti pidpriemstva [Strategic Planning of Enterprise Activities]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], no. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>.

8. Lisnichuk O.A., Berezan M.V. (2020) Osnovni skladovi potочноho finansovoho planuvannya na pidpriemstvi [The Main Components of Current Financial Planning at an Enterprise]. *Zbirnyk*

naukovykh prats Universytetu derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy [Collection of Scientific Papers of the University of the State Fiscal Service of Ukraine], no. 1–2. Available at: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/collectioneconomy/article/view/411/394>.

9. Chemchukalenko R.A., Maiboroda O.V., Kobzar K.A. (2017) Orhanizatsiia finansovoho planuvannia na pidpriemstvi [Organization of Financial Planning at an Enterprise]. Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk [Azov Economic Bulletin], no. 4 (04), pp. 100-106.

10. Blank I.A. (2008) Finansovyi menedzhment [Financial Management]. Kyiv: Elha Publ., 724 p.

11. Cherep A., Gerasymova V., Gorbunova A., Shcheblykina I. (2020) Features of Introducing Budgeting for Different Models of Innovation Processes: A Framework Review. Problems and Perspectives in Management, vol. 18, no. 3, pp. 416–426. DOI: 10.21511/ppm.18(3).2020.28.

12. Kovalchuk N.O., Mykhailiuk A.V. (2019) Finansove planuvannia v kompanii [Financial Planning in a Company]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky [Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences], no. 1, pp. 23-27.

13. Holov S.F. (2004) Upravlinskyi oblik [Management Accounting]. Kyiv: Libra Publ., 704 p.

14. Zlobina K.S. (2019) Systema finansovoho planuvannia na pidpriemstvi [Financial Planning System at an Enterprise]. Prychornomorski ekonomichni studii [Black Sea Economic Studies], vol. 38-2, pp. 93-98.

15. Cherep O., Cherep A., Ohrenych Yu., Helman V., Gorbunova A. (2024) Improvement of the Management Mechanism of the Strategy of Innovative Activities of Enterprises. Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky: zbirnyk naukovykh prats [Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice: Collection of Scientific Papers], vol. 1 (54), pp. 471-484.