

**Олексій Миколайович Гуцалок,**  
академік АЕН України, д-р. екон. наук, професор,  
ORCID 0000-0002-6541-4912  
e-mail: alex-g.88@ukr.net

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

**Юлія Анатоліївна Бондар,**  
канд. екон. наук, професор,  
ORCID 0000-0003-2269-6208  
e-mail: cooperjulia@ukr.net

Центральноукраїнський державний університету імені Володимира Винниченка, м. Кропивницький

**Андрій Григорович Ковальов,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
ORCID 0009-0002-6462-0316  
e-mail: andrew1001972@gmail.com;

**Дмитро Валерійович Ксенофонтов,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
ORCID 0009-0004-5505-3983  
e-mail: ksenofontovdv@gmail.com

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

## ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ REVENUE-МЕНЕДЖМЕНТУ

**Вступ.** Функціонування підприємств у сучасних умовах характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлена нестабільністю економічного середовища, коливаннями попиту, змінами регуляторної політики, валютними ризиками та зростаючою конкуренцією. За таких обставин традиційні підходи до планування операційної та фінансової діяльності, які ґрунтуються на статичних прогнозах і екстраполяції минулих тенденцій, не забезпечують належної точності прогнозування та стійкості розвитку підприємства.

Проблема полягає у необхідності формування такої системи планування, яка б дозволяла підприємству оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, забезпечувати узгодженість між обсягами виробництва, структурою витрат, ціновою політикою та фінансовими результатами. Водночас на практиці часто спостерігається розрив між операційним і фінансовим плануванням, що призводить до неефективного використання ресурсів, зниження прибутковості та втрати конкурентних позицій.

У цих умовах актуалізується застосування інструментарію revenue-менеджменту як концепції системного управління доходами на основі аналізу попиту, диференціації цін, оптимізації асортименту та управління маржинальністю. Проте інтеграція revenue-менеджменту в загальну систему операційного та фінансового планування залишається недостатньо розробленою як у теоретичному, так і в методичному аспектах, що ускладнює його практичне впровадження на підприємствах різних галузей.

Тому, на сьогодні є актуальним дослідження щодо розроблення комплексного підходу до планування операційної та фінансової діяльності підприємства в умовах невизначеності з урахуванням принципів і інструментів revenue-менеджменту, який би забезпечував підвищення дохідності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність інтеграції revenue-менеджменту в процеси операційного та фінансового планування останніми роками

привернула значну увагу науковців та практиків у галузі управління бізнесом, фінансів і маркетингу.

Йоргачова М., Ковальова О. та Кірсанова В. розглядають шляхи вдосконалення стратегічного фінансового планування підприємства в умовах високої невизначеності зовнішнього економічного середовища, підкреслюючи необхідність адаптації фінансових планів до турбулентності ринку та макрофакторів [1].

Автори Русіна Ю. та ін. досліджували застосування системного аналізу та фінансового моделювання як ключових інструментів фінансового планування в умовах нестабільного ринкового середовища. Автори обґрунтовують, що для адаптивного управління фінансами підприємства необхідне поєднання бюджетування, прогнозування та аналізу ризиків із моделями, що забезпечують оперативне коригування планів і підвищення прибутковості [2].

Шишкіна О. та Ремігайло І. у своїй публікації також розвивають питання планування і управління доходами, хоча фокус досліджень частіше спрямований на адаптацію традиційних концепцій до українських реалій. Зокрема, низка статей розкриває поняття revenue-менеджменту, його походження та практичне застосування, у різних сферах бізнесу як приклад адаптації цих моделей до ринкових та кризових умов (пандемія, економічна нестабільність) [3].

Однією з вагомих зарубіжних тенденцій є поглиблення аналітичних підходів, зокрема Yeoman I. наголошує на ролі аналітики та прогнозування як основу revenue-менеджменту, що дозволяє підприємствам адаптувати ціни й пропозицію під коливання попиту й поведінку клієнтів в умовах невизначеності [4].

Зарубіжна публікація авторів Honig B., Samuelson M. досліджує планування бізнес-діяльності в умовах зовнішньої невизначеності та інституційного тиску, показуючи, що невизначеність середовища може істотно впливати на результати планування в малих і середніх підприємствах [5].

Дослідження авторів Янченко А. та ін. присвячене методам прогнозування доходів підприємства,



які є важливою складовою revenue-менеджменту. Автори застосовують байєсівські багатовимірні моделі для прогнозування виручки великої торговельної компанії, що дозволяє підвищувати точність прогнозів за рахунок інтеграції інформації про різні категорії продукції [6].

Разом із тим, незважаючи на помітний поступ у теоретичному осмисленні revenue-менеджменту, питання його інтеграції у загальну систему управлінського планування підприємства в умовах невизначеності потребує подальшого розвитку. Зокрема, недоліком існуючих публікацій є недостатня увага до методичних аспектів поєднання операційних і фінансових планів з урахуванням динамічного ціноутворення, а також обмежена кількість практичних моделей, орієнтованих на підприємства не тільки сервісного, а й виробничого сектора економіки.

Таким чином, аналіз літературних джерел свідчить про наявність певної наукової бази, яка окреслює ключові концепції revenue-менеджменту і планування в умовах невизначеності, але водночас вказує на потребу в подальших дослідженнях щодо інтегрованих підходів до планування операційної та фінансової діяльності підприємств.

**Метою** статті є дослідження теоретичних і методичних засад планування операційної та фінансової діяльності підприємства в умовах невизначеності на основі інструментарію revenue-менеджменту, а також обґрунтування підходів до формування інтегрованої системи управління доходами та фінансовими результатами підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем турбулентності, зумовленим глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією економіки, змінами споживчої поведінки та зростанням конкурентного тиску [8; 11]. Невизначеність ринкових умов, коливання попиту, нестабільність фінансових ринків і вплив зовнішніх ризиків істотно ускладнюють процес прийняття управлінських рішень. За таких обставин особливого значення набуває вдосконалення системи планування операційної та фінансової діяльності підприємства на засадах гнучкості, адаптивності та аналітичної обґрунтованості.

Традиційні підходи до планування, що базуються переважно на ретроспективних даних і статичних прогнозах, дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Це зумовлює необхідність інтеграції сучасних управлінських концепцій, зокрема revenue-менеджменту, у процес формування операційних і фінансових планів. Revenue-менеджмент передбачає системне управління доходами шляхом оптимізації цінової політики, структури асортименту, каналів збуту та обсягів виробництва з урахуванням прогнозованих змін попиту й поведінки споживачів [3; 9].

Поєднання інструментів revenue-менеджменту з фінансовим плануванням дозволяє не лише підвищити дохідність діяльності підприємства, а й забезпечити узгодженість стратегічних і тактичних цілей, ефективний розподіл ресурсів, контроль витрат і підтримання ліквідності. В умовах невизначеності особливої ваги набувають сценарне планування, аналіз чутливості, управління маржинальністю та ризиками, що формують основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Економічна сутність планування операційної та фінансової діяльності підприємства полягає у цілеспрямованому формуванні системи показників, ре-

сурсних параметрів і управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку [1-2]. Планування виступає ключовою функцією управління, яка забезпечує узгодженість виробничих процесів, обсягів реалізації, витрат, доходів та фінансових результатів підприємства.

Операційне планування охоплює визначення обсягів виробництва, структури асортименту, потреби в ресурсах, графіків постачання та збуту. Його економічна сутність полягає у забезпеченні ефективного використання матеріальних, трудових і технологічних ресурсів з метою максимізації операційного прибутку [7]. Фінансове планування, своєю чергою, спрямоване на формування доходів, витрат, грошових потоків, прибутку, показників ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Воно забезпечує ресурсне підґрунтя для реалізації операційних планів і визначає фінансові межі господарської діяльності.

В умовах невизначеності економічна сутність планування трансформується від жорстко регламентованого процесу до адаптивної системи прийняття управлінських рішень. Невизначеність проявляється у нестабільності попиту, зміні цін на ресурси, коливаннях валютних курсів, зміні регуляторних умов та конкурентного середовища. За таких умов планування набуває імовірнісного характеру та передбачає врахування альтернативних сценаріїв розвитку подій.

Особливостями планування в умовах невизначеності є: перехід від статичних бюджетів до гнучких та ковзних планів; застосування сценарного аналізу та аналізу чутливості ключових показників; інтеграція прогнозної аналітики та управління ризиками; узгодження операційних рішень із фінансовими обмеженнями в режимі реального часу; орієнтація на управління маржинальністю, ліквідністю та грошовими потоками.

Крім того, в умовах невизначеності посилюється взаємозалежність операційного та фінансового планування. Будь-які зміни в обсягах виробництва чи структурі асортименту безпосередньо впливають на доходи, витрати та фінансові результати. Тому виникає потреба в інтегрованому підході, який забезпечує синхронізацію виробничих рішень із фінансовими можливостями підприємства.

Так, економічна сутність планування в умовах невизначеності полягає не лише у прогнозуванні майбутніх показників діяльності, а й у формуванні гнучкого механізму управління ресурсами та фінансовими потоками, здатного забезпечити адаптацію підприємства до мінливого середовища та створення стійких конкурентних переваг.

Revenue-менеджмент (управління доходами) сформувався як самостійна управлінська концепція на межі маркетингу, фінансового менеджменту, операційного менеджменту та економіко-математичного моделювання [4; 9]. Його теоретичні засади ґрунтуються на положеннях теорії попиту і пропозиції, граничного доходу, цінової дискримінації, теорії еластичності попиту, а також концепціях оптимального розподілу обмежених ресурсів.

Економічна сутність revenue-менеджменту полягає у максимізації доходу підприємства через управління ціною, обсягом продажів і структурою клієнтських сегментів з урахуванням змін попиту та наявних виробничих або сервісних потужностей. Базовим принципом є продаж «правильного продукту правильному клієнту у правильний час за правильною ціною». Таким чином, доходи розглядаються як результат узгодження ринкової кон'юнктури з внутрішніми ресурсними обмеженнями підприємства.

Основні теоретичні засади revenue-менеджменту формують концептуальну основу управління доходами підприємства в умовах обмежених ресурсів та мінливого попиту. Вони визначають ключові підходи до формування цінової політики, прогнозування попиту та оптимізації прибутковості. Узагальнення базових положень revenue-менеджменту представлено на рисунку.

Сегментація ринку та диференціація цін

- передбачає поділ споживачів за рівнем платоспроможності, чутливістю до ціни та поведінковими характеристиками з метою застосування різних цінових стратегій.

Управління попитом

- базується на прогнозуванні обсягів реалізації з використанням статистичних та економетричних моделей

Оптимізація місткості (capacity management)

- спрямована на ефективний розподіл обмежених ресурсів між сегментами споживачі

Динамічне ціноутворення

- передбачає зміну цін у режимі реального часу залежно від коливань попиту та конкурентного середовища

Управління маржинальністю

- акцентує увагу не лише на зростанні обсягів продажів, а й на максимізації валового та операційного прибутків

Рисунок. Ключові теоретичні положення revenue-менеджменту

Джерело: сформовано авторами.

Серед основних інструментів revenue-менеджменту виділяють:

- прогнозування попиту (економетричні моделі, часові ряди, машинне навчання);
- аналіз еластичності попиту;
- моделі оптимізації цін;
- системи динамічного ціноутворення;
- управління портфелем продуктів і каналів збуту;
- контроль показників RevPAR, маржинального доходу, середнього чека, коефіцієнта завантаженості;
- системи управління доходами (RMS – Revenue Management Systems).

В умовах невизначеності особливого значення набуває поєднання revenue-менеджменту з фінансовим плануванням та ризик-менеджментом. Це передбачає використання сценарного аналізу, аналізу чутливості та управління грошовими потоками для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Таким чином, revenue-менеджмент трансформується з інструменту цінової оптимізації у комплексну систему стратегічного управління доходами.

Отже, теоретичні засади revenue-менеджменту формують основу для побудови інтегрованої системи управління доходами, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринкового середовища, підвищувати рентабельність та забезпечувати довгострокову фінансову стабільність.

Формування доходів, витрат і кінцевих фінансових результатів підприємства здійснюється під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Їх систематизація дозволяє оцінити ступінь впливу кожної групи чинників на фінансову стійкість, прибутковість та конкурентоспроможність підприємства. Узагальнену класифікацію та характеристику ключових факторів подано в табл. 1.

Таблиця 1. Система факторів, що впливають на формування доходів, витрат і фінансових результатів підприємства

Група факторів	Конкретні чинники	Характер впливу на доходи	Характер впливу на витрати	Вплив на фінансовий результат
1	2	3	4	5
<b>Зовнішнього середовища</b>				
Макроекономічні	Темпи економічного зростання; інфляція; валютні коливання; облікова ставка; доходи населення	Визначають купівельну спроможність і обсяг реалізації	Збільшують фінансові та виробничі витрати при інфляції та зростанні ставок	Впливають на рівень рентабельності та чистого прибутку
Ринкові	Обсяг і динаміка попиту; рівень конкуренції; ціни конкурентів; бар'єри входу; еластичність попиту	Формують виручку та можливість цінової стратегії	Можуть вимагати додаткових витрат на маркетинг і стимулювання збуту	Визначають маржинальний дохід і конкурентну позицію
Регуляторні та правові	Податкова політика; законодавчі зміни; державне регулювання; митна політика	Можуть обмежувати цінову гнучкість	Змінюють податкове навантаження та адміністративні витрати	Впливають на чистий прибуток та фінансову стабільність
Технологічні та соціальні	Інновації; цифровізація; зміни споживчих уподобань; розвиток e-commerce	Створюють нові джерела доходів	Потребують інвестицій у технології та модернізацію	Можуть підвищувати довгострокову прибутковість
<b>Внутрішнього середовища</b>				
Виробничі	Завантаження потужностей; технологічна ефективність; асортимент; продуктивність праці	Забезпечують стабільність обсягів продажу	Визначають рівень собівартості	Формують операційний прибуток
Фінансові	Структура капіталу; фінансовий леверидж; ліквідність; управління грошовими потоками	Опосередковано впливають через інвестиційні можливості	Визначають витрати на обслуговування капіталу	Формують чистий фінансовий результат і стійкість

1	2	3	4	5
Управлінські	Планування; бюджетування; контроль витрат; інтеграція revenue-менеджменту	Підвищують ефективність формування доходів	Оптимізують витрати	Забезпечують зростання маржинальності
Маркетингові	Бренд; канали збуту; цінова політика; клієнтська політика	Формують обсяг продажів і стабільність доходів	Вимагають витрат на просування	Визначають довгострокову прибутковість

Джерело: авторська розробка.

Доходи підприємства переважно залежать від попиту, цінової стратегії, конкурентного середовища та якості маркетингових рішень. Витрати формуються під впливом цін на ресурси, технологічного рівня виробництва, організації праці та фінансової структури. Фінансовий результат є інтегрованим показником, що відображає ефективність управління як доходами, так і витратами з урахуванням зовнішніх обмежень.

Таким чином, системний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяє сформувати адаптивну модель операційного та фінансового планування, спрямовану на забезпечення стабільної прибутковості та фінансової стійкості підприємства в умовах невизначеності.

В умовах високої мінливості ринкового середовища традиційні підходи до операційного та фінансового планування часто виявляються недостатньо гнучкими. Вони орієнтовані переважно на прогнозування обсягів виробництва та витрат на основі минулих тенденцій і не завжди враховують динаміку попиту, поведінку споживачів та коливання цін. У зв'язку з цим інтеграція інструментів revenue-менеджменту в систему планування є економічно обґрунтованою та стратегічно доцільною.

По-перше, revenue-менеджмент забезпечує тісний зв'язок між прогнозуванням попиту та формуванням доходів. Використання інструментів аналізу еластичності попиту, сегментації клієнтів і динамічного ціноутворення дозволяє формувати більш реалістичні прогнози виручки, що підвищує точність фінансових планів і бюджетів.

По-друге, інтеграція сприяє узгодженню операційних рішень із фінансовими результатами. Наприклад, рішення щодо зміни структури асортименту або завантаження виробничих потужностей приймаються з урахуванням маржинального доходу та впливу на грошові потоки. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів і підвищити прибутковість діяльності.

По-третє, застосування інструментів revenue-менеджменту посилює адаптивність системи планування. Використання сценарного аналізу, прогнозного аналітики та ковзного бюджетування дозволяє оперативно коригувати плани відповідно до змін зовнішнього середовища. Таким чином, підприємство зменшує ризик фінансових втрат і підвищує стійкість до кризових явищ.

По-четверте, інтеграція сприяє переходу від орієнтації на обсяги реалізації до управління маржинальністю. Це дозволяє зосередитися не лише на зростанні виручки, а й на максимізації операційного прибутку та вартості бізнесу. Такий підхід особливо важливий в умовах обмежених ресурсів і високої конкуренції.

Крім того, поєднання revenue-менеджменту з фінансовим плануванням забезпечує більш ефективне управління ліквідністю, грошовими потоками та фінансовими ризиками, оскільки прогноз доходів стає більш обґрунтованим і чутливим до змін ринку.

Отже, інтеграція інструментів revenue-менеджменту в систему операційного та фінансового планування є необхідною умовою підвищення якості управлінських рішень. Вона забезпечує синхронізацію виробничих, маркетингових і фінансових процесів, сприяє зростанню прибутковості та формує основу для довгострокової фінансової стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Для забезпечення ефективного операційного та фінансового планування в умовах невизначеності доцільно розробити інтегровану модель, яка об'єднує інструменти revenue-менеджменту, фінансового контролю та управління ризиками. Така модель повинна забезпечувати узгодженість виробничих, маркетингових і фінансових рішень та дозволяти підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища (табл. 2).

Таблиця 2. Інструменти інтегрованої моделі поєднання revenue-менеджменту, операційного та фінансового планування в умовах нестабільного середовища

№ з/п	Напрямок	Зміст та ключові елементи	Практичне значення
1	2	3	4
1.	Використання сценарного підходу	- формування альтернативних сценаріїв: базовий, оптимістичний, песимістичний (з урахуванням попиту, цін на ресурси, конкуренції, макрофакторів). - щітка впливу сценаріїв на доходи, витрати, прибуток. - адаптивне планування з можливістю коригування в режимі реального часу.	Дозволяє визначити критичні точки, підготуватися до змін ринкового середовища та мінімізувати фінансові втрати.
2.	Аналіз чутливості	- визначення ключових факторів впливу: обсяги продажів, ціни, собівартість, валютний курс, відсоткові ставки. - моделювання впливу змін факторів на доходи та прибуток. - прийняття рішень з урахуванням ризиків.	Дає можливість виявити найбільш критичні параметри діяльності та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

1	2	3	4
3.	Управління ризиками	- ідентифікація зовнішніх і внутрішніх ризиків. - квантифікація ризиків за допомогою фінансових моделей. - розробка заходів мінімізації: страхування, хеджування, диверсифікація, контроль витрат.	Забезпечує фінансову стійкість підприємства та зменшує негативний вплив невизначеності.
4.	Інтеграція операційного та фінансового планування	- поєднання прогнозу доходів із плануванням виробництва. - використання показників маржинального доходу та грошових потоків. - автоматизація планування (RMS, інтегровані фінансові системи).	Підвищує узгодженість стратегічних і операційних рішень та ефективність використання ресурсів.
5.	Контроль та моніторинг	- аналіз відхилень фактичних показників від планових. - коригування сценаріїв та фінансових планів. - використання КРІ (дохід, прибуток, маржинальність, ліквідність).	Забезпечує оперативне реагування на зміни та підтримку стабільного фінансового результату.

Джерело: авторська розробка.

Запропонована інтегрована модель дозволяє підприємству поєднати revenue-менеджмент, операційне та фінансове планування, забезпечує адаптивність до змін ринкових умов, знижує вплив ризиків та сприяє максимізації доходів і фінансової стабільності. Такий підхід особливо актуальний для підприємств, що функціонують у нестабільному та конкурентному середовищі.

Запропоновані підходи до інтегрованого планування операційної та фінансової діяльності підприємства з використанням revenue-менеджменту, сценарного аналізу, оцінки чутливості та управління ризиками мають високу практичну цінність для забезпечення стабільності та ефективності діяльності в умовах нестабільного ринку, зокрема:

1. Підвищення точності прогнозування доходів і витрат, а саме інтеграція інструментів revenue-менеджменту дозволяє більш точно прогнозувати доходи на основі аналізу попиту, еластичності цін і сегментації клієнтів. Поєднання цих даних з операційним та фінансовим плануванням дає змогу оптимально розподіляти ресурси, коригувати обсяги виробництва та приймати стратегічні рішення, що безпосередньо впливає на прибутковість підприємства.

2. Підвищення адаптивності та гнучкості планування – використання сценарного підходу та аналізу чутливості дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкових умов, знижуючи ризики недоотримання доходів або перевищення витрат. Керівництво отримує можливість оцінювати фінансові результати за різними сценаріями та приймати обґрунтовані рішення навіть у ситуаціях високої невизначеності.

3. Оптимізація доходів і маржинальності, тобто Revenue-менеджмент забезпечує максимізацію доходів через динамічне ціноутворення, управління асортиментом і сегментацією клієнтів. Це дозволяє підприємству не лише збільшувати виручку, але й підвищувати операційну маржинальність, сприяючи зростанню фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

4. Зниження фінансових ризиків, інтеграція управління ризиками та аналіз чутливості допомагає виявити критичні фактори, що впливають на прибуток і грошові потоки, і розробити механізми мінімізації негативного впливу. Наприклад, можна коригувати цінову політику, оптимізувати структуру витрат або застосовувати хеджування валютних та фінансових ризиків.

5. Практичні інструменти реалізації – використання систем управління доходами (RMS) для автоматизації прогнозування і моніторингу показників; впровадження інтегрованих фінансових систем для синхронізації операційних і фінансових планів; регулярне проведення аналізу сценаріїв і відхилень фактичних показників від планових.

Отже, практичне застосування запропонованих підходів дозволяє підприємству підвищити ефективність діяльності навіть у нестабільному ринковому середовищі. Вони забезпечують більш точне прогнозування, гнучкість планування, оптимізацію доходів і витрат, а також ефективне управління ризиками. Це формує основу для довгострокової фінансової стабільності, конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства.

**Висновки.** Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що теоретичне обґрунтування та методичне забезпечення планування операційної й фінансової діяльності підприємства в умовах невизначеності потребує інтегрованого підходу, заснованого на інструментарії revenue-менеджменту. Доведено, що економічна сутність планування полягає в забезпеченні узгодженості виробничих, фінансових і маркетингових рішень для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, а в умовах нестабільного середовища воно набуває адаптивного характеру, орієнтованого на сценарне прогнозування та управління ризиками.

Встановлено, що revenue-менеджмент є дієвим інструментом управління доходами, який забезпечує оптимізацію цінової політики, сегментацію клієнтів, прогнозування попиту та підвищення маржинальності, а його інтеграція з операційним і фінансовим плануванням підвищує точність прогнозування доходів і витрат і фінансових результатів відбувається під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів – макроекономічних, ринкових, регуляторних, технологічних, виробничих, фінансових, управлінських і маркетингових, урахування яких є необхідною умовою ефективного планування.

Запропонована інтегрована модель, що поєднує revenue-менеджмент, операційне та фінансове планування із застосуванням сценарного підходу, аналізу чутливості та механізмів управління ризиками, забезпечує адаптивність підприємства до змін ринкових умов, зниження впливу невизначеності та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Прак-

тична цінність дослідження полягає у можливості використання розроблених підходів для формування цілісної системи управління доходами та фінансовими результатами, що сприяє максимізації прибутковості, зміцненню фінансової стійкості та підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Подальші наукові дослідження у сфері планування операційної та фінансової діяльності підприємства в умовах невизначеності на основі інструментарію revenue-менеджменту доцільно спрямувати на поглиблення теоретичних засад і вдосконалення прикладних механізмів інтегрованого управління доходами та фінансовими результатами. Перспективним є розроблення методичних підходів, адаптованих до специфіки різних галузей економіки, з урахуванням особливостей формування попиту, ресурсної струк-

тури та конкурентного середовища виробничих, сервісних і інноваційних підприємств. Важливим напрямом є активне впровадження цифрових та аналітичних технологій, зокрема використання інструментів штучного інтелекту, машинного навчання та великих даних для підвищення точності прогнозування попиту, оптимізації ціноутворення та управління доходами в режимі реального часу. Водночас важливо дослідити вплив стратегічного revenue-менеджменту на довгострокову фінансову стійкість підприємств, їх прибутковість і конкурентоспроможність, а також розробити практичні рекомендації й програмні рішення для автоматизації процесів планування, контролю доходів, витрат і грошових потоків. Реалізація зазначених напрямів досліджень сприятиме підвищенню адаптивності управлінських рішень, ефективнішому використанню фінансових ресурсів та зміцненню позицій підприємств у довгостроковій перспективі.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Йоргачова М., Ковальова О., Кірсанова В. Розробка шляхів удосконалення стратегічного фінансового планування на підприємстві. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2025. Т. 1, № 4(81). С. 6–12. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.322308>
2. Русіна Ю. О., Нефедова Т. М., Коваленко Д. І., Студінський М. С. Науковий підхід до фінансового планування на підприємстві: системний аналіз та моделювання. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2025. № 8. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-8>
3. Шишкіна О., Ремігайло І. Поняття revenue менеджменту в готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-8>
4. Yeoman I. Furthering the science of revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2024. Vol. 23. P. 81–82. <https://doi.org/10.1057/s41272-024-00476-8>
5. Honig B., Samuelsson M. Business planning by intrapreneurs and entrepreneurs under environmental uncertainty and institutional pressure. *Technovation*. 2021. Vol. 99. Art. 102124. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102124>
6. Yanchenko A. K., Tierney G., Lawson J., Hellmayr Ch., Cron A., West M. Multivariate Dynamic Modeling for Bayesian Forecasting of Business Revenue. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*. 2021. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2112.05678>
7. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Методи регулювання та оптимізації витрат виробництва продукції агросектору в системі управлінського обліку малого і середнього бізнесу. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти та газу*. 2020. Вип. 2. С. 51–59. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2\(22\)-51-59](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2(22)-51-59)
8. Гуцалюк О. М., Головіна О. І., Козловцева В. А. Формування інноваційної інфраструктури національної економіки в умовах глобалізації та інтеграції. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 381–487. <https://doi.org/10.32843/infrastructure33-56>
9. Klein R., Koch S., Steinhardt C., Arne K. Strauss A review of revenue management: Recent generalizations and advances in industry applications. *European Journal of Operational Research*. 2020. Vol. 284, Iss. 2. P. 397–412. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.06.034>
10. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Коцюрба О. Ю., Пітел Н. С. Управління розвитком інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів в умовах взаємодії, конкурентоспроможності та забезпеченні їх фінансово-економічної безпеки. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 90–97. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).90-96](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).90-96)
11. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Журило І. В., Соколенко А. В. Стратегічний розвиток підприємств малого та середнього бізнесу в системі інноваційно-інтегрованих кластерних структур. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1 (79). С. 77–85. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-77-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-77-85)
12. Гуцалюк О. М. Інтеграційні аспекти стратегічного планування розвитку акціонерного товариства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 322–327.
13. Гуцалюк О. М. Інтеграційний базис управління конкурентним позиціонуванням корпоративних підприємств. *Бізнес навігатор*. 2017. № 4-1 (43). С. 136–142.
14. Салига К. С., Гуцалюк О. М. Ресурсно-компетентнісна парадигма організації управління корпоративними інтеграційними процесами акціонерних товариств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 369–376.
15. Бондар Ю.А., Єрошкін К.А. Теоретичні аспекти управління фінансовою діяльністю підприємства. *Причорноморські наукові студії*. 2020. Вип. 55. С. 83–87. <https://doi.org/10.32843/bses.55-13>

Надійшла до редакції 20.01.2026 р.

Прийнята до друку 04.03.2026 р.

Опублікована 29.05.2026 р.



REFERENCES

1. Yorgachova, M., Kovaleva, O. & Kirsanova, V. (2025). Development of ways to improve strategic financial planning at the enterprise. *Technological audit and production reserves*, 1(4(81)), 6–12. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.322308> [in Ukrainian].
2. Rusina, Yu. O., Nefedova, T. M., Kovalenko, D. I. & Studinsky, M. S. (2025). Scientific approach to financial planning at the enterprise: system analysis and modeling. *International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*, 8. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-8>. [in Ukrainian].
3. Shishkina, O., Remigailo, I. (2021). The concept of revenue management in the hotel business. *Economy and Society*, 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-8> [in Ukrainian].
4. Yeoman, I. (2024). Furthering the science of revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 23, 81-82. <https://doi.org/10.1057/s41272-024-00476-8>
5. Honig, B., Samuelsson, M. (2021). Business planning by intrapreneurs and entrepreneurs under environmental uncertainty and institutional pressure. *Technovation*, 99, 102124. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102124>
6. Yanchenko, A. K., Tierney, G., Lawson, J., Hellmayr, Ch., Cron, A., & West, M. (2021). Multivariate Dynamic Modeling for Bayesian Forecasting of Business Revenue. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2112.05678>
7. Hutsaliuk, O. M., Bonda, Iu. A. (2020). Methods of regulating and optimizing the costs of production of agricultural products in the management accounting system of small and medium-sized businesses. *Scientific Bulletin of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*, 2, 51-59. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2\(22\)-51-59](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2(22)-51-59) [in Ukrainian].
8. Hutsaliuk, O. M. Golovina, O. I. & Kozlovtsseva, V. A. (2019). Formation of the innovation infrastructure of the national economy in the context of globalization and integration. *Market Infrastructure*, 33, 381-487. <https://doi.org/10.32843/infrastruct33-56> [in Ukrainian].
9. Klein, R., Koch, S., Steinhardt, C. & Arne K. Strauss (2020). A review of revenue management: Recent generalizations and advances in industry applications. *European Journal of Operational Research*, 284(2), 397-412. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.06.034>
10. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Kotsyurba, O. Yu. & Pitel, N. S. (2023). Management of the development of innovative and project activities of educational institutions in the context of interaction, competitiveness and ensuring their financial and economic security. *Bulletin of Economic Sciences of Ukraine*, 2(45). 90-97. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).90-96](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).90-96) [in Ukrainian].
11. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Zhurylo, I. V. & Sokolenko, A. V. (2025). Strategic development of small and medium-sized businesses in the system of innovative and integrated cluster structures. *Economic Bulletin of Donbas*, 1(79), 77-85. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-77-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-77-85) [in Ukrainian].
12. Hutsaliuk, O. M. (2016). Integration aspects of strategic planning of joint-stock company development. *Global and national problems of the economy*, 11, 322-327 [in Ukrainian].
13. Hutsaliuk, O. M. (2017). Integration basis for managing competitive positioning of corporate enterprises. *Business Navigator*, 4-1(43), 136-142 [in Ukrainian].
14. Salyga K. S., Hutsaliuk, O. M. (2018). Resource-competence paradigm of the organization of management of corporate integration processes of joint-stock companies. *Business Inform*, 10, 369–376 [in Ukrainian].
15. Bondar, Iu. A., Eroshkin, K. A. (2020). Theoretical aspects of managing the financial activities of an enterprise. *Black Sea Scientific Studies*, 55, 83–87. <https://doi.org/10.32843/bses.55-13> [in Ukrainian].

Received: 20.01.2026

Accepted: 04.03.2026

Published: 29.05.2026

**Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Ковальов А. Г., Ксенофонтов Д. В. Планування операційної та фінансової діяльності підприємства в умовах невизначеності revenue-менеджменту**

Актуальність дослідження теми планування операційної та фінансової діяльності підприємства в умовах невизначеності з позицій revenue-менеджменту зумовлена високою динамічністю ринкового середовища, зростанням конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та впливом глобальних кризових явищ. У таких умовах традиційні підходи до бюджетування та прогнозування втрачають ефективність, що потребує впровадження гнучких, аналітично обґрунтованих моделей управління доходами, витратами та грошовими потоками.

Revenue-менеджмент розглядається як системний інструмент оптимізації доходів шляхом управління цінами, попитом, обсягами виробництва та структурою клієнтської бази з урахуванням змін зовнішнього середовища. Його інтеграція в процеси операційного та фінансового планування дозволяє підвищити адаптивність підприємства, забезпечити ефективний розподіл ресурсів та мінімізувати ризики втрат. Особливого значення набувають сценарне планування, прогнозна аналітика, управління маржинальністю та ліквідністю.

У статті досліджуються теоретико-методичні засади формування системи планування в умовах невизначеності, визначаються ключові фактори впливу на дохідність підприємства та обґрунтовуються підходи до узгодження операційних планів із фінансовими результатами. Значна увага приділяється інструментам аналізу попиту, управління ціновою політикою, бюджетному контролю та оцінці фінансових ризиків.

Запропоновані підходи спрямовані на формування інтегрованої моделі планування, що забезпечує стійкий зросток підприємства, зростання його конкурентоспроможності та підвищення вартості бізнесу в довгостроковій перспективі. Практична цінність дослідження полягає у можливості використання результатів для вдосконалення систем управління доходами та фінансової стабільності підприємств різних галузей.

*Ключові слова:* планування, управління доходами (revenue-менеджмент), невизначеність, бюджетування, грошові потоки, фінансова діяльність, оптимізація витрат.

**Hutsaliuk O., Bondar Iu., Kovalov A., Ksenofontov D. Planning of operational and financial activities of an enterprise in conditions of uncertainty of revenue management**

The relevance of studying the planning of operational and financial activities of an enterprise under conditions of uncertainty from the perspective of revenue management is driven by the high dynamism of the market environment, increasing competition, digitalization of business processes, and the impact of global crises. Under such circumstances, traditional approaches to budgeting and forecasting lose their effectiveness, which necessitates the implementation of flexible, analytically grounded models for managing revenues, costs, and cash flows.

Revenue management is considered a systemic tool for optimizing income through managing pricing, demand, production volumes, and the customer portfolio while taking into account changes in the external environment. Its integration into operational and financial planning processes enhances enterprise adaptability, ensures efficient resource allocation, and minimizes the risk of losses. Scenario planning, predictive analytics, margin management, and liquidity management become particularly important in this context.

The article examines the theoretical and methodological foundations for building a planning system under conditions of uncertainty, identifies the key factors influencing enterprise profitability, and substantiates approaches to aligning operational plans with financial outcomes. Considerable attention is paid to demand analysis tools, pricing policy management, budget control, and financial risk assessment.

The proposed approaches are aimed at developing an integrated planning model that ensures sustainable enterprise development, strengthens competitiveness, and increases business value in the long term. The practical significance of the study lies in the possibility of applying its results to improve revenue management systems and enhance the financial stability of enterprises across various industries.

*Keywords:* planning, revenue management, uncertainty, budgeting, cash flows, financial activity, cost optimization.

*Формат цитування:*

Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Ковальов А. Г., Ксенофонтов Д. В. Планування операційної та фінансової діяльності підприємства в умовах невизначеності revenue-менеджменту. *Вісник економічної науки України*. 2026. № 1 (50). С. 186-193. [https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1\(50\).186-193](https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1(50).186-193)

Hutsaliuk, O., Bondar, Iu., Kovalov, A., & Ksenofontov, D. (2026). Planning of operational and financial activities of an enterprise in conditions of uncertainty of revenue management. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(50), 186-193. [https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1\(50\).186-193](https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1(50).186-193)