

Державний торговельно-економічний університет

М. В. Кулик

РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТ

Монографія

Київ 2024

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу ДТЕУ
заборонено**

УДК 005.337:338.48
К 90

Автор М. В. Кулик, канд. екон. наук, доц.

Рецензенти: І. Я. Антоненко, д-р екон. наук, проф., професор кафедри туристичного та готельного бізнесу, Національний університет харчових технологій;
Г. О. Горіна, д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри економіки та туризму, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського;
Н. О. Роскладка, д-р екон. наук, проф., професор кафедри туризму та менеджменту креативних індустрій, Державний торговельно-економічний університет

*Рекомендовано до друку вченою радою
Державного торговельно-економічного університету
(протокол № 9 від 25 квітня 2024 р.)*

Кулик М. В.

К 90 Ревеню менеджмент : монографія / М. В. Кулик. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. – 280 с.
ISBN 978-966-918-157-2
DOI: 10.31617/m.knute.2024-375

У монографії розглянуто сутність, теоретичні та прикладні засади, детермінанти ревеню менеджменту підприємств готельного господарства. Доведено доцільність формування системи ревеню менеджменту та вдосконалення існуючих управлінських концепцій на основі нового теоретичного та методологічного трактування чинників підвищення доходів підприємств готельного господарства, зростання ролі цифровізації як підґрунтя для становлення сучасної управлінської парадигми. Визначено ефект впливу ревеню менеджменту на ефективність підприємств готельного господарства з урахуванням реалізації новітніх управлінських концепцій. Обґрунтовано та інтегровано застосування методів ревеню менеджменту за умови високого рівня методичного опрацювання процедур впровадження сучасних управлінських інструментів. Надано економічне обґрунтування взаємовпливу ефектів на формування доходів підприємства готельного господарства та розроблено модель їх прогнозування.

Призначено для науковців, викладачів, менеджерів готельного господарства і тих, хто вивчає ревеню менеджмент.

УДК 005.337:338.48

ISBN 978-966-918-157-2

© Кулик М. В., 2024

© Державний торговельно-економічний університет, 2024

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	5
ВСТУП	7
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ КОНЦЕПТИ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ	13
1.1. Генеза феномену доходу в контексті розвитку наукових підходів до управління	13
<i>Список бібліографічних посилань</i>	28
1.2. Гносеологія дефініції «ревеню менеджмент» у контексті еволюції його концепцій	31
<i>Список бібліографічних посилань</i>	54
1.3. Ключові концепти ревеню менеджменту у готельному бізнесі	65
<i>Список бібліографічних посилань</i>	86
Розділ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ	92
2.1. Методологія формування системи збалансованих показників ревеню менеджменту.....	92
<i>Список бібліографічних посилань</i>	129
2.2. Інформаційно-комунікаційне забезпечення системи ревеню менеджменту.....	136
<i>Список бібліографічних посилань</i>	151
2.3. Оцінювання сталості діяльності підприємств готельного господарства	155
<i>Список бібліографічних посилань</i>	166

Розділ 3. ВИТРАТИ ЯК МЕТРИКИ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	172
3.1. Функціональна декомпозиція метрик ревеню менеджменту	172
<i>Список бібліографічних посилань</i>	<i>183</i>
3.2. Моделювання результатів використання системи ревеню менеджменту	186
<i>Список бібліографічних посилань</i>	<i>211</i>
3.3. Методологія антикризового ревеню менеджменту в умовах цифрової економіки.....	219
<i>Список бібліографічних посилань</i>	<i>245</i>
3.4. Овербукінг як чинник генерування доходу.....	248
<i>Список бібліографічних посилань</i>	<i>271</i>
ВИСНОВКИ	276

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- PM – ревеню менеджмент
- RMS – система ревеню менеджменту
- PMS – автоматизована система управління
- KPI – ключові показники ефективності діяльності
- MPI – індекс охоплення ринку
- ARI – індекс ринкового тарифу
- RGI – індекс генерування доходу
- ADR – середній тариф за номер
- ARG – середній тариф за гостя
- RevPAR – дохід на доступний номер
- REVPAM – дохід на одиницю площі
- RevPASH – дохід за годину за доступне місце
- TRevPar – сукупний дохід на номер
- GOP – валовий операційний прибуток
- Occ – коефіцієнт завантаження
- RevPAC – дохід на одного відвідувача
- EBITDA – прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизаційних відрахувань.
- ROI – прибутковість інвестиційних вкладень
- RFP – запит на продукт
- RFQ – запит на цінову пропозицію
- СТА – закриття можливостей бронювання для заїзду
- CTD – закриття певної дати або періоду для виїзду
- MLOS – мінімальний термін перебування гостей
- LOS – тривалість перебування у готелі
- BAR – кращий можливий тариф
- LAR – найнижчий тариф
- NFR – незворотний тариф
- OTA – онлайн-туристичні агентства
- GDS – глобальні системи бронювання
- CRS – центральна система бронювання

Перелік умовних скорочень

- ARPU – середній дохід від одного користувача
обчислювальної техніки або мобільного додатка
- ALOS – середня тривалість перебування
- СТА – закриті бронювання на прибуття
- СТD – закриті бронювання на виїзд
- SPOR – витрати на один зайнятий номер
- KNR – основний договірний тариф
- LNR – місцевий договірний тариф
- MAR – мінімальний допустимий тариф
- YTD – період часу, який починається з першого дня
року і закінчується на поточну дату
- MTD – період часу, який починається з першого дня
місяця і закінчується на поточну дату
- ЗСП – збалансована система показників
- ЦО – цінова оптимізація

ВСТУП

Будь-яка глобальна катастрофа завдає шкоди економіці держави, що спричиняє значні втрати прибутку різних видів бізнесу, особливо під час війни. Нині, коли туристична діяльність в Україні повністю зупинена, готельний бізнес як вагома складова туристичної системи використовує найефективніші способи відновлення діяльності, щоб не втратити ринкову нішу на глобальному та локальному ринку готельних послуг.

Процеси трансформації готельного бізнесу під час кризових явищ, спричинених пандемією і введенням воєнного стану в Україні, формують підґрунтя для інтеграції та економічної глобалізації і сприятимуть зростанню можливостей розвитку цього виду діяльності у повоєнний період. Готельний бізнес є невід'ємною складовою туристичної сфери та суттєво впливає на формування інвестиційної та туристичної привабливості країни. За експертними висновками очікується, що до 2024 року міжнародний попит на готельні послуги в Європі досягне допандемічного рівня. Проте високі ціни на енергоносії підвищують рівень інфляції, що призводить до зростання вартості готельних послуг, подальшого тиску на доходи підприємств готельного господарства та, відповідно, до зниження споживчого попиту.

Нинішній стан господарювання вітчизняних підприємств готельного господарства характеризується нестійкими тенденціями розвитку, що в основному зумовлено сезонними коливаннями попиту і неможливістю створення запасів специфічного продукту – готельної послуги, зростанням цін на послуги та недостатнім рівнем якості обслуговування, невисокою еластичністю попиту за ціною й організаційним консерватизмом управління. Така ситуація також ускладнюється нестабільністю зовнішнього середовища, неузгодженістю процесів, які відбуваються на підприємствах, що не відповідають ринковим вимогам до управління господарською діяльністю. Крім того, специфікою готельних послуг є те, що у разі зменшення попиту підприємства не

можуть реалізувати свої послуги в інший час і в іншому місці, і якщо вони є незатребуваними, то дохід буде втрачено, оскільки послуги неможливо накопичувати та зберігати. Саме через нездатність послуг до зберігання у готелях відбувається їх природна втрата. На відміну від виробництва, процес обслуговування споживачів обмежений у часі. У період зменшення попиту та високих цін на послуги невисокий коефіцієнт завантаження номерного фонду не можна відшкодувати збільшенням попиту у наступні періоди.

З огляду на викладене вище, забезпечення ефективного функціонування суб'єктів готельного бізнесу потребує наукового обґрунтування інноваційних методів управління доходами, які кореспондуються зі світовим досвідом та вдалою практикою вітчизняних підприємств-лідерів. Доходи як фінансове підґрунтя діяльності підприємства готельного господарства є чинником розвитку та основою збереження ринкової частки в умовах конкурентного середовища, а підвищення ефективності управління доходами – це пріоритетне завдання для підприємства готельного господарства.

У наукових працях, які висвітлюють питання управління доходами, виокремлено два підходи.

Перший визначає, що основною метою є максимізація доходів для власників, відповідно цільова функція системи є однофакторною; *другий* – ситуативний підхід, ґрунтуючись на оцінюванні чинників, що впливають на підвищення ефективності операційної діяльності підприємств, припускає, що цільова управлінська функція суб'єкта господарської діяльності є багатфакторною.

В управлінській діяльності підприємств готельного господарства базові постулати цих підходів не досліджено, наукова полеміка ведеться з питань вибору управлінського інструментарію, який, зважаючи на різноманітність взаємовідносин, багатовимірність досягнення множини цілей і завдань, які висувають перед підприємствами готельного господарства, може стати основою побудови системи ревеню менеджменту,

розроблення критеріальної бази оцінювання та прогнозування. Отже, актуальними є дослідження щодо:

- визначення напрямів та складових системи управління доходами;
- побудови системи ухвалення управлінських рішень, спрямованих на максимізацію доходів підприємств готельного господарства;
- встановлення системи ключових показників ефективності під час прийняття підприємствами готельного господарства управлінських рішень у сфері управління доходами;
- визначення та класифікації чинників впливу на доходи підприємств готельного господарства та обґрунтування найбільш адекватних показників ефективності ревеню менеджменту на різних рівнях управління;
- встановлення чіткого зв'язку між урахуванням інтересів власників і ключових стейкхолдерів;
- виявлення впливу стейкхолдерів на політику управління доходами підприємств готельного господарства.

Визначені наукові завдання здебільшого зумовлені тим, що сучасні умови функціонування підприємств готельного господарства ініціювали появу сукупності управлінських завдань, як-от: забезпечення сталого доходу підприємств готельного господарства, пошук та реалізація нових конкурентних переваг, перетворення принципів ухвалення управлінських рішень на конструктивній системоутворювальній основі для адаптації до умов змінного ринкового середовища тощо. Відтак ці завдання необхідно виконувати з позицій багатоаспектної управлінської інтеграції, що дає змогу виявляти, ідентифікувати і використовувати наявні резерви підвищення доходів підприємств готельного господарства.

Економічні дослідження останніх років не розкривають відповідність концепцій управління доходами потребам формування моделі економічного зростання у контексті забезпечення позитивної економічної динаміки та зростання ключових показників ефективності підприємств готельного господарства в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Зважаючи на тенденції глобалізації і посилення інституційних правил ведення бізнесу (застосування міжнародних соціальних і етичних стандартів, використання практики корпоративної соціальної відповідальності), нагально постає питання щодо нового осмислення поняття, цілей та підходів до управління доходами підприємств готельного господарства, оцінювання ролі кількісних та якісних показників в управлінському процесі та розроблення механізмів управління їхнім розвитком, що забезпечить успішне функціонування, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств завдяки збільшенню вартості бізнесу та безпосередньому зв'язку показників господарської діяльності з моделями оцінювання.

Дослідження сучасних наукових праць, зокрема публікацій у фахових виданнях з проблем теорії та практики управління, дають змогу стверджувати про доцільність використання управлінського підходу, в основу якого покладено таке визначення: *формування цінової політики на основі прогнозування споживчого попиту спрямоване на досягнення оптимального співвідношення між попитом на послуги і відповідною пропозицією, використання найбільш ефективних каналів збуту є базовими детермінантами зростання доходів*. Ця міждисциплінарна концепція має назву *Revenue management (RM)* або *система управління доходами* і посіла належне місце у теорії та практиці стратегічного управління в умовах коливань кон'юнктури ринку готельних послуг.

За результатами огляду наукових напрацювань доходимо висновку, що у сфері теорії і практики управління система ревеню менеджменту реалізується через інструментарій, завдяки якому:

- ✓ здійснюють моніторинг і прогнозування поведінки споживчих мікросегментів для формування гнучкої цінової політики;

- ✓ активізують використання ресурсного потенціалу для реалізації готельних послуг за відповідною цій кон'юнктурній ситуації ціновою політикою;

✓ обґрунтовано застосовують основні економічні принципи під час визначення ціни і контролю за обсягами пропозиції номерів;

✓ ефективно здійснюють управління тарифами і завантаженням номерного фонду;

✓ встановлюють ринкову пропорційність на стратегічному, тактичному та операційному рівнях, тобто забезпечують узгодження економічних інтересів стейкхолдерів;

✓ враховують сукупність наслідків управлінської діяльності, зважаючи не тільки на економічні, але й на соціально-етичні аспекти, що дуже важливо для розвитку готельного бізнесу;

✓ здійснюють синтез чинників управління складових внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств готельного господарства;

✓ ефективно використовують аналітичні техніки й управлінські процеси, що спрямовані на максимізацію доходів;

✓ комплексно застосовують стратегії ціноутворення для визначених споживчих сегментів у певному часовому лазі.

Проблематика та значущість системи управління доходами зумовлює потребу в розробленні нових наукових підходів у сфері як фундаментальних, так і прикладних економічних досліджень для побудови сучасної системи ревеню менеджменту підприємств готельного господарства.

Проблемні питання системи управління доходами розкрито у багатьох наукових працях. Однак варто наголосити на фрагментарності та дискусійності теоретичних і методичних розробок щодо використання їх результатів у практиці управління підприємствами готельного господарства. Насамперед це зумовлено тим, що ефективне управління доходами у готельному бізнесі повинно базуватися на аналітичному симбіозі інструментарію сучасних управлінських технологій – інформаційній моделі, стратегічному управлінні та маркетингу, що об'єднані у концепції ревеню менеджменту. Ця управлінська технологія розкриває процеси бізнес-аналітики діяльності суб'єкта готельного бізнесу щодо визначення еконо-

мічних чинників і показників забезпечення ефективності функціонування готелю за результатами реалізації оптимальної кількості номерів за максимальною ціною через ефективні канали збуту. Визначений аспект є актуальним завданням для функціонування підприємств готельного господарства. Цінова політика, обсяг прибутку, показники ефективності збуту – це основа ревеню менеджменту в індустрії гостинності. Втім, у науковій літературі не сформовано теоретичну конструкцію, яка дає змогу обґрунтувати цілісну концепцію ревеню менеджменту, що ускладнює розроблення організаційно-економічних механізмів його впровадження та обмежує можливості застосування для досягнення соціально-економічних цілей функціонування підприємств готельного господарства.

Вагомі концептуальні положення ревеню менеджменту висвітлено у працях українських та зарубіжних вчених. Компаративний аналіз наукового доробку з цієї проблематики свідчить про системність досліджень щодо формування теоретичної, методологічної та прикладної платформи ревеню менеджменту. Окремі теоретичні та методологічні напрацювання, що належать до структурних складових процесів формування та управління доходами підприємств, висвітлили у своїх працях українські вчені, з-поміж них: А. Мазаракі, І. Бланк, З. Шершньова, Д. Карпенко, Н. Шмиголь, І. Перит, Г. Савіцька, О. Шеремет, В. Ніколаєва, Є. Мних, С. Мельниченко, Т. Ткаченко, М. Бойко.

Серед зарубіжних дослідників проблематику ревеню менеджменту окреслено у працях Г. Абрайта, Дж. Ніколау, Г. Віглія, С. Іванова, Р. Філіпса, Р. Кляйна, С. Коха, К. Штайнхарда, А. Штрауса, А. Хаєса, Е. Ебенделя, К. Кулішік. Ці науковці довели, що система управління доходами є фундаментальним елементом концепції ревеню менеджменту і визначає архітектуру цієї системи підприємства. Однак, досліджуючи літературні джерела та практичні рекомендації щодо реалізації концепції ревеню менеджменту, доходимо висновку про недостатнє вивчення зазначеної наукової проблеми і відсутність галузевої адаптації.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ КОНЦЕПТИ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Генеза феномену доходу в контексті розвитку наукових підходів до управління

На доходи української економіки суттєво впливають глобальні тенденції, які формують умови і визначають чинники розвитку її галузей. Отримання доходу є необхідною умовою діяльності будь-якого підприємства, оскільки це джерело розвитку, з нього формується прибуток, а також фінансуються поточні витрати і виконуються податкові зобов'язання. Отримання доходу підприємством свідчить про наявність попиту на вироблену продукцію або надані послуги. Дохід – це основа економічної діяльності, яка, за умови достатнього розміру для покриття витрат і зобов'язань, впливає на формування чистого прибутку. На макрорівні збільшення доходів сприяє поліпшенню фінансового стану, наповненню бюджетів усіх рівнів, зменшенню соціального напруження у суспільстві, реалізації завдань економічної політики держави [1].

Системні та комплексні передумови для реалізації політики доходів в Україні базуються на *державних соціальних трансфертах, що формують значну частину доходів домогосподарств, забезпечують зростання (збереження) людського капіталу, внутрішній попит на товари та послуги, а отже, сприяють підвищенню економічної активності, зростанню зайнятості, збільшенню податкових надходжень (насамперед включених до ціни) до бюджету. Посилення активності бізнесу забезпечує як безпосереднє надходження коштів до бюджету, так і зростання доходів працюючих, що також відображається у підвищенні попиту, збільшенні сум сплачених податків* [2].

Політика доходів охоплює процеси на рівні їх первинного розподілу та перерозподілу між основними інституційними суб'єктами економічних відносин – державою, територіальними громадами, бізнесом і домогосподарствами. Конструктивне виконання цих та інших ключових завдань у сучасних умовах турбулентного зовнішнього середовища, конкурентної боротьби, яка загострюється як на внутрішньому, так і міжнародному ринку, буде ускладнено без упровадження нових підходів до управління доходами.

Вагомим науковим та прикладним лейтмотивом розуміння важливості управління доходами є те, що, оскільки політика доходів доповнює фіскальну та монетарну політику, то відповідно її метою є пом'якшення темпів зростання цін і витрат у співвідношенні з величиною рівня сукупного попиту та зайнятості через створення дефіциту або кризи платіжного балансу. За цих обставин прагнення застосовувати уніфіковані методи управління доходами на різних рівнях та в різних галузях економіки є неперспективним, адже специфічні функціонально-галузеві особливості виробничого ланцюга притаманні окремим видам діяльності. Це виявляється у тому, що специфіка виробництва та споживання продуктів визначається під впливом чинників внутрішньої і зовнішньої дії й урізноманітнює застосування управлінських технологій, які використовують в окремих галузях економіки.

Сутність наукового інтересу до управління доходами полягає у тому, що дохід розглядається як елемент бізнес-стратегії [3]. За аналітичними розрахунками МВФ, відсоткове співвідношення доходу до валового внутрішнього продукту в країнах світу коливається від 6,32 до 52,58 %, водночас глобальна загальна інфляція мала становити 8,7 % у 2022 році. За базовим сценарієм прогнозувалося зниження загальної інфляції до 7,0 % у 2023 році через низькі ціни на сировинні товари, але темпи базової інфляції, очевидно, уповільнюватимуться. Зниження інфляції раніше 2025 року мало ймовірно. За вірогідним альтернативним сценарієм із подальшим зростанням індексу фінансового стресу глобальне зростання

доходів мало знизитися приблизно до 2,5 % у 2023 році, і в 2024 році досягне лише 1 % (рис. 1.1) [4].

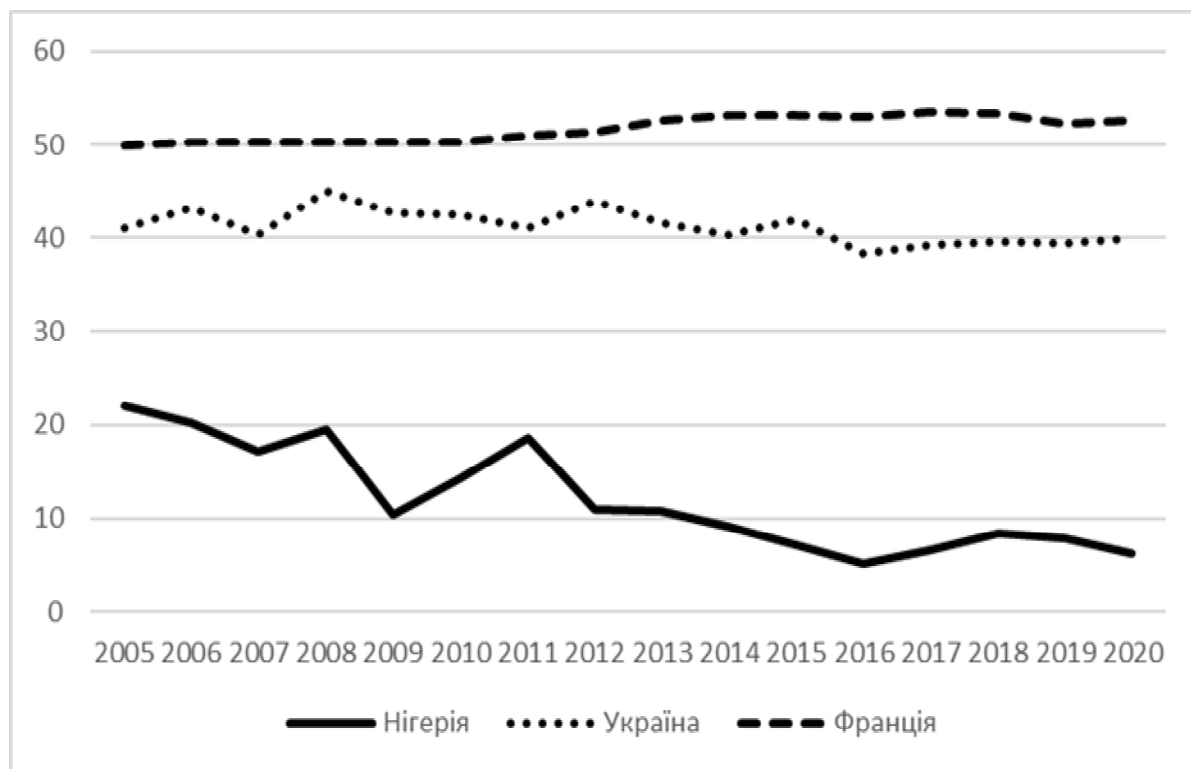


Рис. 1.1. Динаміка доходу у відсотковому співвідношенні до ВВП в Україні, порівнюючи з країнами світу з максимальним і мінімальним значенням

Джерело: розраховано автором за [5].

За прогнозами Міжнародного валютного фонду, попри наслідки фінансової та гуманітарної кризи, обсяги доходів у світі збережуть позитивну динаміку, незважаючи на збої у ланцюгах постачання і зростання геополітичної напруженості в умовах ризиків геоекономічної фрагментації. Фрагментація і зосередження потоків прямих іноземних інвестицій у геополітично вирівняних країнах, особливо у стратегічних секторах, матиме позитивний вплив на світову економіку [<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/04/11/world-economic-outlook-april-2023>] [Електронний ресурс]. Згідно

з класифікацією Світового банку аналітичні цілі економіки поділяють за чотирма групами доходу: низький, нижче середнього, вище середнього і високий дохід. Для цього використовують дані про валовий національний дохід на душу населення у доларах США, що конвертовані з місцевої валюти за допомогою методу Атласу Світового банку, який застосовують для згладжування коливань обмінного курсу. Категорія доходу країни не була одним із чинників, які впливали на рішення щодо кредитування. Однак, починаючи з 2019 фінансового року, МБРР встановлює надбавки до ціни позики для країн із високим рівнем доходу, як зазначено у документі Комітету з розвитку «Стале фінансування для сталого розвитку» (DC2018-002/P, 21 квітня 2018 р.) [5]. Про стабільні темпи зростання доходів та провідне місце України у глобальній системі формування доходів свідчать дані динаміки структури доходу у ВВП у порівнянні з країнами світу з максимальним і мінімальним значенням (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Динаміка структури доходу у ВВП України
у порівнянні з країнами світу з максимальним
і мінімальним значенням
за 2015–2020 рр., %**

Країна	Роки					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Україна	41,88	38,32	39,29	39,57	39,38	39,96
Франція	53,17	53,04	53,54	53,35	52,28	52,57
Нігерія	7,24	5,11	6,57	8,50	7,83	6,32

Джерело: розраховано автором за [5].

Аналізуючи показники структури доходу у валовому внутрішньому продукті у світі, є вагомі підстави стверджувати, що значна диференціація рівня доходів зумовлює потребу у розгляді причин і чинників, що впливають на їх формування. Різниця у доходах на душу населення по країнах світу передбачає можливість отримання додаткового доходу до

заробітної плати, як-от приріст капіталу (зокрема, цінні папери або відсотки), відсотки на депозити акціонерів у корпораціях або орендна плата.

Заробітну плату як частину доходу розглядають по-різному у різних країнах. Такий вид доходу мають лише ті, хто отримує заробітну плату як значну частину зароблених грошей. Сума, з якої складається цей дохід, є неоднаковою. У великих промислово розвинених країнах внески на соціальне страхування (зокрема, пенсія, медичне страхування, страхування від нещасних випадків і медичне страхування, страхування на випадок безробіття або навіть внески на випадок банкрутства) є частиною заробітної плати. Іноді роботодавець сплачує частину, яка вже не є частиною валової зарплати. В інших країнах взагалі немає внесків роботодавця, навіть страхування від безробіття або пенсійного страхування. У всьому світі близько 4 млрд людей живуть без соціального забезпечення [6]. Отже, дохід на душу населення як свідчення розвитку світових глобальних інтеграційних процесів є важливим показником добробуту населення, індикатором реальної купівельної спроможності національних валют, розвитку міжнародних економічних відносин та обсягів національної економіки.

Переконаливим чинником усвідомлення можливостей формування значної частки національного доходу в умовах турбулентного середовища та невизначеності світової економіки є те, що експерти та провідні економісти Всесвітнього економічного форуму, досліджуючи ключові тенденції в економічному середовищі, зокрема перспективи зростання, інфляцію та монетарну політику, наслідки банкрутства банків, а також аналізуючи економічні тенденції, прогнозують зростання поширеності проактивної промислової політики та реструктуризацію глобальних ланцюгів постачання [7]. Основним економічним трендом має бути глобальне зростання. Згідно з прогнозами Міжнародного валютного фонду доходи у світі мали зростати на 2,8 % у 2023 році та щорічно приблизно на 3 % протягом наступних п'яти років [8–9]. Цей прогноз базується на підйомі економічної активності у Китаї та на

ринках, що розвиваються. МВФ передбачає зростання доходів у країнах з розвиненими економіками на середньостроковий період.

Отже, економічна активність, створення умов для залучення інвестицій та диверсифікація напрямів діяльності навіть в умовах відсутності помітного зростання доходів під час повномасштабної війни спроможні зберегти позитивні тенденції, зумовлені поліфункціональним характером господарської діяльності, яка виявляється у високому ступені автономності та універсальності усіх складових національного доходу, оскільки дохід – це частина сукупного суспільного продукту, в якому представлено новостворену протягом року в тій чи іншій країні вартість [10]. Уже в першій половині ХХ ст. в Англії лауреат Нобелівської премії Джеймс Мід у своїй книзі «Національний дохід, національні витрати та платіжний баланс» трактував національний дохід як складну систему, базуючись на теорії Кейнса [11].

Наукові основи економічного поняття «дохід» досить активно обговорюють як у теоретичній, так і прикладній сферах, тому сучасні теорії управління доходами є багатоаспектними і посідають чільне місце у наукових дослідженнях. Огляд теоретичних положень вітчизняних і зарубіжних праць, в яких розглянуто наукові проблеми управління доходами, переконливо свідчить, що у науковому середовищі здійснено глибоке його опрацювання на засадах системного, функціонального, процесного та комбінованих підходів. Конкретні напрями теоретичних, методологічних та прикладних досліджень управління доходами на макро-, мезо- і мікрорівнях економіки присвячено вивченню:

- **понятійного апарату сутності доходів, теорії і методології їх формування** (Л. Вальрас, Д. Кейнс, Дж. Міль, Ф. Найт, В. Парето, А. Сміт, Дж. Хікс та ін.);

- **зв'язків національного доходу з іншими макроекономічними показниками** (Б. Буркинський, В. Волошин, П. Гайдуцький, А. Гальчинський, Б. Данилишин, Н. Демчишак, І. Кириленко, М. Крупка, О. Ковалюк, І. Михасюк, Л. Мельник, С. Панчишин,

О. Стефанишин, Ю. Туниця, М. Хвесик, Л. Швайка, С. Шульц та ін.);

• **управління доходами у секторах економіки, а також відносин, що виникають між секторами** (М. Пушкар, П. Юхименко, Ф. Бутинець, В. Сухарський, Л. Мельник, І. Бойчук та ін.);

• **теоретико-методологічних аспектів доходу підприємства** (М. Абрютіна, І. Бланк, В. Блонська, Н. Бондар, Ю. Борисенко, Ф. Бутинець, В. Кулішов, І. Маринич, В. Марцин, І. Малушанова, Л. Мельник, В. Полянко, В. Тітова та ін.);

• **ролі доходу в структурних трансформаціях економіки України** (О. Амоша, С. Біла, З. Варналій, О. Веклич, В. Геєць, Л. Гринів, М. Долішній, В. Загорський, С. Єрохін, А. Мельник, О. Пирог, О. Свінцов, Л. Федулова, Л. Шаблиста та ін.);

• **теорії підприємницького доходу** (І. Бланк, Н. Бондар, Ф. Бутинець, А. Мазаракі, Є. Мних, Л. Медвідь, В. Озеран, В. Блонська, В. Грузінов, Л. Мельник, В. Ніколаєв, Т. Камінська, Н. Шмигаль, Ю. Борисейко та ін.);

• **інноваційних теорій доходу** (В. Василенко, В. Лаврук, Л. Нейкова, А. Пересада, Д. Черваньов, В. Шматько та ін.);

• **інвестиційного доходу** (З. Гуцайлюк, В. Гранатуров, С. Бистров, В. Боголюбов, І. Литовченко, Н. Свирідова, О. Сударкін та ін.).

Визначення економічної сутності категорії доходу вимагає насамперед дослідження основних теоретичних аспектів, взаємозв'язків та аналізу наукових поглядів щодо тлумачення понять «економічна діяльність» і «прибуток», а також зміни цих поглядів на різних етапах трансформації ринку.

Ознайомившись із теоретичними працями зарубіжних і вітчизняних економістів, варто зазначити, що немає єдиного загальноприйнятого визначення поняття «дохід» [12–16]. Запровадження економічної категорії «доходи» та створення системи управління доходами розпочалося водночас із формуванням та розвитком держави як політично-економічного утворення. З огляду на викладене вище, будь-яка суспільно корисна праця може сприяти зростанню доходу, і цю

проблематику досліджували протягом багатьох століть. Відповідно до еволюції розуміння суті та економічної і політичної природи держави та особливостей ринку змінювалося і уявлення про сутність доходу. Відомий англійський економіст Дж. Хікс (John Richard Hicks) наголошував на безлічі підходів авторів до сутності визначення доходу, що були досить суперечливими [17]. Відповідно в економічній теорії категорію доходу по-різному тлумачать економічні течії (класична, маржиналістська, неокласична маржиналістська, неокласична, марксистська економічні теорії). Формування науки про доходи та системи управління доходами, а також теоретичних положень про їхню сутність і природу та тлумачення доходів як економічної категорії розпочалося меркантилістами у XVI ст. через пошуки способів збільшення доходів сфери обігу, а саме торгівлі. Фізіократи розглядали дохід як ренту, яку отримали завдяки володінню землею, і вона призначена для непродуктивного споживання [18]. Представники класичної школи політекономії під доходами розуміли джерело вигоди, отримане внаслідок використання суспільно корисної праці, а розквіт науки про доходи припав на XVIII–XIX ст. Таким чином, історія розвитку теорії доходів налічує велику кількість наукових напрямів та теорій (рис. 1.2). Початком формування та розвитку теорій економічної природи доходу стало досліджене й обґрунтоване класиками економічної науки А. Смітом та Д. Рікардо тлумачення поняття «дохід» як джерела вигоди не тільки на стадії виробництва продукції через зменшення витрат, але також у процесі обміну товарами завдяки збільшенню обсягу продажів. До того ж А. Сміт виділив три види доходу:

- заробітну плату як дохід працівників;
- дохід підприємства як частину вартості, яку створюють працівники;
- ренту.

Водночас Жан-Батіст Сей у своїй факторній концепції вартості розглядав підприємницький дохід (від реалізації

товару) і відсоток як джерела утворення доходу. Із плином часу поглиблювалися дослідження сутності доходів.

Так, відомий економіст ХХ ст. О. Бем-Баверк зазначав, що доходи – це результат представлення власниками вартості чинників виробництва у процесі ціноутворення [19]. Заробітна плата працівника залежить від поточної вартості виробленого ним продукту. Таким чином розраховується і дохід від використання земель.

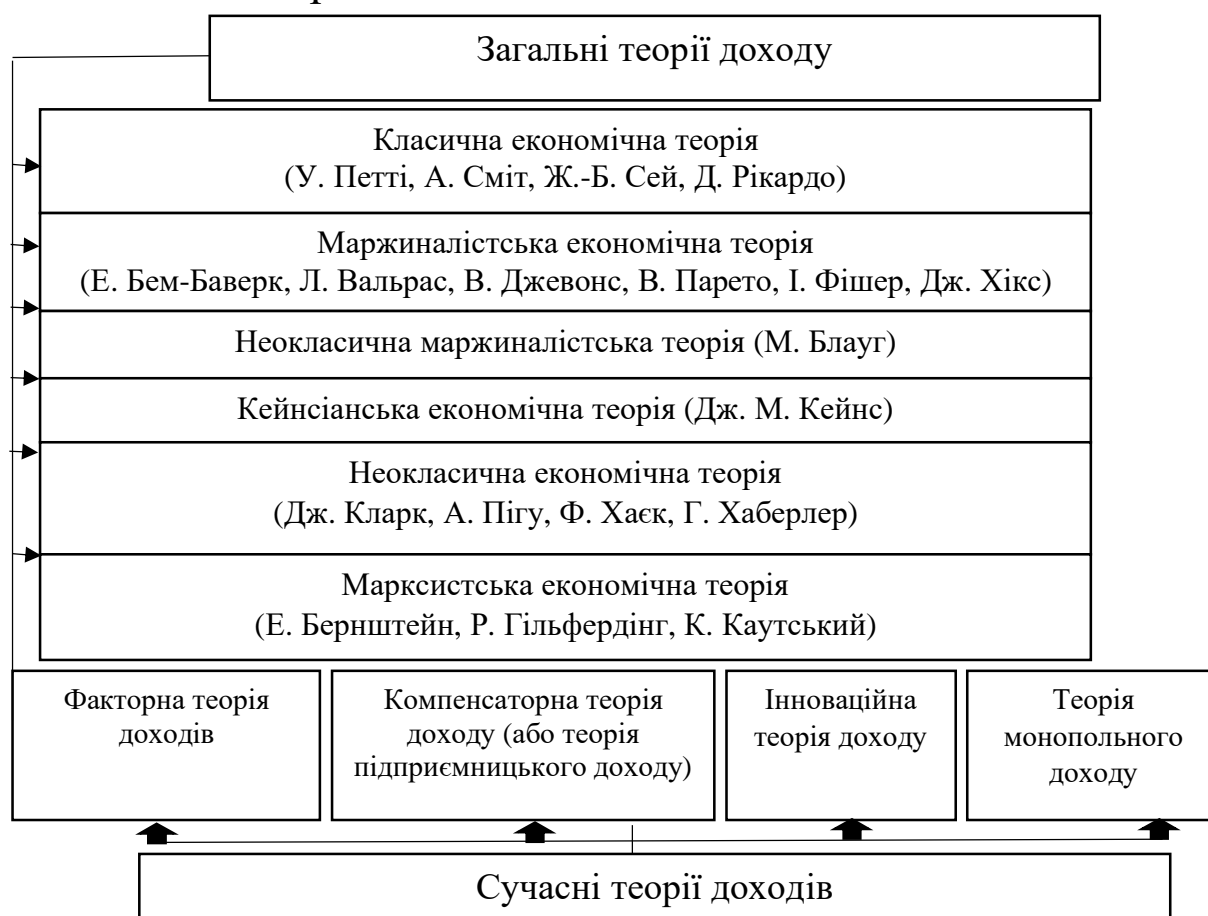


Рис. 1.2. Еволюція теорій доходів

Джерело: складено автором на основі [20–21].

Сучасні вчені, зокрема М. Пушкар, П. Юхименко, Ф. Бутинець, В. Сухарський, Л. Мельник, І. Бойчук, по-різному трактують поняття «доходи». Одні порівнюють їх із вартістю продукції без урахування витрат, інші під доходом розуміють виручку від реалізації або потік грошових чи інших надходжень. Водночас деякі науковці вважають, що це грошові або

матеріальні цінності, однак дехто з них визначає це поняття як надходження економічної вигоди або збільшення активів, що зумовлюють зростання власного капіталу [22–23].

На сучасному етапі розвитку існують певні теорії доходу, які деякою мірою інтегрують погляди економістів. Їхнє вчення розглянуто вище. Серед найбільш визнаних сучасних теорій доходу В. Полянко [20] наголошує на таких:

Факторна теорія доходів – розглядає дохід підприємства як результат корисного використання певних видів економічних ресурсів або чинників виробництва. Факторну теорію доходу підтримують більшість сучасних економістів, вважаючи її базовою у процесі розгляду сутності цієї категорії. Інші теорії доходу підприємства лише доповнюють її основний зміст. З огляду на викладене вище, доходимо висновку, що дохід підприємства – це отримання економічних вигід, як у грошовій, так і в майновій формі, які зумовлюють збільшення активів або зменшення зобов'язань підприємства, за винятком внесків власників за певний період. Оскільки дохід є показником ефективності діяльності і від нього залежить можливість подальшого функціонування підприємства, то це спричиняє необхідність побудови ефективного управління доходами.

Компенсаторна теорія доходу (або теорія підприємницького доходу) – розглядає дохід як плату (компенсацію) підприємцю за здійснення підприємницької діяльності. Ця плата (або дохід підприємця) складається щонайменше з двох частин. Одна частина підприємницького доходу становить плату за звичайну працю підприємця, пов'язану з організацією та веденням господарської діяльності (вона дорівнює платі, яку він має змогу отримувати, продаючи свою працю іншим власникам). Друга частина підприємницького доходу становить плату за те, що підприємець бере на себе ризик, який перевищує середньоринковий. Ця плата є компенсацією підприємцю за ухвалення успішних управлінських рішень в умовах невизначеності ринкової ситуації.

Інноваційна теорія доходу – відображає певний вид додаткового доходу підприємства (понад нормальний його рівень), що формується завдяки впровадженню більш ефективних технологічних, організаційних та інших інновацій, які суттєво підвищують продуктивність праці. Інноваційну теорію доходу розглядали певною мірою ще представники неокласичної економічної школи як засіб подолання негативного впливу деяких економічних чинників та умову протидії закону зниження дохідності капіталу. Але найбільш широко її положення були розвинені у працях Й. Шумпетера.

Теорія монопольного доходу – описує ті випадки, коли більш високий (додатковий) дохід є наслідком недостатньої конкуренції і навіть монопольного становища підприємства на певних сегментах ринку. Ця теорія дає змогу поєднати ринковий підхід до формування доходу підприємства з виробничим підходом, що базується на факторіальних витратах. Згідно з цією теорією на реальному ринку завжди спостерігається певний ступінь порушення конкуренції і прояв монополізації через неоптимальну поведінку окремих його учасників або з інших об'єктивних причин. Підприємства, що досягли високого рівня монополізації на певних сегментах ринку, через відповідну цінову політику мають змогу забезпечувати отримання додаткового доходу у процесі реалізації своєї продукції.

Подальший розвиток вчення про дохід супроводжувався появою ідеї вивчення джерел його виникнення та пошуку шляхів його збільшення, що була розвинена вітчизняними економістами В. Сопко та В. Завгороднім і полягала у трактуванні доходів як валового надходження економічної вигоди протягом звітного періоду, адже у процесі операційної діяльності підприємства відбувається збільшення власного капіталу [24]. Певним продовженням ідеї трактування доходу як надходження економічних вигід є міркування Ф. Бутинця, який уточнює джерела виникнення доходів: «...які виникають у результаті діяльності підприємства у вигляді виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), гонорарів, відсотків,

дивідендів тощо» [25]. Найбільш узагальненим, на нашу думку, є визначення, що запропонував В. Полянко, відповідно до якого роль доходів полягає в отриманні конкретних економічних вигід внаслідок використання у господарському процесі залучених для цього економічних ресурсів в умовах прийняттого рівня підприємницького ризику, досягнутого рівня конкурентних переваг внаслідок інноваційної активності та відповідного конкурентного (монопольного) становища на певному сегменті ринку [20].

Так, наведені вище підходи характеризуються концентрацією на об'єкті та моноаспектністю, є неоднозначними, що значною мірою ускладнює надалі побудову конкретних моделей аналізу. Зважаючи на це, доходимо висновку, що дана ситуація є дещо формальною і не може повною мірою відображати існуючі реалії розуміння сутності доходу та його змісту.

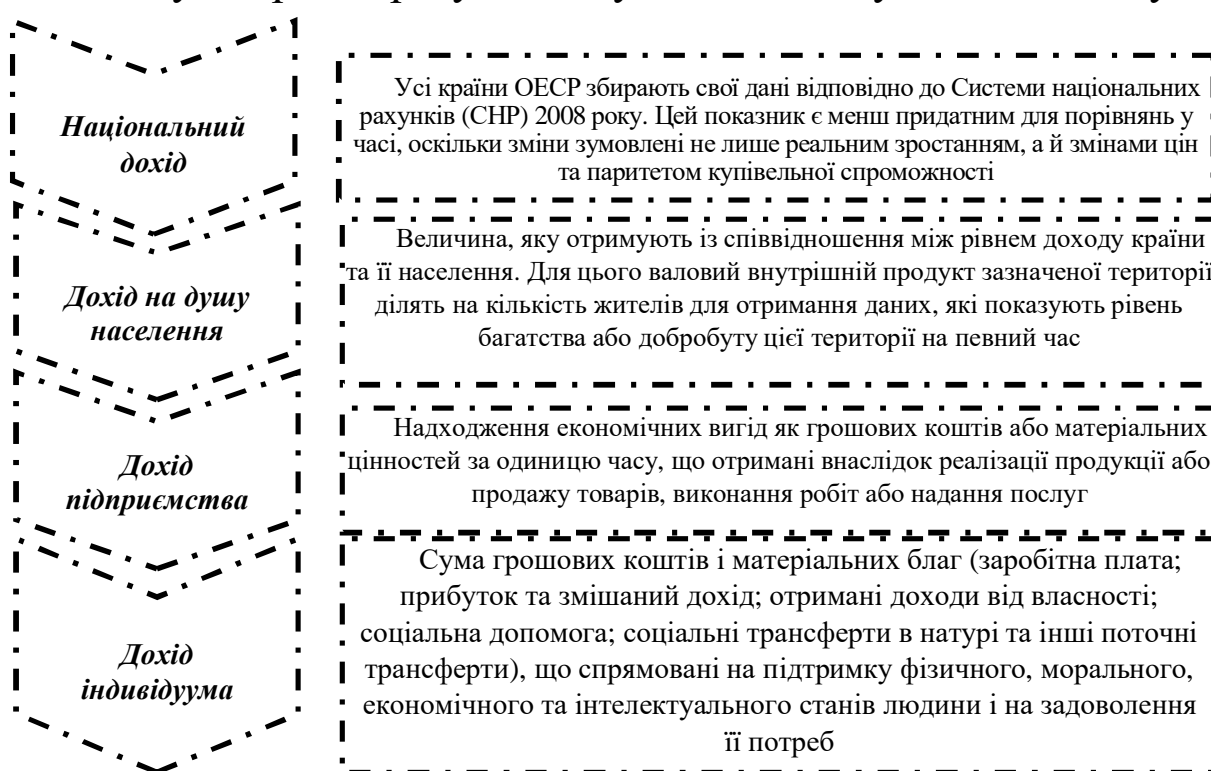


Рис. 1.3. Особливості формування доходів на різних рівнях економіки

Джерело: складено автором за [26].

Зважаючи на розвиток теорії управління доходами як самостійного наукового економічного знання, пропонуємо виокремити такі рівні її наукового дослідження:

- макрорівень;
- мезорівень;
- мікрорівень;
- рівень індивідуума.

На особливості формування доходів, крім того, впливає інституційне середовище, що змінюється під впливом багатьох чинників, пов'язаних із діяльністю різноманітних суб'єктів. Стабільність процесу формування доходів навіть за умов несприятливої кон'юнктури зумовлюється його сприйняттям як рушійної сили та мотиваційного чинника суспільного розвитку. Аргументами такого сприйняття доходу є особливості саморегуляції ринкової системи, що спричиняють найбільш відчутний вплив фінансової кризи на країни, які зазнали наслідків банківської кризи та відсутності інвестицій, що призводить до дефіциту капіталу та загальної продуктивності чинників виробництва порівняно з докризовими тенденціями, а також сповільнення впровадження новітніх технологій.

Отже, з огляду на інтерпретацію сучасної стадії розвитку світової економічної системи, що характеризується глобалізацією й урбанізацією, пришвидшенням темпів науково-технічного прогресу, інформатизаційними процесами, перетворенням екології на економічний ресурс, переоцінкою старих традиційних ресурсів і виробничих технологій, зміною функцій держави [27], управління доходами є одним із найважливіших складових державної економічної політики. Показово, що характеристики доходу реалізуються у забезпеченні переходу економічної системи до вищого не тільки кількісного, але і якісного стану, а також стимулюванні максимального використання результатів науково-технічного прогресу, спеціалізації країни у світовому поділі праці, інтеграційних та інноваційних процесах, які визначають особливості здійснення господарської діяльності підприємств. Багатофункціональне значення доходів у даному аспекті зумовлене комплексним співвідношенням

між сукупним попитом і сукупною пропозицією, макроекономічними значеннями видів економічної діяльності і соціально-економічним розвитком регіонів. Науковці з урахуванням різновекторного значення доходу як структурного базису економіки достатньо повно розкрили та охарактеризували у різних дослідженнях його системні ознаки: *комплексність, функціональність, ієрархічність, інваріантність, комплементарність, емерджентність, стійкість* [28].

Комплексність доходу відображає системну єдність і взаємозв'язок усіх його компонент та джерел формування. *Функціональна* основа характеризує структурно-логічні зв'язки між центрами доходів в економічній системі, функціональні особливості та механізми регулювання їхньої діяльності. *Ієрархічність* доходів характеризується багаторівневою упорядкованістю та стійкістю множини елементів господарської системи.

Інваріантність відображає спосіб розподілу додаткових отриманих доходів. *Комплементарність* виражає взаємодоповнюваність й організаційно-структурну відповідність елементів системи доходів, забезпечуючи синергетичні ефекти. *Емерджентність* передбачає формування та наявність у системі доходів особливих властивостей, не характерних її компонентам. *Стійкість* характеризує сталий стан системи доходів, що забезпечують збалансованість між підсистемами та зумовлюють її здатність до диференціації.

З урахуванням теоретичної та методологічної значущості виконаних досліджень, визнаючи важливість науково-практичного внеску для розвитку теорії управління доходами, ґрунтуючись на їх основних положеннях, варто зазначити, що вагомі наукові доробки є свідченням реальної багатогранності сутності доходу та постійної уваги науковців до проблем ефективного функціонування і конкурентоспроможного розвитку суб'єктів господарювання. Водночас зауважимо, що:

по-перше, теорія управління доходами як самостійний напрям наукових знань виокремлена із загальних теорій управління;

по-друге, сучасні наукові підходи до управління доходами не формуються спонтанно, вони є своєрідним симбіозом наукових знань, які розвиваються і концентруються насамперед на вивченні сукупності управлінських заходів, методів і засобів, пов'язаних із цілеспрямованим розвитком суб'єктів підприємницької діяльності;

по-третє, предметна сфера наукових підходів до дослідження доходів є доволі різноаспектною.

Зважаючи на багатоаспектність у вивченні дефініції доходу, наведені вище наукові підходи розкривають його сутність як поліфункціонального соціально-економічного явища. Водночас слід зауважити, що представлені наукові підходи застосовують з методично відокремлених позицій, під час виконання конкретного наукового завдання та у певній соціально-економічній ситуації.

З огляду на викладене, актуальним є формування наукового підходу до управління доходами, який має інтегрувати найбільш відповідні методи для забезпечення системної цілісності функціонування підприємств та відповідати базовим принципам розвитку ринку: системності, узгодженості дій, обмеженості ресурсів, своєчасності і повноти інформації, адаптивності, гармонії та збереження навколишнього середовища. Це спонукає до вдосконалення існуючих та розвитку нових наукових підходів до управління доходами як процесу отримання економічної вигоди, сутність якого полягає в ефективності діяльності суб'єкта господарювання:

- багатогранність явища, що стосується, зокрема, стейк-голдерів, а також результатів, в яких зацікавлені власники, топменеджери, працівники;

- цілеспрямований вплив суб'єктів управління на об'єкти управління результатами підприємства для досягнення конкретної мети та виконання завдань управління, використовуючи для цього функції та принципи ефективного управління природними й антропогенними туристичними та рекреаційними ресурсами;

- залежність ефективності управління доходами у середньо- та довгостроковому періодах від необхідного часу для результативного впливу на відповідні критерії оцінювання ефективності;

- особливості формування доходів та їхніх джерел, взаємозв'язок з економічним зростанням, науково-технічним і культурним прогресом.

Отже, за результатами дослідження сутності доходу, зазначимо, що він є складним за функціональним змістом, різноманітним за рівнями формування і видами та як індикатор фінансового стану і джерело розвитку підпадає під вплив комплексу чинників, дія яких характеризується різношвидкісною динамікою. Проблема розвитку теорії управління доходами апріорі є сферою широкого дослідницького інтересу. Цей інтерес спирається на гносеологічну традицію осмислення процесів соціально-економічних трансформацій суспільного розвитку. Саме тому науковий запит на теоретичне осмислення чинників, які детермінують розвиток нових підходів до управління доходами, має чітку практичну спрямованість.

Список бібліографічних посилань

1. Lasek, A., Cercone, N., & Saunders, J. (2016). Restaurant sales and customer demand forecasting: Literature survey and categorization of methods. *Smart City 360: First EAI International Summit, Smart City 360°, Bratislava, Slovakia and Toronto, Canada, October 13–16, 2015. Revised Selected Papers 1*. P. 479–491.
2. Лібанова Е. Доцентровий зміст політики доходів / Е. Лібанова, О. І. Цимбал. *Дзеркало тижня*. 2017, 30–31: 326–327.

3. Jones, Gareth R., Butler, John E. Costs, revenue, and business-level strategy. *Academy of Management Review*, 1988, 13.2. P. 202–213.
4. World Economic Outlook, April 2023: A Rocky Recovery. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/04/11/world-economic-outlook-april-2023>
5. IMF Statistics. 2005–2019. URL: <https://data.imf.org/?sk=77413f1d-1525-450a-a23a-47aead40fe78/>
6. URL: <https://www.worlddata.info/average-income.php>
7. URL: https://www.weforum.org/reports/chief-economists-outlook-may-2023?gclid=CjwKCAjw29ymBhAKEiwAHJbJ8IILhykHextwqo1gVeJK7vI0OhdQ4dQD2e9YIORQA9pmcu47FG_QHhoCl8AQAvD_BwE
8. Foreign Affairs, “Is the Global Economy Headed Toward a Recession?”, 28 March 2023. URL: <https://www.foreignaffairs.com/ask-the-experts/global-economy-headed-towardrecession>
9. International Monetary Fund, Global Financial Stability Report, April 2023b, “Safeguarding Financial Stability amid High Inflation and Geopolitical Risks”. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2023/04/11/global-financial-stability-report-april-2023>
10. Економічна статистика: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2004. 208 с.
11. Meade, James E., Stone, Richard. The construction of tables of national income, expenditure, savings and investment. *The Economic Journal*, 1941, 51.202/203. P 216–233.
12. Павелко О. В Теоретичний аспект дослідження сутності поняття «дохід» та особливості його класифікації. *Наукові записки*. Серія «Економіка»: зб. наук. пр. Вид-во НУ «Острозька академія». Вип. 10. С. 285–293 с.
13. Панченкова Ю. В. Економічна суть доходів основної діяльності промислового підприємства. *Наук. вісн. НЛТУ України*: зб. наук.-техн. пр. Львів: РВВ НЛТУ України. 2011. Вип. 21.10. 239 с.

14. Парнюк В. Визначення поняття «дохід» в економічній теорії. *Економіка України*. 2012. Вип. 3. С. 36–48 с.
15. Чабанюк О. М. Економічна сутність, умови визнання та класифікація витрат, доходів і фінансових результатів основної діяльності підприємств. *Наук. вісн. НЛТУ України*: зб. наук.-техн. пр. Львів : РВВ НЛТУ України. 2012. Вип. 22.4. С. 301–307.
16. Haig, Robert M. The concept of income—economic and legal aspects. In: *Forerunners of Realizable Values Accounting in Financial Reporting*. Routledge, 2020. P. 140–167.
17. Diewert, W. Erwin, Fox, Kevin J. Alternative Output, Input and Income Concepts for the Production Accounts.
18. Tsoulfidis, Lefteris. The physiocratic theory of tax incidence. *Scottish Journal of Political Economy*, 1989, 36.3. P. 301–310.
19. Adair-Toteff, Christopher. *The early Austrian school of economics: money, value, capital*. Routledge, 2022.
20. Полянко В. В. Стратегія управління доходами торговельного підприємства: автореф. ... канд. екон. наук / В. В. Полянко. Київ: КНЕУ, 2013. 24 с.
21. Піскун Альона. Економічна сутність фінансового результату підприємства. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2023. Вип. 2 (32).
22. Гуріна Н. В. Економічна сутність доходів та їх класифікація: проблеми і шляхи вирішення. *Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту*. 2015. Вип. 12. Ч. 1. С. 203–205.
23. Управління та регулювання як чинники розвитку підприємств національного господарства: монографія / П. В. Круш, О. П. Кавтиш, Т. П. Ткаченко та ін. Київ: НТУУ «КПІ», 2014. 404 с.
24. Сопко В. В., Завгородній В. П. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 411 с.
25. Бухгалтерський фінансовий облік: підручник / за ред. Ф.Ф. Бутинця. Житомир: Рута, 2003. 726 с.

26. OECD (2023), Gross national income (indicator). doi: 10.1787/8a36773a-en (Accessed on 14 August 2023). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2022/03/29.doc>
27. Kravchenko, V Using Process Analysis and Modelling in an Integrated Problem Solving Approach to Business Performance Improvement (Sep-Oct 2013). International Journal of Advances in Management and Economics, Vol. 2, Issue 5. P. 49–62, 2013, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2381293>
28. Назаркевич І. Б. Державне регулювання структурних змін в економіці України: проблеми та перспективи: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 356 с.

1.2. Гносеологія дефініції «ревеню менеджмент» у контексті еволюції його концепцій

Нинішній стан господарювання вітчизняних підприємств готельного господарства характеризується нестійкими тенденціями розвитку, що здебільшого зумовлено сезонними коливаннями попиту і неможливістю створення запасів специфічного продукту – готельної послуги, зростанням цін на послуги та недостатнім рівнем якості обслуговування при невисокій еластичності попиту за ціною, організаційним консерватизмом управління.

Збитки, заподіяні пандемією Covid-19 світовому туристичному сектору, були суттєвими, і їх наслідки будуть тривалими [1]. Міжнародні обмеження на поїздки та карантинні вимоги негативно вплинули на доходи підприємств і загалом обмежили перспективи швидкого відновлення сектору [2]. На думку дослідниці С. Долніцар (Sara Dolnicar), пандемія є найбільшим руйнівником, від якого, як ніколи, потерпав глобальний туризм [3]. Російсько-українська війна вплинула на світову економіку та призвела до гуманітарної кризи в Україні, зруйнувавши промисловість, а також спричинивши масову міграцію, зменшення доходів домогосподарств, збільшення дефіциту бюджету та державного боргу [4].

Відповідно до зміни умов функціонування підприємств готельного господарства, з огляду на нестабільність зовнішнього середовища та неузгодженість процесів, які відбуваються на цих підприємствах, виникає потреба в адаптації до ринкових вимог щодо управління господарською діяльністю. Специфікою функціонування підприємств готельного господарства під час кризових явищ, спричинених рецесією національної економіки, є те, що у разі зменшення попиту підприємства не можуть реалізувати свої послуги в інший час та в іншому місці, і якщо вони залишилися незатребуваними, то дохід буде втрачений, оскільки послуги не можна накопичувати і зберігати. Саме через відсутність можливості зберігання послуг у готелях відбувається їх природна втрата. На відміну від виробництва, процес обслуговування споживачів обмежений у часі. У період зменшення попиту та високих цін на послуги невисокий коефіцієнт завантаження номерного фонду не можна відшкодувати зростанням попиту у наступні періоди.

Парадокс сучасності полягає у тому, що під час кризових явищ, спричинених пандемією і воєнним станом в Україні, актуальним є проведення наукових досліджень, які формують підґрунтя для інтеграції та економічної глобалізації, сприятимуть зростанню можливостей розвитку готельного бізнесу в повоєнний період. Науковці з урахуванням різновекторного значення управління доходами визначили його як важливий інструмент для узгодження попиту та пропозиції із сегментацією споживачів на основі їх купівельних намірів і розподілу потужностей до різних сегментів таким чином, щоб максимізувати доходи конкретного підприємства [5]. Варто також наголосити на сучасній тенденції використання інформаційних технологій, що змінюють роль управління доходами у системі та стратегії ціноутворення для перерозподілу завантаження [6–7]. Якщо раніше управління доходами здійснювали на рівні самого підприємства, то у нинішніх умовах дедалі частіше практика ревеню менеджменту інтегрується у сферу управління маркетингом, де вона відіграє ключову роль у

створенні попиту [8] та управлінні поведінкою споживачів [9]. Теорія ревеню менеджменту також отримала значну користь не лише від досліджень маркетингового менеджменту, але також і з операційного менеджменту [10] і дослідження цін [11]. Концепція ревеню менеджменту, що була розроблена у сфері авіаційних перевезень, розширилася до свого поточного стану як бізнес-практика у широкому діапазоні галузей [6; 12]. Так, З. Шварц (Zvi Schwartz) підкреслює, що використання концепції ревеню менеджменту дає змогу визначати пріоритети господарської діяльності підприємств, які мають такі характеристики: наявність запасів, що швидко псуються, обмежені потужності, нестабільний попит, мікросегментовані ринки, доступність попереднього резервування та співвідношення змінних до постійних витрат [13]. Наведена вище концепція може бути використана в авіакомпаніях, готелях, ресторанах, полях для гольфу, торговельних центрах, конференц-центрах, телефонними операторами та іншими компаніями. Варто зазначити, що у контексті можливих перспектив розвитку це стало поштовхом до значних теоретичних досліджень основ ревеню менеджменту та його застосування у різних галузях економіки [10; 14–15], зокрема в туризмі й індустрії гостинності [16–22]. Водночас у межах феномену туризму важливою складовою є управління доходами як на рівні дестинації, так і на корпоративному рівні, надаючи можливості заміни екстенсивного зростання на інтенсивне, щоб відповідати попиту та пропозиції [23].

Цілком поділяємо думку С. Іванова про наукову та практичну цінність концепції ревеню менеджменту, яка дає можливість наукового осмислення тактичних і стратегічних орієнтацій суб'єкта господарської діяльності, що сприяє формуванню якісного аналітико-інформаційного забезпечення управлінських рішень підприємств готельного господарства на макро-, мезо-, мікро-, нанорівнях і відповідає сучасному етапу розвитку економіки.

Менеджери підприємств готельного господарства дедалі частіше використовують ревеню менеджмент, усвідомлюючи

раціональну практичність його теорії, теоретичну обґрунтованість і прогресивність цієї передової практики.

Характерним є те, що інтелектуалізація досліджень ревеню менеджменту передбачає співіснування альтернативних концептів планування і прогнозування попиту, оскільки об'єкт і часовий діапазон управлінських рішень, а також цілеспрямовані стратегії визначаються особливостями ключових ринків та дестинацій. У перекладі з англійської revenue означає «дохід». Отже, revenue management згідно з правилами словотворення – це «управління доходами», якщо йдеться про системний процес, який забезпечує максимізацію доходу, або – «управління прибутковістю», якщо мається на увазі рентабельність кожного сегмента ринку [24–25].

Часовий діапазон досліджень, що були присвячені ревеню менеджменту, дає змогу виділити такі наукові підходи до визначення його сутності.

По-перше, «ревеню менеджмент» – це поняття досить широке, тому буде розглядатися з різних аспектів, як-от: максимізація доходів для власників, відповідно цільова функція системи є однофакторною; сукупність технічних прийомів, засобів та способів досягнення цілей максимізації доходів. Розвиток методики та практики застосування ревеню менеджменту формує портфель наукових трактувань, де зазначено, що процес управління доходами готельного підприємства – це конвергенція моделей управління з метою максимізації доходу від продажів готельних послуг за результатами [26–35]:

- ✓ моніторингу і прогнозування поведінки споживчих мікросегментів для формування гнучкої цінової політики;
- ✓ виділення ресурсного потенціалу для реалізації готельних послуг за відповідною даній кон'юнктурній ситуації ціновою політикою;
- ✓ застосування основних економічних принципів під час визначення ціни і контролю за обсягами пропозиції номерів;
- ✓ управління тарифами і завантаженням номерного фонду;

✓ комплексного застосування стратегій ціноутворення для певних споживчих сегментів у визначеному часовому лазі.

По-друге, і теорія, і практика ревеню менеджменту містить ситуативний підхід, ґрунтуючись на оцінюванні чинників, що впливають на підвищення ефективності операційної діяльності підприємств. Це положення є визначальним і припускає, що цільова управлінська функція суб'єкта господарської діяльності є багатофакторною і використовується для:

- трактування досліджуваного процесу, який з часу виникнення і дотепер постійно трансформується, відображаючи управління бізнесом інтелектуального капіталу підприємства та використовуючи комплекс комп'ютерних моделей;

- ідентифікації особливостей ціноутворення того чи іншого суб'єкта готельного бізнесу, зважаючи на специфіку його діяльності. Зокрема, суб'єкт готельного бізнесу, менеджмент якого системно відстежує тенденції у формуванні попиту різними споживчими сегментами, спроможний превентивно реагувати на потреби туристів, обґрунтовано використовувати фінансові засоби на маркетингові заходи й адресно використовувати канали взаємодії для формування сегмента лояльних споживачів [36–39].

Таким чином, дослідження сутності ревеню менеджменту підприємств готельного господарства здійснювали з огляду на взаємозв'язок його теоретичного та практичного аспектів, що еволюціонували внаслідок розвитку інформаційних технологій і трансформації використання аналітичного інструментарію у часовому і галузевому вимірах.

Ревеню менеджмент як функція ціноутворення на основі вартості.

Ревеню менеджмент можна розглядати як закономірний результат безперервного розвитку цивілізації, зокрема врахування коливань ринкового попиту, який, досягнувши надзвичайно високих темпів зростання, в умовах невизначеності і обмежень, зумовлених гуманітарними кризами, значно знизився. Розвиток цивілізації сприяв не лише зростанню

обсягів виробництва і реалізації готельних послуг, але і збільшенню їх різноманітності. Виклики ринку та застарілі рішення змушують готелі переглянути свої стратегії управління доходами. Використання диференційованого підходу передбачає вибір ціни, оцінюючи ринковий попит на основі того, як потенційні гості сприймають цінність продукту або послуги. Отже, зростає потреба у підтримці зв'язку та поінформованості як готельних підприємств стосовно того, якими потребами керуються гості, так і гостей щодо особливостей та переваг готельної послуги [40].

Водночас помітно посилилася конкуренція, яка, з одного боку, розширює кількість варіантів вибору для потенційних гостей, а з іншого, – ускладнює готельним підприємствам дистрибуцію послуг, змусивши їх підвищити сприйняття значення ціни, щоб споживачі були готові витратити більше коштів [41–45].

Оскільки дедалі більше підприємств зосереджуються на наданні комплексних послуг та ухваленні індивідуальних рішень [46–49], вони також визнають свою зростаючу потребу у зміцненні можливостей для ціноутворення на основі вартості (VBP) і збуту на основі вартості (VBS). Зокрема, VBP має на увазі, що цінові рішення продавця враховують сприйняття клієнтами споживчої вартості пропозиції відносно її ціни [50–51]. Диференціація цінності у разі надання розширеної пропозиції готельної послуги вимагає більшої уваги до ціноутворення [52], тоді як VBS використовує «підхід до продажів, який ґрунтується на ідентифікації, кількісній оцінці, комунікації та перевірці цінності клієнта» [53]. Дотримання принципів сталого розвитку у процесі ціноутворення та розроблення стратегії управління доходами розглядається у контексті зосередження на компонентах цінності для досягнення кращих результатів [54], враховуючи думку менеджерів про необхідність їх розвитку.

На передумови розвитку ревеню менеджменту значний вплив має також *безпрецедентно активний розвиток інформаційних технологій*, який сприяє поширенню нововведень,

а також трансформація і взаємозв'язок з елементами маркетингу, що суттєво впливає на рентабельність господарської діяльності готельного підприємства, у результаті чого виникає ефект «життєздатності і фінансової стабільності». Такі зміни зумовили необхідність інноваційного мислення, що на практиці відображається у плануванні та прогнозуванні бізнес-процесів, метою якого було забезпечення реалізації цілей підприємства завдяки ревеню менеджменту [55–57].

Не можна залишити поза увагою таку важливу передумову поширення концепції ревеню менеджменту, як *інтеграція управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)* на основі сегментації гостей за принципом тривалості/рентабельності. Особливості надання готельних послуг передбачають врахування особливостей і глобальних тенденцій світового ринку послуг. Отже, результати діяльності готельного підприємства значною мірою залежать від перетворень, які відбуваються на ринках, які, здавалося б, не мають до нього прямого стосунку [58].

Таким чином, ревеню менеджмент виник як реагування суб'єктів ринку на зміну ринкових умов їхнього функціонування. З огляду на викладене, маркетингові та інформаційні технології забезпечують досягнення завдань ревеню менеджменту. Також важливим елементом для реалізації ревеню менеджменту є визначення сезонності та еластичності попиту на готельні послуги. Це створює основу для варіювання ціни у різних сегментах ринку, що пов'язана з нерівномірною еластичністю, яка варіюється залежно від ринкових умов.

Ревеню менеджмент як функція перспективного ціноутворення.

У 1979 році Даніель Канеман і Амос Тверські опублікували статтю під назвою «Теорія перспектив: аналіз рішень під ризиком», у якій наведено нову модель ставлення до ризику – «теорію перспективи», що детально розкриває перспективи розроблення стратегії в умовах ризику. Протягом

останнього десятиліття дослідники у галузі поведінкової економіки розмірковували над тим, як теорію перспектив застосовувати в економічних умовах. І ці зусилля не були марними. Так, нині велика кількість теоретичних робіт містять ідеї теорії перспектив у більш традиційних моделях економічної поведінки, і зростаюча кількість емпіричних робіт перевіряє прогнози цих нових теорій [59].

Розвиток досліджуваної теорії у часі відображений передусім в еволюції тлумачення ревеню менеджменту (табл. 1.2). Описана хронологія стосується саме досліджень ревеню менеджменту в готельному бізнесі, оскільки основи цієї технології прогнозування цінової політики, зокрема визначення її елементів, інструментарію та імплементація виникли в авіаційній галузі на початку 1970-х років [60].

Професіонали готельного ринку вперше почали застосовувати ревеню менеджмент у 70-ті роки ХХ ст. у США. Пояснюється це тим, що саме у цій країні було розроблено і впроваджено концепцію ревеню менеджменту для авіакомпаній, яка розвивалася в авіаційній галузі і базувалася на контролі пропускної здатності та експериментах з тарифами на авіаквитки у корпорації British Overseas Airways (нині – British Airways) на початку 1970-х років [60]. Пізніше вона набула поширення і успішно впроваджена у готелях, прокаті автомобілів, лікарнях та транспортній галузі [61–62], які мають однакові характеристики, подібні до авіакомпанії, що дає можливість розглядати управління доходами у межах таких складових, як послуги, кінцевий горизонт продажу, чутливість споживачів до ціни та значні коливання попиту [63]. Управління доходами стало інструментом, який компанії здебільшого використовують для диференціації сегментів споживачів і стратегії диференційованого ціноутворення. Отже, вони повинні оптимізувати потужність, встановити обмеження та враховувати невизначеність попиту до початку розроблення стратегії ціноутворення.

Таблиця 1.2

Еволюція ринку готельних послуг та ролі ревеню менеджменту на ньому

Етап	Період	Характеристика ринку	Орієнтація моделі ревеню менеджменту	Роль ревеню менеджменту	Пріоритетна концепція
1	70-ті роки XX ст.	Підвищений попит на готельні послуги, який переважає над пропозицією	Моделі прогнозування зосереджені на скасуваннях, неявках і овербукінгу	Ревеню менеджмент на стадії виникнення	Ціноутворення на основі вартості
2	80-ті роки XX ст.	Вихід міжнародних готельних операторів на нові ринки, початок інтеграційних процесів, що тривають і дотепер	Прогноз коефіцієнтів завантаження на основі попередніх бронювань	Ревеню менеджмент не має великого значення	Отримання очікуваного граничного доходу
3	90-ті роки XX ст.	В умовах посилення конкурентної боротьби пропозиція переважає над попитом. Підвищення ролі персоналізації каналів дистрибуції на основі вивчення потреб споживачів	Алгоритм максимізації доходу	Поступове зростання ролі ревеню менеджменту	Диференціація каналів дистрибуції
4	Початок XXI ст.	Вплив на ринок поведінки споживачів та захисників навколишнього середовища. Підвищення відповідальності суб'єктів ринку щодо соціального й екологічного середовища	Динамічне ціноутворення адаптоване до потреб ринку	Ревеню менеджмент – функція, стратегія і тактика поведінки підприємства на ринку	Соціально-етична адаптація
5	2008 р. і дотепер	У кризових умовах та з розвитком сучасних інформаційних систем зростають шанси досягнення успіху тих підприємств, які мають можливість оперативно отримувати необхідну інформацію та на її основі невідкладно ухвалювати рішення. Поява нових ринкових сегментів зумовлює зростання ролі інновацій і зосередження уваги на розширенні асортименту послуг	Оптимізаційні моделі, що містять параметричні методи	Розширення спектра функцій ревеню менеджменту, врахування кризових умов	Антикризове управління

Джерело: складено автором

З огляду на викладене, для успішного застосування ревеню менеджменту необхідно систематизувати показники, які кількісно та якісно визначають параметри інформаційних потоків щодо сегментів споживачів для формування цінової політики суб'єкта готельного бізнесу. Перевагами використання аналітичного інструментарію ревеню менеджменту слід вважати:

- системний аналіз коливання кон'юнктури ринку та конкурентного середовища;
- моделювання прогнозів щодо збуту готельних послуг;
- визначення прибуткових та потенційно привабливих споживчих сегментів;
- гнучкість управлінських рішень щодо розвитку функціональних стратегічних підрозділів;
- можливість впливу на маркетингову політику щодо визначення каналів продажів, умов пропозиції послуг і методів їх просування.

На підставі наведених аргументів можна стверджувати, що *ревеню менеджмент* – це управлінська технологія формування цінової політики на основі прогнозування споживчого попиту, яка спрямована на досягнення оптимального співвідношення між попитом на послуги і відповідною пропозицією, використання найбільш ефективних каналів збуту як базових детермінант зростання доходів. В умовах коливання кон'юнктури ринку готельних послуг досягнення цієї прагматичної мети потребує сегментації попиту, моделювання еластичності ціни і застосування методів оптимізації цінової політики.

У 80-ті роки ХХ ст. спостерігався вихід міжнародних готельних операторів на нові ринки, розпочалися інтеграційні процеси, що тривають і дотепер: «Ревеню менеджмент – це система, яка базується на врахуванні розрізненості споживчого попиту та обов'язковості розроблення різноманітних тарифів для врахування попиту різних сегментних груп» [64].

У 90-ті роки ревеню менеджмент здебільшого трактували як систему, що призначена для виявлення алгоритму максимізації доходу в умовах посилення конкурентної боротьби, коли пропозиція переважає над попитом. Підвищувалася роль персоніфікації каналів дистрибуції на основі вивчення інформації щодо *потреб* споживачів для ухвалення обґрунтованих рішень щодо розроблення нових видів послуг, на які є *попит*. Переосмислення поняття відображено у новій ціновій політиці, яка може ґрунтуватися або на статичному, або на динамічному підході. Традиційно дистрибуція як інструмент бізнесу передбачає, щоб готелі використовували єдину цінову політику (статичну) на певний період бронювання. З огляду на це, імплементуючи динамічне ціноутворення для різних цільових сегментів ринку, ревеню менеджмент суб'єкта готельного бізнесу застосовує гнучкі методи ціноутворення, взаємопов'язаність цінової політики з позиціонуванням послуг, кореляцію стратегії ціноутворення з етапом життєвого циклу готельних послуг. Відповідно аналітичний інструментарій ревеню менеджменту спрямовано на:

- ✓ щоденне визначення оптимальної ціни номера і тактики продажів;
- ✓ ефективну та взаємоузгоджену комунікацію між керуючим, ревеню-менеджером і функціональними службами готелю;
- ✓ системний аналіз попиту та пропозиції на ринку;
- ✓ застосування системи автоматизації готелю, яка формує інформаційне середовище аналізу тенденцій продажів номерів за категоріями та сегментами споживачів.

Водночас наголошувалося також на економічній доцільності впровадження ревеню менеджменту: «Компанії, які практикують методи RM, спостерігають збільшення доходу приблизно на 3–7 % і зменшення змінних і постійних витрат» [15].

Початок ХХІ ст. – це період виникнення сучасного розуміння ревеню менеджменту як системи функцій, що *орієнтовані на споживача*. На початку 2000-х років мережі готелів Hilton, InterContinental і Marriott застосували «метод, який дає можливість готельним підприємствам не тільки посилити конкурентоспроможність на ринку, але і збільшити капіталізацію, підвищити інвестиційну привабливість» [65]. Цінова політика у системі ревеню менеджменту має ознаки цінової дискримінації, тому що один і той самий продукт або послуга можуть бути реалізовані різним ринковим сегментам або типам споживачів за різною ціною навіть протягом дня. За цих обставин саме цінова дискримінація за результатами згладжування попиту і пропозиції дає змогу збільшувати обсяги реалізованих послуг, забезпечувати додатковий дохід і прибуток. Ця форма ціноутворення використовує зниження або підвищення ціни для залучення додаткових клієнтів і отримання доходів без зміни цін для всіх сегментів споживачів. Згідно з методичними положеннями ревеню менеджменту ціна продажу номера може бути різною не лише у певні дати, сезони або дні тижня. Варто навіть встановлювати різні ціни продажів протягом дня. Зокрема, ціна, запропонована споживачам, які користуються електронними каналами продажів, повинна істотно відрізнятися від тієї, за яку споживач готовий сплатити кошти, придбаваючи послуги безпосередньо під час поселення. Варто усвідомлювати, що споживача, який купує номер заздалегідь, використовуючи інтернет, доцільно заохочувати та знижувати тарифи. Програми лояльності або програми заохочення постійних гостей також сприяють підвищенню доходів готелю. Програми утримання постійних гостей не повинні бути дисконтними. Це програми накопичення балів, ночівель тощо [8; 66–69].

Зазначений підхід базується також на ціновій еластичності попиту (E_d). Це реагування попиту на зміну ціни, вона

вимірюється співвідношенням між процентною зміною пропозиції і процентною зміною ціни на послугу [70, с. 2]:

$$E_d = \frac{\frac{D_q}{q_0}}{\frac{D_p}{p_0}}, \quad (1.1)$$

де $D_q = q_1 - q_0$ – зміна величини попиту споживачів у період 1 порівняно з періодом 0;

$D_p = p_1 - p_0$ – зміна ціни за той самий часовий лаг.

Якщо попит на послуги еластичний, готель може збільшити обсяги доходів, знижуючи ціни, оскільки втрачені доходи від низької ціни будуть компенсовані продажем більшої кількості номерів (місць). Якщо попит нееластичний, то готелю варто збільшити ціну на проживання, що частково компенсує втрачені доходи від зменшення кількості днів проживання у готелі, але остаточний баланс впливу на доходи буде позитивний. У разі одиничної еластичності попиту готель не має стимулів для зміни цін, оскільки отриманий завдяки більш високій ціні дохід повністю компенсує лише втрати доходів через зниження кількості проданих номерів для ночівель.

У періоди коливання попиту на готельні послуги інструментом підтримання стабільності та конкурентоспроможності стає цінова політика суб'єкта готельного бізнесу, яка повинна корелювати завдання ціноутворення та використання показників еластичності попиту і пропозиції. Логіка здійснення диференціації цін на готельні послуги полягає у такому: мінімізувати втрати готелів у період слабого попиту і забезпечити максимум доходів у разі його підвищення. Важливими складовими цінової політики на готельні послуги повинні бути: обґрунтування мінімального рівня завантаження, і за такої умови доцільно ініціювати зростання продажів через введення пільгових або заохочувальних тарифів; визначення

конкурентоспроможних позицій готельних підприємств; сезонний і територіальні чинники; обсяг і якість обслуговування. Таким чином, управління діяльністю підприємств готельного господарства за допомогою диференціації цін може стати інструментом розв'язання проблеми завантаження, а відповідно і досягнення цільової маси прибутку. Однак, крім диференціації цін, вирівнювання коливання коефіцієнта завантаження готелів можна досягти завдяки організації різних заходів: конференцій, виставок, ярмарків, а також через надання додаткових послуг тощо.

Етичні аспекти щодо використання інструментів ревеню менеджменту потребували окремого вивчення. З огляду на це, для виживання у дедалі більш агресивному конкурентному середовищі під впливом поведінки споживачів та захисників навколишнього середовища на ринок, готелям необхідно керувати змінами, визначати потенційні перешкоди та розробляти стратегії їх подолання, зокрема підвищуючи відповідальність суб'єктів ринку щодо соціального і екологічного середовища [71–72].

Новий підхід розглядав ревеню менеджмент як процес, що ґрунтується на інтеграції управлінських дій. Проаналізувавши наведені вище наукові позиції щодо сутності ревеню менеджменту, варто зазначити, що його імплементація у діяльність готельних підприємств насамперед пов'язана із застосуванням такої вагомий інформаційної детермінанти, як *Global distribution systems (GDS)* [73]. Використання інформаційного масиву показників системи ревеню менеджменту суб'єкта готельного бізнесу дасть змогу своєчасно отримувати необхідну інформацію для формування управлінських рішень щодо збільшення частки ринку, коефіцієнта завантаження номерного фонду та доходів.

Отже, система ревеню менеджменту суб'єкта готельного бізнесу базується на структурно-логічних етапах (рис. 1.4).

Розділ 1. Теоретичні концепти ревеню менеджменту

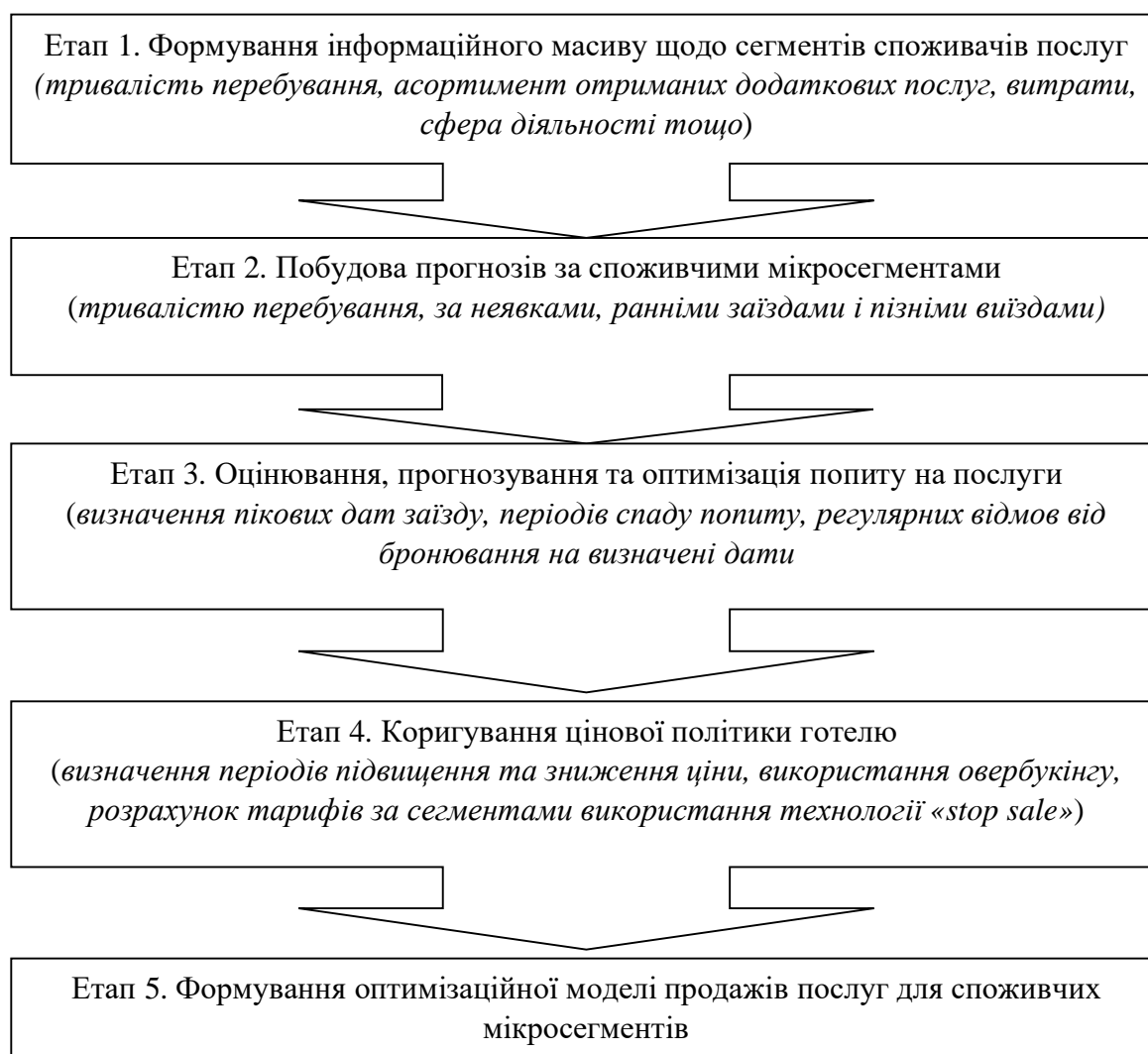


Рис. 1.4. Архітектура системи ревеню менеджменту у готельному бізнесі

Джерело: розроблено автором.

Економічний ефект ревеню менеджменту є головною характеристикою успішності його застосування. Безперечно, що існує чітко виражений зворотний зв'язок успішності діяльності суб'єкта готельного бізнесу від ухвалення правильних маркетингових рішень. Національні суб'єкти готельного бізнесу у своїй діяльності здебільшого використовують показник «середня ціна номера». Однак він не завжди адекватно кон'юнктурним коливанням презентує ефективність використання ресурсів готелю. Наприклад, два підприємства, що мають однотипні функціональні характеристики, середню

ціну проживання у номері, можуть суттєво відрізнитися за своєю операційною ефективністю. Результати ж використання інструментарію ревеню менеджменту, зокрема у міжнародних готельних мережах *Marriott*, *Courtyard* и *Residence Inn*, переконливо свідчать, що система управління доходами дає змогу збільшити коефіцієнт завантаження номерного фонду від 10 до 30 % (оборот продажів зростає на 7–10 %) та дохід на один номер, оптимізувати процес продажів, забезпечити щорічне зростання додаткового прибутку від 15 до 40 % [73]. Наведені вище факти вдало демонструють прагматичність ревеню менеджменту, який базується на врахуванні розрізненості споживчого попиту та обов'язковості розроблення різноманітних тарифів, зважаючи на попит різних сегментних груп. Однак, попри доведені факти щодо ефективності ревеню менеджменту, його активне застосування у готелях України не спостерігається. Основними причинами цього є відсутність прикладних рекомендацій щодо його імплементації у систему управління доходами та відповідного інформаційного забезпечення процесів ревеню менеджменту.

Американський дослідник Й. Віртц зазначав, що компоненти ревеню менеджменту є основою прогнозування продажів номерного фонду, а відтак і превентивного реагування на коливання кон'юнктури ринку та ефективною протидією тиску конкурентного середовища, управління доходами, без ігнорування витрат та прирівнювання максимізації доходу до максимізації прибутку [12]. Таким чином, наявність правильного поєднання дистрибуційних каналів особливо корисна власникам готелів для залучення клієнтів і максимізації можливостей отримання прибутку [74].

Історія розвитку ревеню менеджменту свідчить про значну еластичність цієї системи, яка розширює свої функції, динамічно змінює структуру та склад елементів, що взаємодіють, залежно від мети діяльності, завдань та умов ринку. Із 2008 року і дотепер у кризових умовах та з розвитком сучасних інформаційних систем зростають шанси досягти успіху у тих підприємств, які мають можливості оперативно отримувати

необхідну інформацію та на її основі швидко ухвалювати рішення. Нові ринкові виклики спричиняють зростання ролі інновацій, дедалі більше уваги підприємства зосереджують на розширенні асортименту послуг. За цих обставин інформаційна компонента є важливою складовою ревеню менеджменту, особливо з позиції застосування комп'ютерних технологій, що передбачає сукупність модулів прогнозування, ціноутворення, канали просування і взаємовідносини зі споживачами. На ринку готельних послуг суб'єкти бізнесу активно застосовують автоматизовані системи керування, як-от: систему автоматизації служби прийому й розміщення гостей (*Property Management System*), систему автоматизації відділу продажів і маркетингу (*Sales and Catering*), систему керування якістю обслуговування (*Quality Management System*), систему оптимізації прибутку (*Revenue Management*), систему керування заходами (*Activity Scheduler*); систему централізованого бронювання (*Reservation System*), модуль бронювання через інтернет (*Web-Self Service*), централізовану інформаційну систему по клієнтах (*Customer Information System*). Мобільні рішення системи дають можливість персоналу здійснювати всі необхідні бізнес-процеси [75].

Системи оптимізації прибутку (*Revenue Management*), інтегровані з *PMS*, дають змогу управляти доходом окремих готелів та здійснювати централізоване керування декількома готелями в одній базі даних. Однією із основних функцій є складний груповий аналіз для керування тарифами і прибутковістю за принципом «готель у готелі». У системі є інтерфейс із системою для аналізу ефективності певних послуг і збільшення рентабельності. Дані щодо реагування загального доходу на зміну цін залежно від цінової еластичності попиту дають можливість під час розроблення системи ревеню менеджменту визначитися щодо вектора диференціації цін на готельні послуги. Управління бізнес-процесом готелю на основі ревеню менеджменту дає змогу обґрунтувати та ухвалювати управлінські рішення щодо ефективних каналів дистрибуції готельних послуг [37; 74; 76–77].

Відома дослідниця ревеню менеджменту Ш. Кімс (Sheryl E. Kimes) наголошує, що «ця управлінська технологія розкриває процеси бізнес-аналітики діяльності суб'єкта готельного бізнесу щодо визначення економічних чинників і показників забезпечення ефективності функціонування готелю за результатами реалізації оптимальної кількості номерів за максимальною ціною через ефективні канали збуту» [78]. Наведений аспект є актуальним завданням для суб'єктів готельного бізнесу.

Детермінанти розвитку ревеню менеджменту – це передусім спроможність використовувати ефективну обліково-аналітичну систему, що поєднує між собою управлінську (оперативний та стратегічний рівні), інформаційну, маркетингову, бухгалтерську складові, які формують інструментарій. За таких умов можливість визначати джерела формування доходів, забезпечувати оптимальну структуру готельних послуг, виявляти резерви збільшення власних фінансових ресурсів, оптимізувати структуру активів, здійснювати контроль за цільовим використанням фінансових коштів мають ті підприємства готельного господарства, що використовують сучасне програмне забезпечення для того, щоб оперативно отримувати необхідну інформацію та на її основі ухвалювати управлінські рішення. Водночас зростає роль нецінових форм впливу на дохід, зокрема засобів і прийомів, спрямованих на формування лояльності гостя, оскільки довгострокові взаємовідносини із постійним гостем потребують значно менше витрат, ніж завоювання прихильності нових [79–82].

Таким чином, еволюція дефініції ревеню менеджменту у зазначених часових межах зумовлена динамікою розвитку ринку готельних послуг, що відтак визначає особливості поведінки споживачів, а отже, і вибір підприємством тієї чи іншої концепції.

У теорії доходів спільною для усіх концепцій була необхідність пошуку джерел формування доходів, що реалізується через багатофакторний процес, який поєднує об'єктно-суб'єктні відносини і спрямованість на результат. Проте кожна із цих концепцій по-різному тлумачить таку важливу

складову ревеню менеджменту, як дохід. До того ж феномен доходу детермінований не лише зовнішніми чинниками, що впливають на його обсяги, але і його фундаментальними внутрішніми джерелами, що зумовлені фокусуванням на різноманітні господарських, економічних і соціальних парадигм суспільства. На кожному етапі еволюції рівень розвитку теорії доходів був прямо пропорційний його значенню. Так, у період пріоритетності *концепції ціноутворення на основі вартості* сутність доходу полягала у виконанні організаційної функції. Адже в умовах підвищеного попиту на готельні послуги, що переважав над пропозицією, основним завданням підприємства готельного господарства було прогнозування доходу, сконцентроване на скасуваннях, неявках і овербукінгу. Формування доходів відбувалося без значних зусиль з боку готелю, і цим пояснюється на той час низький рівень розробленості теоретичного підґрунтя ревеню менеджменту [62–63].

Перехід до *концепції отримання очікуваного граничного доходу* означав зростання ролі міжнародних готельних операторів, їх входження на нові ринки, початок інтеграційних процесів, а отже, поліпшення якості пропозиції та зростання значення доходів. Оскільки вища якість пропозиції передбачає вищий рівень сервісу, то, безперечно, має бути і вищий рівень професіоналізму персоналу. Саме у той період набули поширення теорії А. Бандалуського і М. Ковальова щодо прогнозування коефіцієнтів завантаження на основі попередніх бронювань, що визначили базові поняття та методи прогнозування доходів у межах оптимізаційних моделей управління ними [57]. Дослідники Т. Веб (Tim Webb), З. Шварц (Zvi Schwartz) у науковій роботі «Прогнозування управління доходами: стійкість передових методів бронювання з урахуванням динамічних вікон бронювання» систематизували методичні підходи до прогнозування доходів з урахуванням зміни часових слотів бронювання через такі макрочинники, як технології та економіка, та мікрочинники, зокрема канали дистрибуції [55]. Також у дослідженні цих

науковців визначено напрями підвищення точності прогнозів системи управління доходами, а саме впливу інформації на ефективність комбінацій прогнозів завантаженості готелів у різних горизонтах прогнозування [56]. А. Фіорі (Anna Fiori) та І. Фороні (Iaria Foroni) запропонували технології мультиплікативного прогнозування на основі узагальнених лінійних моделей, а також стохастичну структуру математичних моделей ухвалення рішень з урахуванням ризику на базі комп'ютерних технологій, що дає змогу визначати інтервали прогнозування, застосовуючи методи, засновані на бронюванні [83]. Н. Антоніо (Nuno Antonio) та А. де Алмейда (Anna de Almeida) стверджують, що на підвищення точності прогнозу впливає врахування можливості скасування бронювання, і це робить рішення щодо управління попитом на готельні послуги ризикованими стосовно отримання доходів. Застосування цих методів у прогнозуванні дає можливість здійснювати інтерпретацію моделі, що базується на теорії випадкових процесів і використовується для розроблення прогнозів попиту в умовах нестабільного економічного середовища. Ці науковці визначили драйвери скасування бронювання послуг, запропонували моделі, які дають змогу превентивно коригувати політику скасування та тактику бронювання послуг, що позитивно впливає на успішність прогнозування доходів [84]. Подібні висновки зазначено у праці Т. Бакер (Tim Baker), в якій розглянуто використання існуючих підходів до прогнозування у системі управління доходами готелів і визначено чинники, які сприяють оптимальному розподілу активів у різних сегментах ринку, що дає можливість максимізувати очікуваний дохід [84–85]. Т. Догерті (Theresa Doherty) та Ц. Фредей (Carolyn Fredey) довели, що, використовуючи прогнозування у ревеню менеджменті, готель може отримати найбільшу суму доходу з урахуванням його фіксованої місткості та змінного попиту [86]. Як свідчать наведені вище сентенції, результати досліджень здебільшого відображають взаємозв'язок емпіричних підходів із застосуванням кількісних методів та фрагмен-

тарністю застосування неструктурованих або напівструктурованих якісних методів прогнозування.

Значного розвитку набули теоретичні основи ревеню менеджменту у період посилення конкурентної боротьби, коли пропозиція переважала над попитом. У цей період зросла роль персоніфікації каналів дистрибуції на основі вивчення потреб споживачів і актуальною стала *концепція диференціації каналів дистрибуції*. Була розроблена методологія максимізації доходів, яка передбачала пошук джерел і формування центрів доходів, алгоритми бронювань і вивчення портрета споживачів тощо. Одночасно знання з маркетингу почали застосовувати у ревеню менеджменті під час формування системи критеріїв для сегментації ринку [88–89].

Теоретичне підґрунтя ревеню менеджменту, яке сформувалося під впливом поведінки споживачів на ринок, що зумовило підвищення відповідальності суб'єктів ринку щодо соціального і екологічного середовища та значною мірою допомогло налагодити комунікації зі споживачами, стало основою *концепції соціально-етичної адаптації*. Згідно з основними положеннями цієї концепції динамічне ціноутворення, адаптоване до потреб ринку, зрештою мало сприяти ефективній реалізації функцій, стратегій і тактики поведінки підприємства на ринку. Таким чином, ревеню менеджмент набув нової спрямованості: більше уваги почали приділяти не вибору каналів дистрибуції, а дослідженню споживчих переваг. Ще одним поштовхом для розвитку теорії ревеню менеджменту було поширення ідей сталого розвитку, що сприяли переосмисленню видів діяльності, появі нових послуг та контролю витрат [23; 90–91].

Концепція антикризового управління у ревеню менеджменті об'єднала надбання теоретиків і практиків із галузей стратегічного і корпоративного управління. Оскільки в умовах постійної та непередбачуваної кризи підприємствам готельного господарства необхідно адаптувати свої стратегії, щоб максимізувати доходи, розроблення динамічних стратегій, спрямованих на подолання кризових явищ, і співпраця зі стейкхолдерами

є ключовими чинниками фінансової стійкості. Вихідними положеннями цієї концепції є такі: транспарентність і контекстуальна взаємодія підприємств готельного господарства сприяє поліпшенню їх економічних показників і конкурентних позицій; використання цифрових технологій та інформаційного забезпечення пришвидшує комунікаційні процеси і сприяє формуванню конкурентних переваг та лояльності споживачів; найбільші перспективи мають стратегії співпраці, які базуються на усвідомленні та оцінюванні чинників максимізації прибутку [92–95].

Теорія ревеню менеджменту тепер розглядає стратегії у періоди кризи та посткризового відновлення, які передбачають уникнення зниження ставок і недопущення цінових воєн на ринку. За цих обставин очевидною є значущість використання цифрових технологій для швидкого реагування на трансформації у внутрішньому і зовнішньому середовищі, розроблення точних і своєчасних прогнозів, контролю і моніторингу результатів і збалансування показників. Необхідна умова досягнення мети – зміна парадигми купівельної поведінки споживачів із різних сегментів ринку, розуміння передумов міграції споживачів з одного сегмента в інший у пошуках кращих цінових пропозицій, використання можливостей збільшення завантаженості та середньої тривалості перебування, а також урахування додаткових потоків доходу через потенційні витрати на їжу та напої, спа-послуги та інші готельні послуги [94].

На нашу думку, ревеню менеджмент слід розглядати як *концепцію, стратегію бізнесу та технологію*, стрижнем яких є ідея максимізація доходів і використання інноваційних можливостей вдосконалення бізнес-процесів. Це досягається за умов доступності для підприємств готельного господарства повної інформації про ситуацію на ринку і ухвалення рішень на її основі [96–97]. Відтак головним завданням підприємства, що впроваджує підходи ревеню менеджменту, є використання аналітичного інструментарію сучасної управлінської технології [98].

Однак варто зауважити, що, по-перше, попри те, що зазначені підходи характерні для міжнародних готельних операторів, значна міжнародна інтегрованість підприємств готельного господарства сприяє досить швидкому впровадженню найсучасніших досягнень науки і техніки у готельну сферу різних країн, зокрема і з невисоким рівнем розвитку економіки.

По-друге, ідея *антикризового управління* у ревеню менеджменті доходами не нова, адже саме на постійному вивченні чинників впливу на дохід ґрунтуються усі попередні концепції ревеню менеджменту. Новим є поєднання цієї ідеї з інформаційними технологіями, що дає змогу ефективно реагувати на виклики і загрози в умовах турбулентного середовища, а також усі процеси, пов'язані з функціонуванням підприємства [99].

Саме новизною концепції *антикризового управління* у ревеню менеджменті доходами пояснюється невідпрацьованість її термінології, що нині є одним із етапів наукової дискусії. У науковій літературі наведено різні назви стратегій ревеню менеджменту в умовах кризи залежно від того, який засіб досягнення його мети є основним: «стратегія співпраці», «підтримуюча стратегія», «стратегія вдосконалення привабливості продукту», «персоніфіковані стратегії» та ін. Очевидно, що ці стратегії мають спільну мету ухвалення рішень в умовах невизначеності [100–101].

Вибір підприємством готельного господарства однієї з наведених стратегій – радше теоретична можливість. На практиці підприємства застосовують комбінацію різних підходів, пріоритетність яких визначається як ситуативними чинниками середовища, так і специфікою підприємства та етапом його життєвого циклу. З огляду на це, навіть на одному ринку різні оператори можуть застосовувати неоднакові підходи, зокрема керуючись особливостями впливу на їхню діяльність галузевих чинників.

Підсумовуючи викладене, доходимо висновку, що ревеню менеджмент є функцією розвитку інформаційних технологій та галузевої специфіки ринку готельних послуг. Нині підпри-

ємства готельного господарства у нашій державі за такими важливими атрибутами, як використання цифрових технологій та їхня орієнтованість на імплементацію сучасних інноваційних інструментів, відповідають початковому етапу трансформації ринку, і цим пояснюється незначне застосування ревеню менеджменту. Отже, певні еволюційні процеси і етапи, які для підприємств готельного господарства у державах із розвиненими ринковими відносинами вже не є актуальними, українським готелям ще належить пройти. Особливості цього шляху значною мірою будуть детерміновані ступенем розробленості та реалізації системного підходу до розвитку готельної сфери, що передбачає формування відповідного макросередовища у державі, а також імплементацію положень теорії ревеню менеджменту в практику готельного підприємництва. З урахуванням викладеного постає потреба розглянути альтернативні та уніфіковані підходи до використання концепцій ревеню менеджменту.

Список бібліографічних посилань

1. Gössling, Stefan; Scott, Daniel; Hall, C. Michael. Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of Covid-19. *Journal of sustainable tourism*, 2020, 29.1. P. 1–20.
2. Filimonau, Viachaslau; Derqui, Belen; Matute, Jorge. The Covid-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 2020, 91: 102659.
3. Dolnicar, Sara; Zare, Samira. Covid-19 and Airbnb—Disrupting the disruptor. *Annals of tourism research*, 2020, 83: 102961.
4. Slaviuk, Nataliia; Bui, Tetiana. *The impact of the war on the economic development of Ukraine*. Diw Roundup: Politik im Fokus, 2022.
5. El Haddad, Rania; Roper, Angela; Jones, Peter. The impact of revenue management decisions on customers attitudes and

- behaviours: A case study of a leading UK budget hotel chain. In: *EuroCHRIE 2008 Congress. Dubai: Emirates hotel school*. 2008.
6. Kimes, Sheryl E. Yield management: a tool for capacity-considered service firms. *Journal of operations management*, 1989, 8.4. P. 348–363.
 7. Kimes, Sheryl E.; Wirtz, Jochen. Has revenue management become acceptable? Findings from an international study on the perceived fairness of rate fences. *Journal of service research*, 2003, 6.2. P. 125–135.
 8. Cross, Robert G.; Higbie, Jon A.; Cross, David Q. Revenue management's renaissance: A rebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2009, 50.1. P. 56–81.
 9. Anderson, Chris K.; Xie, Xiaoqing. Improving hospitality industry sales: Twenty-five years of revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2010, 51.1. P. 53–67.
 10. Van Ryzin, Garrett J.; Talluri, Kalyan T. An introduction to revenue management. In: *Emerging theory, methods, and applications*. Informs, 2005. P. 142–194.
 11. Shy, Oz. *How to price: a guide to pricing techniques and yield management*. Cambridge University Press, 2008.
 12. Wirtz, Jochen, et al. Revenue management: resolving potential customer conflicts. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2003, 2. P. 216–226.
 13. Schwartz, Zvi. The confusing side of yield management: Myths, errors, and misconceptions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1998, 22.4. P. 413–430.
 14. Chiang, Wen-Chyuan; Chen, Jason CH; XU, Xiaojing. An overview of research on revenue management: current issues and future research. *International journal of revenue management*, 2007, 1.1. P. 97–128.
 15. Cross, Robert G. Revenue management: hard-core tactics for market domination. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1997, 2.38. P. 17; NG, Irene CL.

- The pricing and revenue management of services: A strategic approach.* Routledge, 2007.
16. Avinal, Erhan Atilla. Revenue management in hotels. *Journal of Foodservice Business Research*, 2006, 7.4. P. 51–57.
 17. Busuttil, Louis. Yield management strategies for the service industries -Anthony Ingold, Una McMahon-Beattie and Ian Yeoman (Ed) Continuum, London and New York, 2000. P. 345.
 18. McMahon-Beattie, U., & Donaghy, K. (2000). Yield Management Practices. In A. Ingold, U. McMahon-Beattie, & I. Yeoman (Eds.), *Yield Management: Strategies for the Service Industries (2nd Edition)* (P. 233–255). Continuum International Publishing Group.
 19. Kimes, Sheryl E. Revenue management: A retrospective. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 2003, 44.5–6. P. 131–138.
 20. Lee-Ross, Darren; Johns, Nick. Yield management in hospitality SMEs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1997, 9.2. P. 66–69.
 21. Tranter, K.A., Stuart-Hill, T. and Parker, J. (2008) Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry. Pearson Prentice Hall, Harlow.
 22. Yeoman, I. & McMahon-Beattie, U. (eds.) (2011). Revenue Management. A Practical Pricing Perspective. Palgrave Macmillan.
 23. Seraphin, Hugues; Ivanov, Stanislav. Overtourism: A revenue management perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2020, 19. P. 146–150.
 24. Kimes, S. E. (1989) The basics of yield management, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30, 3. P. 14–19.

25. Jones, P. (1999) Yield management in UK hotels: a systems analysis, *Journal of the Operations Research Society*, 50, 1111–1119.
26. Шмиголь Надія Миколаївна. Управління доходами підприємств харчової промисловості: [монографія]. Держ. вищ. навч. закл. «Запоріж. нац. ун-т». Запоріжжя: Дике Поле, 2011. 304 с.
27. Abrate, Graziano; Viglia, Giampaolo. Strategic and tactical price decisions in hotel revenue management. *Tourism Management*, 2016, 55. P. 123–132.
28. Abrate, Graziano; Nicolau, Juan Luis; Viglia, Giampaolo. The impact of dynamic price variability on revenue maximization. *Tourism Management*, 2019, 74. P. 224–233.
29. Kulišić, K. (2019). Development of revenue management in the hospitality industry (Doctoral dissertation, University of Rijeka. Faculty of Tourism and Hospitality Management).
30. Strauss, A. K., Klein, R., & Steinhardt, C. (2018). A review of choice-based revenue management: Theory and methods. *European Journal of Operational Research*, 271(2). P. 375–387.
31. Hayes, D. K., Hayes, J. D., & Hayes, P. A. (2021). *Revenue management for the hospitality industry*.
32. John Wiley & Sons., Abrate, G., Nicolau, J. L., & Viglia, G. (2019). The impact of dynamic price variability on revenue maximization. *Tourism Management*, 74. P. 224–233.
33. Савіцька Г. П. Механізм управління доходами від вантажних перевезень підприємств залізничного транспорту: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Г. П. Савіцька; Держ. екон.-технол. ун-т трансп. Київ, 2016. 24 с.
34. Ніколаєва В. П. Управління формуванням доходів від операційної діяльності підприємств легкої промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / В. П. Ніколаєва; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2016. 21 с.

35. Козаченко, А. Ю. Доходи суб'єктів господарювання: економічна сутність та класифікація. *Вісн. Хмельниць. нац. ун-ту*. 2021. 6. С. 35–43.
36. Millauer, T., & Vellekoop, M. (2019). Artificial intelligence in today's hotel revenue management: opportunities and risks. *Research in Hospitality Management*, 9 (2). P. 121–124.
37. Alrawadieh, Z., Alrawadieh, Z., & Cetin, G. (2021). Digital transformation and revenue management: Evidence from the hotel industry. *Tourism Economics*, 27 (2). P. 328–345.
38. Ebiendele E, P., & Ebiendele, H. (2018). Design and Implementation of Mathematical Model for Revenue Management in Hospitality Industry.
39. Klein, R., Koch, S., Steinhardt, C., & Strauss, A. K. (2020). A review of revenue management: recent generalizations and advances in industry applications. *European Journal of Operational Research*, 284 (2). P. 397–412.
40. Bowen, John T.; Chen, Shiang-Lih. The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International journal of contemporary hospitality management*, 2001, 13.5. P. 213–217.
41. Mathews, Vinitia E. Competition in the international hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2000, 12.2. P. 114–118.
42. Becerra, Manuel; Santaló, Juan; Silva, Rosario. Being better vs. being different: Differentiation, competition, and pricing strategies in the Spanish hotel industry. *Tourism management*, 2013, 34. P. 71–79.
43. Napierała, Tomasz; Birdir, Kemal. Competition in Hotel Industry: Theory, Evidence and Business Practice. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 2020, 10.3. P. 200–202.
44. Zhang, Dapeng, et al. Higher tourism specialization, better hotel industry efficiency? *International journal of hospitality management*, 2020, 87: 102509.

45. Singjai, Komkrit; Winata, Lanita; Kummer, Tyge-F. Green initiatives and their competitive advantage for the hotel industry in developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, 2018, 75. P. 131–143.
46. Ma, Shuang; Zhang, Chao; Wang, Yonggui. From service engagement to product purchase: cross-buying behavior in hospitality contexts. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2020, 32.7. P. 2325–2343.
47. RAJA, Jawwad Z., et al. Achieving customer satisfaction through integrated products and services: An exploratory study. *Journal of Product Innovation Management*, 2013, 30.6. P. 1128–1144.
48. Maitra, Rekha. Adoption and implementation of digital transformation for the sustainability of tourism and hospitality business in India. *Journal of Services Research*, 2021, 21.1.
49. Stylos, Nikolaos, et al. Beyond smart systems adoption: Enabling diffusion and assimilation of smartness in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 2021, 98: 103042.
50. Kienzler, Mario. Value-based pricing and cognitive biases: An overview for business markets. *Industrial Marketing Management*, 2018, 68. P. 86–94.
51. Raja, Jawwad Z., et al. Learning to discover value: Value-based pricing and selling capabilities for services and solutions. *Journal of Business Research*, 2020, 114. P. 142–159.
52. Giannopoulos, Antonios, et al. Co-creating high-value hospitality services in the tourism ecosystem: Towards a paradigm shift? *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing (JTHSM)*, 2020, 6.2. P. 3–11.
53. Töytäri, Pekka; Rajala, Risto. Value-based selling: An organizational capability perspective. *Industrial marketing management*, 2015, 45. P. 101–112.

54. Chan, Kai Ma; Satterfield, Terre. Managing cultural ecosystem services for sustainability. In: *Routledge handbook of ecosystem services*. Routledge, 2016. P. 343–358, 2015, Smith, 2016.
55. Webb, T., Schwartz, Z., Xiang, Z., & Singal, M. (2020). Revenue management forecasting: the resiliency of advanced booking methods given dynamic booking windows // *International Journal of Hospitality Management*, 89. 102590 p.
56. Schwartz, Z., Webb, T., van der Rest, J. P. I., & Koupriouchina, L. (2021). Enhancing the accuracy of revenue management system forecasts: The impact of machine and human learning on the effectiveness of hotel occupancy forecast combinations across multiple forecasting horizons. *Tourism Economics*, 27(2), 273–291.
57. Bandalouski, A. M., Kovalyov, M. Y., Pesch, E., & Tarim, S. A. (2018). An overview of revenue management and dynamic pricing models in hotel business. *RAIRO-Operations Research*, 52 (1). P. 119–141.
58. Noone, Breffni M.; Kimes, Sheryl E.; Renaghan, Leo M. Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2003, 2. P. 7–21.
59. Barberis, Nicholas C. 2013. "Thirty Years of Prospect Theory in Economics: A Review and Assessment." *Journal of Economic Perspectives*, 27 (1). P. 173–96.
60. Littlewood, K. (1972), Forecasting and Control of Passenger Bookings, in AGIFORS Symposium Proc. 12, Nathanya, Israel.
61. Smith, B. C., Leimkuhler, J. F. & Darrow, R. M. 1992. Yield Management at American Airlines. *Interfaces*, 22. P. 8–31.
62. Talluri, K. T. & Van Ryzin, G. 2004. The theory and practice of revenue management, Boston, Mass., Kluwer Academic Publishers.

63. Bitran, G. R. & Caldentey, R. 2003. An Overview of Pricing Models for Revenue Management. *Manufacturing & Service Operations Management*, 5 (3). P. 203–229.
64. Binesh, Fatemeh; Belarmino, Amanda; Raab, Carola. A meta-analysis of hotel revenue management. *Journal of revenue and pricing management*, 2021. P. 1–13.
65. Kardaras, Dimitris K., et al. An approach to hotel services dynamic pricing based on the Delphi method and fuzzy cognitive maps. In: *Artificial Intelligence Applications and Innovations: 9th IFIP WG 12.5 International Conference, AIAI 2013, Paphos, Cyprus, September 30–October 2, 2013, Proceedings 9*. Springer Berlin Heidelberg, 2013. P. 557–566.
66. Talluri, Kalyan; Van Ryzin, Garrett. Revenue management under a general discrete choice model of consumer behavior. *Management Science*, 2004, 50.1. P. 15–33.
67. Dana Jr, James D. New directions in revenue management research. *Production and Operations Management*, 2008, 17.4. P. 399–401.
68. Webb, Timothy. From travel agents to OTAs: How the evolution of consumer booking behavior has affected revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2016, 15. P. 276–282.
69. Demirciftci, Tevfik; Chen, ChihChien; Erdem, Mehmet. A tabulation of information technology and consumer behavior in hospitality revenue management research. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2020, 11.3. P. 575–587.
70. Kimes, S. E. (2010). The future of hotel revenue management // *Cornell Hospitality Report*, 10 (14), p. 6–15.
71. Faruqui, Ahmad. The ethics of dynamic pricing. In: *Smart grid*. Academic Press, 2012. P. 61–83.
72. Cetin, Gurel; Demirciftci, Tevfik; Bilgihan, Anil. Meeting revenue management challenges: Knowledge, skills and

- abilities. *International Journal of Hospitality Management*, 2016, 57. P. 132–142.
73. O'Connor, Peter; Piccoli, Gabriele. "Marketing hotels using global distribution systems" revisited. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2003, 44.5-6. P. 105–114.
74. Choi, Sunmee; Kimes, Sheryl E. Electronic distribution channels' effect on hotel revenue management. *The Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 2002, 43.3. P. 23–31.
75. Kimes, Sheryl E. The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2011, 10. P. 62–72.
76. Haenlein, Michael. A social network analysis of customer-level revenue distribution. *Marketing letters*, 2011, 22. P. 15–29.
77. Sundaram, Rammohan; Sharma, Dr Rajeev; Shakya, Dr Anurag. Digital transformation of business models: A systematic review of impact on revenue and supply chain. *International Journal of Management*, 2020, 11.5.
78. Kimes, Sheryl E. Revenue management: A retrospective. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 2003, 44.5–6. P. 131–138.
79. Lentz, Melissa; Berezan, Ori; Raab, Carola. Uncovering the relationship between revenue management and hotel loyalty programs. *Journal of revenue and pricing management*, 2022, 21.3. P. 306–320.
80. Matsuoka, Kohsuke. Effects of revenue management on perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 2022, 148. P. 131–148.
81. Lin, Yi Hsin; Huang, Kuancheng. Customer loyalty under the influence of revenue management: The case of Taiwanese hotel customers. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 2015, 20.12. P. 1374–1388.

82. Kumar, Ravi, et al. Competitive revenue management models with loyal and fully flexible customers. In: *Artificial Intelligence and Machine Learning in the Travel Industry: Simplifying Complex Decision Making*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2023. P. 47–66.
83. Fiori, A. M., & Foroni, I. (2020). Prediction accuracy for reservation-based forecasting methods applied in revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 84. P. 102332.
84. Antonio, N., de Almeida, A., & Nunes, L. (2019). Big data in hotel revenue management: Exploring cancellation drivers to gain insights into booking cancellation behavior. *Cornell Hospitality Quarterly*, 60(4). P. 298–319.
85. Baker, T., Eziz, A., & Harrington, R. J. (2019). Hotel revenue management for the transient segment: taxonomy-based research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
86. Pimentel, V., Eziz, A., & Baker, T. (2021). Patterns in Hotel Revenue Management Forecasting Systems: Improved Sample Sizes, Frozen Intervals, Horizon Lengths, and Accuracy Measures. *Mathematics and Computer Science*, 6 (1), 8.
87. Doherty, T., & Fredey, C. (2020). Hotel Revenue Management: Forecasting and Budgeting. *Hospitality Revenue Management: Concepts and Practices*, 139.
88. BODEA, Tudor; FERGUSON, Mark. *Segmentation, revenue management and pricing analytics*. Routledge, 2014.
89. Zhang, Michael; Bell, Peter. Price fencing in the practice of revenue management: An overview and taxonomy. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2012, 11. P. 146–159.
90. De Bastos, Bernardo Pereira. Contribution of hotels' revenue management for supply chain sustainability. *Journal of revenue and pricing management*, 2022. P. 1–12.
91. Lovrić, Milan; LI, Ting; Vervest, Peter. Sustainable revenue management: A smart card enabled agent-based modeling approach. *Decision Support Systems*, 2013, 54.4. P. 1587–1601.

92. Viglia, Giampaolo, et al. Adopting revenue management strategies and data sharing to cope with crises. *Journal of Business Research*, 2021, 137. P. 336–344.
93. Gehrels, Sjoerd; Blonar, Oleksandra. How economic crisis affects revenue management: the case of the Prague Hilton hotels. *Research in Hospitality Management*, 2013, 2.1–2. P. 9–15.
94. Talón-Ballester, Pilar, et al. A longitudinal analysis of revenue management strategies and measures implemented in the hospitality industry during the Covid-19 crisis. *International Marketing Review*, 2023, ahead-of-print.
95. Caudillo-Fuentes, Luz A.; LI, Yihua. Revenue management during times of recession. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2010, 9. P. 185–188.
96. Noone, Breffni M.; Enz, Cathy A.; Glassmire, Jessie. Total hotel revenue management: A strategic profit perspective. 2017.
97. Jerath, Kinshuk; Netessine, Serguei; Veeraraghavan, Senthil K. Revenue management with strategic customers: Last-minute selling and opaque selling. *Management science*, 2010, 56.3. P. 430–448.
98. Kimes, Sheryl E., et al. Revenue management: Advanced strategies and tools to enhance firm profitability. *Foundations and Trends® in Marketing*, 2015, 8.1. P. 1–68.
99. Bagrii, Konon; Palamarek, Karina. Tendencies for the development of hotels in Ukraine under crisis situations. 2020.
100. Kryukova, Elena Mikhajlovna; Khetagurova, Valeriya Shotaevna. Modern methods and approaches to the management of the hotel services promotion. *Revista Turismo Estudos e Práticas-RTEP/UERN*, 2020, 3. P. 1–10.
101. Fedyk, Wojciech, et al. Changes in DMO's Orientation and Tools to Support Organizations in the Era of the Covid-19 Pandemic. *Sustainability*, 2022, 14.18: 11611.

1.3. Ключові концепти ревеню менеджменту у готельному бізнесі

Дослідження концепції ревеню менеджменту в контексті удосконалення наукових підходів до управління доходами дало змогу дійти висновку, що однією із важливих наукових проблем є виявлення багатофакторної характеристики впливу управління на ефективність і рентабельність підприємств готельного господарства, яка розглядається як оптимізаційна модель, заснована на прогнозуванні попиту ринкових мікро-сегментів, або як економічна техніка, спрямована на визначення найефективнішої цінової політики для максимізації доходу підприємства готельного господарства з урахуванням визначення поведінки споживачів і зміни попиту. Влучно трактує цю наукову потребу С. Іванов: «Система ревеню менеджменту зазнає постійного зовнішнього впливу (макро- та мікро-) та чинників внутрішнього середовища, в якому працює готель, і серед яких насамперед слід виділити цілі компанії, його фінансове становище, законодавство, конкуренцію, зміни у попиті, імідж дестинації або проведення івентів» [1].

Поділяючи думку науковця, зазначимо, що багатофакторна і широковаріативна система механізмів формування сучасних практик постійно ускладнюють сферу виконання прикладних управлінських завдань.

З огляду на ці позиції, актуальним є застосування наукового підходу до управління доходами, який, розкриваючи комплексність функціонування підприємств готельного господарства як вагомої відкритої підсистеми туризму, спрямований на визначення їх економічної ефективності, що суб'єктивно оцінюється учасниками економічних взаємовідносин на основі інтерпретації доступного обсягу інформації. Ця наукова проблема розв'язується через застосування інноваційного підходу до управління доходами, відповідно до якого інтегрованим оцінним показником ефективності функціонування підприємства є гарантоване стабільне підвищення його ефективності у взаємодії із зацікавленими сторонами. Даний підхід

забезпечує кількісне оцінювання результатів підприємницької діяльності, а саме збільшення економічних вигід унаслідок надходження активів і/або збільшення їх вартості та зменшення зобов'язань, які зумовлюють зростання власного капіталу внаслідок провадження певного виду діяльності й отриманих конкурентних переваг у результаті ухвалення ефективних управлінських рішень [2–5].

Досліджуючи особливості управління підприємствами харчової промисловості, науковець Н. Шмиголь довела, що моделювання управління фінансово-економічними результатами підприємств завдяки побудові моделі управління результатами збільшує ефективність управлінських дій та дає змогу розглянути процес такого управління комплексно, поєднуючи вже існуючі елементи та принципово нові складові концепції вдосконалення управління. Український вчений М. Арич запропонував методичний підхід до оцінювання ефективності управління фінансово-економічними результатами діяльності підприємства із розширеними аналітичними можливостями оцінювання і визначення ефективності за окремими показниками, їхніми групами та інтегральним показником, а також концепцію управління доходами підприємства, змодельовавши блок-схему оптимізації елементів системи управління відповідно до результатів аналізу, реалізації стратегій, фрагмент якої наведено на рис. 1.5 [6]. Розв'язуючи наукову проблему методичного забезпечення оцінювання ефективності управління фінансово-економічними результатами, М. Арич дійшов висновку щодо необхідності вдосконалення процесу через його розширення завдяки ринковому підходу та структуризації існуючих методів оцінювання залежно від ступеня наявності повноцінного інформаційного забезпечення.

Існуючий підхід до моделювання управління результатами підприємств дає можливість загалом відтворити вдосконалений процес управління фінансово-економічними результатами, що з погляду стратегічного управління у кризових умовах, є реальною загрозою стійкому функціонуванню у майбутньому.

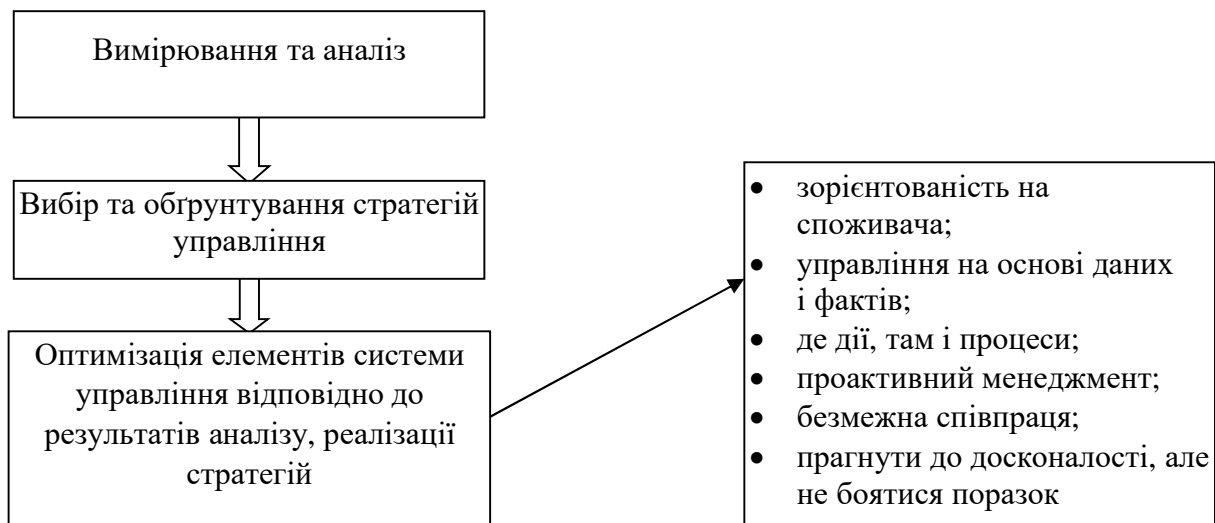


Рис. 1.5. Фрагмент блок-схеми оптимізації елементів системи управління доходами відповідно до результатів аналізу, реалізації стратегій за М. Аричем

Джерело: складено за [6].

Дослідник аргументує це тим, що у сучасних умовах розвитку ринкових відносин у процесі управління доходами необхідно поєднувати етапи методики MADIC концепції Six Sigma, показники оцінювання ефективності управління фінансово-економічними результатами, основні та триступеневі стратегії управління, принципи Six Sigma, а ефективність підприємства потрібно визначати з двох основних позицій – планування та прогнозування.

Іншими словами, ідея полягає у тому, що підприємства прагнуть сформулювати такі системи управління доходами, які полягають у пошуку способів їх максимізації, а також організації суворого контролю за своєчасністю і обсягом надходження доходів. За цих умов, як зауважили українські науковці, здійснюється розроблення алгоритму управління доходами. Методи коригування рівня доходів дають можливість керівникам своєчасно ухвалювати рішення щодо змін у діяльності підприємства з метою підвищення рівня доходів, управляти не тільки пропозицією, але і попитом, створюючи сприятливі умови для економічного зростання (рис. 1.5) [2].

Для управління доходами у готельному бізнесі завершився період, коли ревеню менеджмент розглядали на тактичному рівні і суть його полягала в управлінні завантаженістю. За допомогою технологічної та управлінської підтримки управління доходами має бути інтегровано в усі аспекти маркетингової та операційної стратегії готельного менеджменту. Функція управління завантаженістю номерів у ревеню менеджменті трансформується у модель можливостей отримання прибутку, яка орієнтована на споживача і відстежує ефективність контролю запасів та аналізує наслідки рішень щодо управління доходами [7].

З огляду на викладене, підхід до ревеню менеджменту слід розглядати як більш стратегічно-, клієнторієнтований і технологічно складний процес, що є результатом аналізу його історичного розвитку.

Р. Кросс трактує ревеню менеджмент як підхід, що ґрунтується на збалансуванні короткострокової максимізації прибутку і довгострокового надання унікальних пропозицій виробників споживачеві та здатності підприємства розробляти й імплементувати стратегію задоволення попиту, завдяки якій можна розпочинати формувати свій споживчий сегмент, вибудовувати комерційну діяльність і отримувати фінансові ресурси, що забезпечує завоювання та збереження збалансованої ринкової позиції.

Отже, водночас із використанням існуючих наукових підходів до вивчення ревеню менеджменту розвиток теоретичних положень та методологічної бази формування нових підходів до управління доходами у сучасних економічних умовах є особливо важливим. Аналізуючи проблематику зміни управлінських парадигм, Р. Кросс відобразив цей процес як послідовність переходів і встановлення цілей управління, що відображають специфіку кожного з етапів [7]. У цьому сенсі система управління доходами повинна бути спрямована на підвищення ефективності підприємства з урахуванням взаємовпливу економічних і соціальних ефектів із використанням інструментарію у триєдності *«система прогнозування – моделі*

планування – показники результатів». Отже, актуальними для підприємств готельного господарства є дослідження щодо:

- визначення методико-прикладного інструментарію систем оцінювання, бюджетування та контролю;
- побудови системи ухвалення управлінських рішень, спрямованих на формування корпоративної соціальної відповідальності;
- визначення цільової функції підприємства готельного господарства з позиції виконання завдань, пов'язаних із використанням інтернет-технологій і аутсорсингу;
- визначення чинників, які впливають на реальне оцінювання стратегічних альтернатив розвитку для різних споживчих сегментів;
- виявлення можливостей залучення додаткового капіталу тощо.

Зважаючи на апіорну складність наведених завдань, варто зазначити, що вагоме значення для їх виконання має правильний вибір управлінського інструментарію, який спрямовує внутрішню систему управління підприємствами на генерування ними доходу для суспільної системи. Досліджуючи теоретичне підґрунтя формування системи ревеню менеджменту, встановлено, що у наукових роботах, присвячених цим дослідницьким аспектам, виділено дві важливі особливості. *Перша* – досліджувана концепція нині значно випереджає практику її застосування суб'єктами готельного господарства, особливо це стосується діяльності українських підприємств. Імплементация процесу ревеню менеджменту у діяльність готельних підприємств насамперед пов'язана із застосуванням інформаційних детермінант. З огляду на це, для успішного застосування ревеню менеджменту необхідно систематизувати показники, які кількісно та якісно виражають параметри інформаційних потоків щодо сегментів споживачів для формування цінової політики суб'єкта готельного бізнесу. Безперечними перевагами використання аналітичного інструментарію ревеню менеджменту варто вважати:

- системний аналіз коливання кон'юнктури ринку та конкурентного середовища;
- моделювання прогнозів щодо збуту готельних послуг;
- визначення прибуткових та потенційно привабливих споживчих сегментів;
- гнучкість управлінських рішень щодо розвитку функціональних стратегічних підрозділів;
- можливість впливу на маркетингову політику щодо визначення каналів продажів, умов пропозиції послуг і методів їх просування (рис. 1.6).

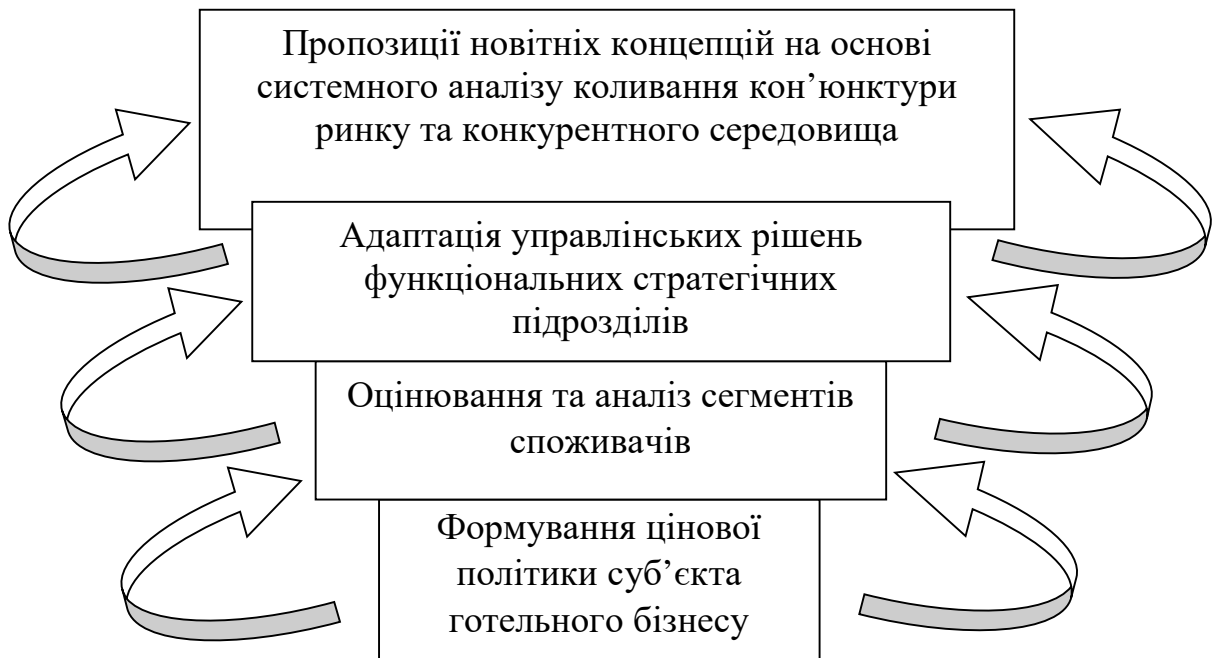


Рис. 1.6. Імплементация процесу ревеню менеджменту у діяльність готельних підприємств

Джерело: складено автором.

Другою особливістю теорії ревеню менеджменту підприємств готельного господарства є те, що на її розвиток в Україні значно впливає досвід міжнародних готельних мереж, насамперед практичний, завдяки якому популяризується і теоретичний. Незважаючи на доведені факти щодо ефективності ревеню менеджменту, його активне застосування у готелях України не спостерігається. Основними причинами цього є відсутність прикладних рекомендацій щодо його

імплементації у систему управління доходами та відповідного інформаційного забезпечення процесів ревеню менеджменту [8–10].

Продовжуючи теоретичну дискусію щодо ревеню менеджменту підприємств готельного господарства, А. Штраус аргументує, що важливим є не тільки оцінювання рішень, які дають змогу оптимізувати дохід, але і їх функціональна спрямованість, напрям та своєчасність. Диференціація цінової політики підприємства готельного господарства може сприяти як зростанню доходів (позитивна динаміка еластичності попиту), так і спричинити їх зниження (негативна еластичності попиту) [11].

Посилаючись на необхідність узгодження економічних показників господарської діяльності із категоріальним апаратом аксіології ревеню менеджменту та з метою обґрунтування цілей розвитку підприємств готельного господарства, які спроможні генерувати процес максимізації доходів, вчені З. Неввіт, Й. Хаузер, Ц. Берглунд та Ц. Хео до *показників ревеню менеджменту* запропонували додати такі, як: ADR, RevPar, TRevPar, RevPAC, NRevPAR; ProPASH, ProPASM [12–16].

Оскільки функціонування підприємства готельного господарства як економічного суб'єкта передбачає насамперед економічні цілі, які мають відповідати природі та сутності процесу господарювання, варто зауважити, що визначені показники ревеню менеджменту одночасно є коректними та дискусійними.

З огляду на це, зазначимо, що оцінити можна будь-який параметр, однак стосовно деяких з них це зробити важче. До того ж параметри оцінювання можуть змінюватися залежно від конкретних умов. Оцінювання припускає деяку міру невизначеності, яка часто пов'язана зі специфікою оцінюваного показника.

За цих обставин для подолання дисонансу між прагматичними економічними показниками та суб'єктивно-об'єктивною природою категорії в умовах нестабільного економічного

середовища та політичних викликів для побудови ефективної стратегії розвитку в готельному бізнесі як складової туристичної системи вагомого значення набуває прогнозування доходів. Цифровізація бізнес-процесів, якість та оперативність прогностичного аналізу даних щодо коливань споживчого попиту, обсягів реалізації продукції (послуг), стану конкуренції нині стають ключовими чинниками успішного прогнозування.

Ефективною цифровою технологією, яка синхронізує як прогнозування, так і оперативне спостереження за станом доходів, є ревеню менеджмент, оскільки використання ретроспективних даних дає можливість враховувати чинники, що впливають на їхню зміну. Водночас ревеню менеджмент як процес базується на поєднанні інформаційних детермінант, а ревеню менеджмент суб'єкта готельного бізнесу – на застосуванні гнучких методів ціноутворення, взаємопов'язаності цінової політики із позиціонуванням послуг, кореляції стратегії ціноутворення з етапом життєвого циклу готельних послуг. Прогнозування у системі ревеню менеджменту суб'єктів туристичної системи ґрунтується на результатах аналізу управління доходами. З огляду на зазначене, аналітичний інструментарій ревеню менеджменту спрямовано на:

- щоденне визначення оптимальної ціни номера і тактики продажів;
- ефективну та взаємоузгоджену комунікацію між керуючим, ревеню-менеджером і функціональними службами готелю;
- системний аналіз попиту та пропозиції на ринку;
- застосування системи автоматизації готелю, яка формує інформаційне середовище аналізу тенденцій продажів номерів за категоріями та сегментами споживачів [8].

Зважаючи на дискусійність розв'язання наукової проблеми розвитку теорії і методології ревеню менеджменту підприємств готельного господарства, необхідність узгодження економічних показників господарської діяльності із категоріальним апаратом економічної аксіології та з метою обґрунтування цілей розвитку підприємств, які спроможні генерувати процес

формування доходів, вчені Ф. Вангерхайм (*Florian Wangenheim*), Г. Галего, (*Guillermo Gallego*), Н. Фарук Ель Гаяр (*Neamat Farouk El Gayar*) та інші до *типів рішень*, що впливають на розмір доходу, пропонують віднести: дати відкриття / закриття для продажу номерів, цінові рівні, ліміти овербукінгу, канали дистрибуції, раціональність бронювань; умови, функціональність, якість продукції / послуг, конкуренцію [17–25].

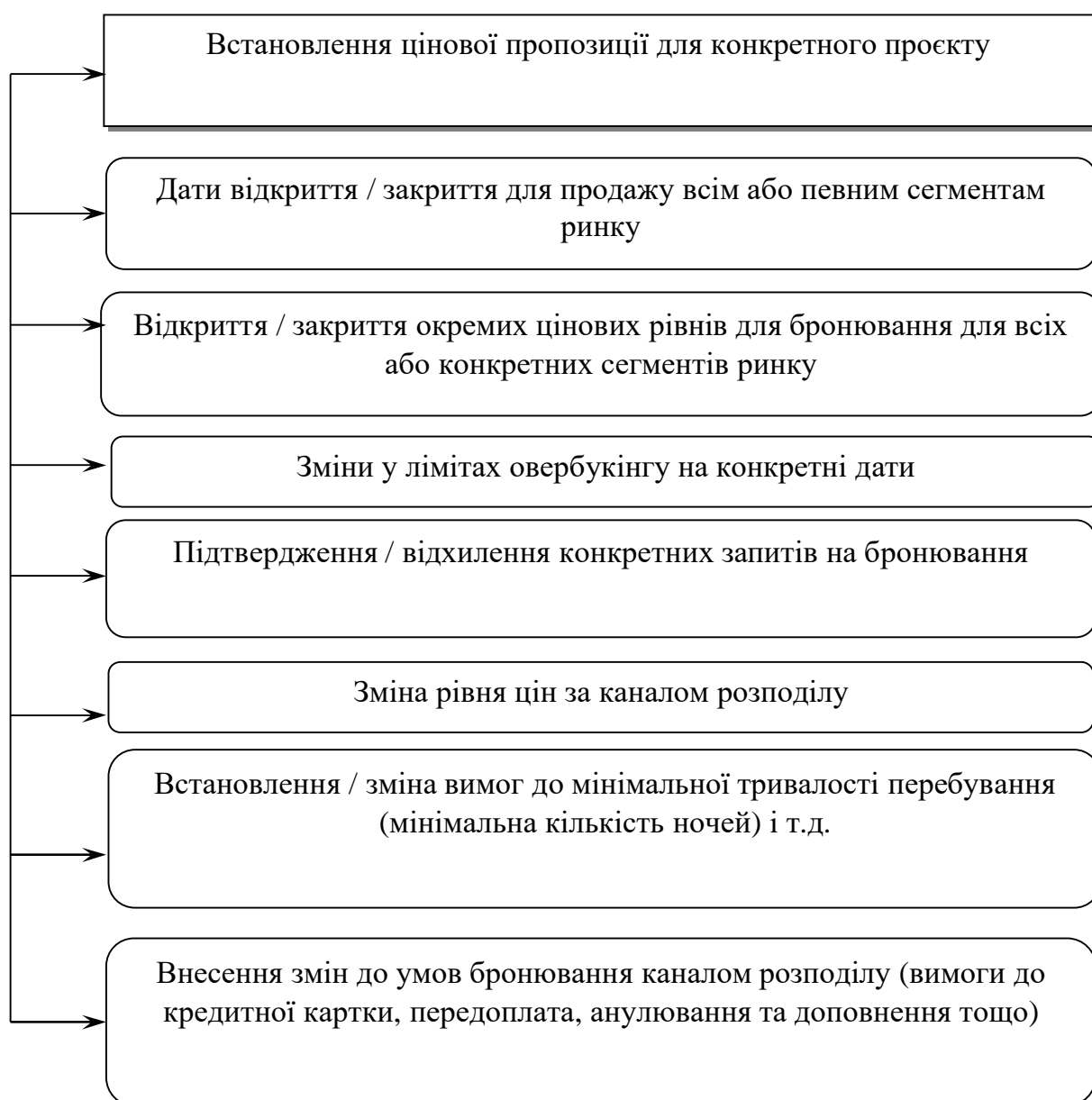


Рис. 1.7. Типи рішень у ревеню менеджменті

Джерело: складено автором.

Для загального уявлення про чинники, що впливають на ухвалення рішень, планування доходів функціонування підприємства як економічного суб'єкта спирається насамперед на використання прогностичних моделей. З огляду на це, варто наголосити, що мультиплікативна модель як метод прогнозування застосовує дані попередніх бронювань, що адаптовані для авіакомпаній та готелів. Зазвичай для подолання дисонансу прогнозують майбутні замовлення, застосовуючи мультиплікативний метод, який поєднує історичні дані із наявними замовленнями [26–27]. Дослідження прогнозування у авіакомпаніях та готельному бізнесі, за деякими винятками дотепер були зосереджені на точкових прогнозах щодо бронювання клієнтами. Однак рішення щодо управління доходами піддаються набагато більшому ризику, якщо базуються лише на точкових прогнозах. Щоб усунути цей недолік, ми пропонуємо стохастичний фреймворк, що дає змогу будувати інтервали для методів прогнозування з урахуванням сезонності бронювання, які широко застосовують в індустрії, та розширення мультиплікативного методу на основі узагальнених лінійних моделей.

Прогнозування у системі ревеню менеджменту є підґрунтям забезпечення фінансової стійкості підприємства. Це зумовлено тим, що якість прогнозів підвищується завдяки використанню інноваційних процесів аналізу даних, програмному забезпеченню із модулями «управління доходами». З огляду на це, зазначимо, що підвищення економічної ефективності підприємств, забезпечення їхньої фінансової стабільності та кризостійкості, дотримання стратегічних орієнтирів на основі прогнозування доходів підприємства є актуальним науковим завданням. Деталізовані прогнози створюють передумови для уникнення фінансових прорахунків, консолідації управлінських зусиль для виконання стратегічних та тактичних завдань, координації розроблення, реалізації стратегії розвитку суб'єктів бізнесу.

На застосуванні інноваційних методів прогнозування доходів в умовах нестабільного економічного середовища зосереджено увагу науковців, зокрема тих, хто вивчає проблематику ревеню менеджменту. Особливістю цієї концепції є те, що вона базується на аналітичному симбіозі інструментарію сучасних управлінських технологій, які розкривають процеси бізнес-аналітики діяльності суб'єкта готельного бізнесу щодо визначення економічних чинників і показників генерування доходів готелю.

Компаративний аналіз наукових праць [28–35] дає змогу констатувати, що прогнозування є початковим компонентом циклу ревеню менеджменту підприємств, оскільки точність прогнозу має вирішальне значення для запланованого результату щодо отримання доходу від господарської діяльності. Найбільш ґрунтовно дослідження використання технологій прогнозування доходів у системі ревеню менеджменту розглянуто стосовно сфери готельного бізнесу, для якої важливими умовами функціонування є врахування чинників попиту для варіативних сегментів у різних часових проміжках його коливання. Вагомим для розвитку теорії ревеню менеджменту у взаємозв'язку із прогнозуванням є дослідження А. Бандалуського і М. Ковальова, які визначили базові поняття та методи прогнозування доходів у межах оптимізаційних моделей управління ними [32]. Дослідники Т. Веб (Tim Webb), З. Шварц (Zvi Schwartz) у науковій роботі «Прогнозування управління доходами: стійкість передових методів бронювання з урахуванням динамічних вікон бронювання» систематизували методичні підходи до прогнозування доходів з урахуванням зміни часових слотів [28]. Також у дослідженні цих науковців визначено напрями підвищення точності прогнозів системи управління доходами, а саме вплив інформації на ефективність комбінацій прогнозів завантаженості готелів у різних горизонтах прогнозування [29]. А. Фіорі (Anna Fiori) та І. Фороні (Ilaria Foroni) запропонували стохастичну структуру математичних моделей ухвалення

рішень з урахуванням ризику на базі комп'ютерних технологій, яка дає можливість визначати інтервали прогнозування, застосовуючи методи, засновані на бронюванні, а також технології мультиплікативного прогнозування на основі узагальнених лінійних моделей [30]. Н. Антоніо (Nuno Antonio) та А. де Алмейда (Anna de Almeida) довели, що на підвищення точності прогнозу впливає врахування можливості скасування бронювання. Це призводить до ухвалення рішення щодо управління попитом на готельні послуги, що є ризикованим для отримання доходів. Застосування цих методів у прогнозуванні дає змогу здійснювати інтерпретацію моделі, що ґрунтується на теорії випадкових процесів і використовується для розроблення прогнозів попиту в умовах нестабільного економічного середовища. Також науковці визначили драйвери скасування бронювання послуг, запропонували моделі, які дають можливість превентивно коригувати політику скасування та тактику бронювання послуг, що позитивно впливає на успішність прогнозування доходів [31]. Подібні висновки наведено у праці Т. Бейкера (Tim Baker), в якій розглянуто використання існуючих підходів до прогнозування у системі управління доходами готелів і визначено чинники, які сприяють оптимальному розподілу активів у різних сегментах ринку, що дає змогу максимізувати очікуваний дохід [33–34]. Т. Дохерті (Theresa Doherty) та К. Фредей (Carolyn Fredey) довели, що, використовуючи прогнозування у системі ревеню менеджменту, готель може отримати найбільшу суму доходу з урахуванням його фіксованої місткості та змінного попиту [35]. Як свідчать наведені вище сентенції, результати досліджень здебільшого відображають взаємозв'язок емпіричних підходів із застосуванням кількісних методів та фрагментарністю використання неструктурованих або напівструктурованих якісних методів прогнозування.

З огляду на викладене, на сьогодні майже немає наукових досліджень щодо розроблення критеріальної бази оцінювання та прогнозування впливу ревеню менеджменту на підвищення

прибутковості підприємства через оптимальне управління попитом, з урахуванням пропозиції на ринку, зважаючи на чинники зовнішнього середовища. Прогнозування є ключовим етапом у процесі управління доходами, оскільки прогнози визначають ключові напрями для ухвалення оптимальних рішень.

Основними темами досліджень у системі ревеню менеджменту є прогнозування попиту на ринку готельно-ресторанних послуг і показників RM та операційних даних. Управлінські дані є надзвичайно важливими для системи управління доходами готелю, однак рішення щодо управління доходами у конкретному готелі залежать не лише від внутрішнього потенціалу але і від дій конкурентів і зовнішніх чинників макро- і мікросередовища.

Отже, вихідною точкою для побудови прогнозів у системі ревеню менеджменту суб'єктів туристичної системи є аналіз і агрегування даних щодо обсягу, структури і характеристики попиту та завантаженості, кількості прибуттів, скасування, незаїздів, RevPAR, ADR та інших операційних показників.

Узагальнення теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо використання інструментів прогнозування для підвищення ефективності управління суб'єктами готельного бізнесу ґрунтуються на припущенні, що економічний компроміс між реалізацією послуг за низькими цінами за умови низького попиту і пропозицією послуг із високою ціною з урахуванням горизонту бронювання є чинником просування послуг із високою маржею прибутку.

Не менш важливим є визначення стратегічних напрямів розвитку суб'єкта готельного бізнесу завдяки прогнозуванню цін і тарифів. Дослідження цінової політики готельних мереж «Hilton», «InterContinental Hotel Group», «Raddison», «Wyndham Hotel Group», «Accor Group» дає можливість стверджувати, що стратегія управління доходами залежить від ретроспективних прогнозів попиту і релевантної інформації щодо обсягу реалізованих послуг, структури та характеристики

попиту та завантаженості, кількості заїздів, скасування бронювань послуг, незаїздів, показників «RevPAR», «ADR» та іншої оперативної статистики [36–40]. У процесі моніторингу наявних резервів підвищення доходів підприємств готельного господарства встановлено, що за умови віртуального попиту, зумовленого скасуванням бронювань послуг або овербукінгом у високий сезон, виникають невідповідності прогнозів для різних сегментів через досягнення їх «лімітів бронювання». Відтак попит на готельні послуги може бути або втрачений через скасування бронювань, або трансформований у певний ціновий сегмент залежно від пропозиції готельних послуг. Автори статті «Вплив на прибуток тарифів і точності прогнозу попиту в управлінні прибутковістю авіакомпаній» зазначають, що помилки у прогнозах попиту на 12,5–25 % можуть призвести до встановлення нерелевантних тарифів і втрати доходу від 1 до 3 % [41].

Результати компаративного аналізу наукових підходів до прогнозування дохідності підприємств готельного господарства, які наведено у дослідженнях [43–50], свідчать про те, що оцінювання залежності попиту споживачів від чинників ціни та якості обслуговування, крім стратегії ціноутворення та менеджменту якості, залежить від прогнозування потенційних споживчих потреб. Зважаючи на це, здійснено класифікацію методів прогнозування у системі ревеню менеджменту, що дасть можливість визначати стратегію управління доходами, спрямовану на формування цінової політики, яка зумовлена кон'юнктурними особливостями формування пропозиції і попиту на ринку готельних послуг (табл. 1.3).

Отже, у межах підходу за П. Єсавич, Ш. Кімс (Peter Yesawich, Sheryl E. Kimes), що базується на застосуванні *кількісних методів* прогнозування і здійснюється на основі аналізу структурованих релевантних ретроспективних даних, є можливість:

✓ статистичного прогнозування для короткострокового ринкового попиту на готельну послугу;

- ✓ визначення диференційованих за ринковими сегментами напрямів маркетингових заходів;
- ✓ прогнозування фінансової стійкості підприємств готельного господарства;
- ✓ аналізу конкурентоспроможності підприємств готельного господарства.

Таблиця 1.3

Методичні підходи до прогнозування доходів у готельному бізнесі

Автор (и)	Опис	Методи прогнозування
П. Єсавич, Ш. Кімс (Peter Yesawich, Sheryl E. Kimes)	Запропоновані методи прогнозування на основі аналізу конкурентоспроможності для короткострокового ринкового попиту на готельну послугу	ES, LR і ковзного середнього (MA), модель, яка вимірюється середньою похибкою абсолютного відсотка (MAPE)
Р. Зені, Л. Уізерфорд (Richard Zeni, Larry Weatherford)	Дослідження на мікрорівні нейронних мереж із застосуванням модифікованих методів та аналізу ретроспективних даних	Експоненційного згладжування, часових рядів, лінійної регресії або моделей підбору
Г. ван Ризін, Р. Ретліф (Garrett van Ryzin, Richard Ratliff)	Адаптивний підхід до оптимізації доходів на основі вибору каналів дистрибуції, що базується на адаптації бізнес-моделей до сучасних методів прогнозування та аналізу поведінки споживачів	Делфі, максимізації випадкової корисності під час розроблення моделей дискретного вибору

Джерело: складено автором за [42–50].

Нами, зокрема, розглянуто вплив на точність прогнозів часових рядів, лінійної регресії та моделі бронювань із використанням релевантних ретроспективних даних. Доведено, що на точність групового прогнозу може вплинути час до прибуття, тип готелю, розмір готелю, завантаженість готелю, кількість контрактів у сегменті B2B, частота оновлення прогнозу, терміни прогнозування та кількість гостей у готелі [43–45].

Альтернативний підхід (Р. Зені, Л. Уізерфорд (*Richard Zeni, Larry Weatherford*)) базується на використанні комбінованих моделей із бінарними змінними, що використовують агреговані та дезагреговані дані для:

- застосування статистичних методів автокореляції, лінійних та нелінійних трендів, економетричних моделей прогнозування доходів на мікрорівні;
- побудови нейронних мереж як способу моделювання та прогнозування нелінійних залежностей економічних та фінансових показників;
- оцінювання емпіричної ефективності альтернативних моделей прогнозування.

Науковцями інтегровано методи «імпутації», максимізації очікування (EM) у межах експоненційного згладжування або моделей підбору та запропоновано застосування статистичних методів для врахування функцій попиту за допомогою зареєстрованих даних бронювання, а також поліваріантних способів прогнозування попиту на готельні послуги у системі ревеню менеджменту і здійснено оцінювання переваг використання агрегованого підходу прогнозування проти дезагерованого [46–47].

У науковому підході (Г. ван Ризін, Р. Ретліф (Garrett van Ryzin, Richard Ratliff)), що базується на використанні конверсії *якісних методів і адаптивного підходу* до оптимізації доходів, враховано особливості:

- ✓ оцінювання попиту на аналіз поведінки споживачів, заснований на теорії дискретного вибору або випадкової корисності [48–49];
- ✓ інтегрованих залежностей продуктів;
- ✓ ієрархічної класифікації моделей без обмежень.

Р. Ратліфф та інші дослідники (Richard Ratliff et al) розглянули структури непараметричних моделей дискретного вибору, які враховують стратегічну поведінку споживачів: одноваріантні моделі, де передбачається, що попит на послуги має бути незалежним; багатоваріантні, з підвищенням і зниженням продажів між різними тарифами [50].

Запропонована вище систематизація методичних підходів до прогнозування доходів підприємств готельного господарства дає змогу їх структурувати на основі багаторівневої системи гнучкої та розширюваної таксономії, яка враховує наявні ресурси для надання готельних послуг і сформований

за попередні періоди попит. Із урахуванням багатоваріантності підходів до прогнозування у системі ревеню менеджменту з метою подальшого розроблення управлінського інструментарію для вдосконалення процесу надання послуг і максимізації доходів нами було запропоновано класифікацію методів прогнозування, що візуалізовано на рис. 1.8.

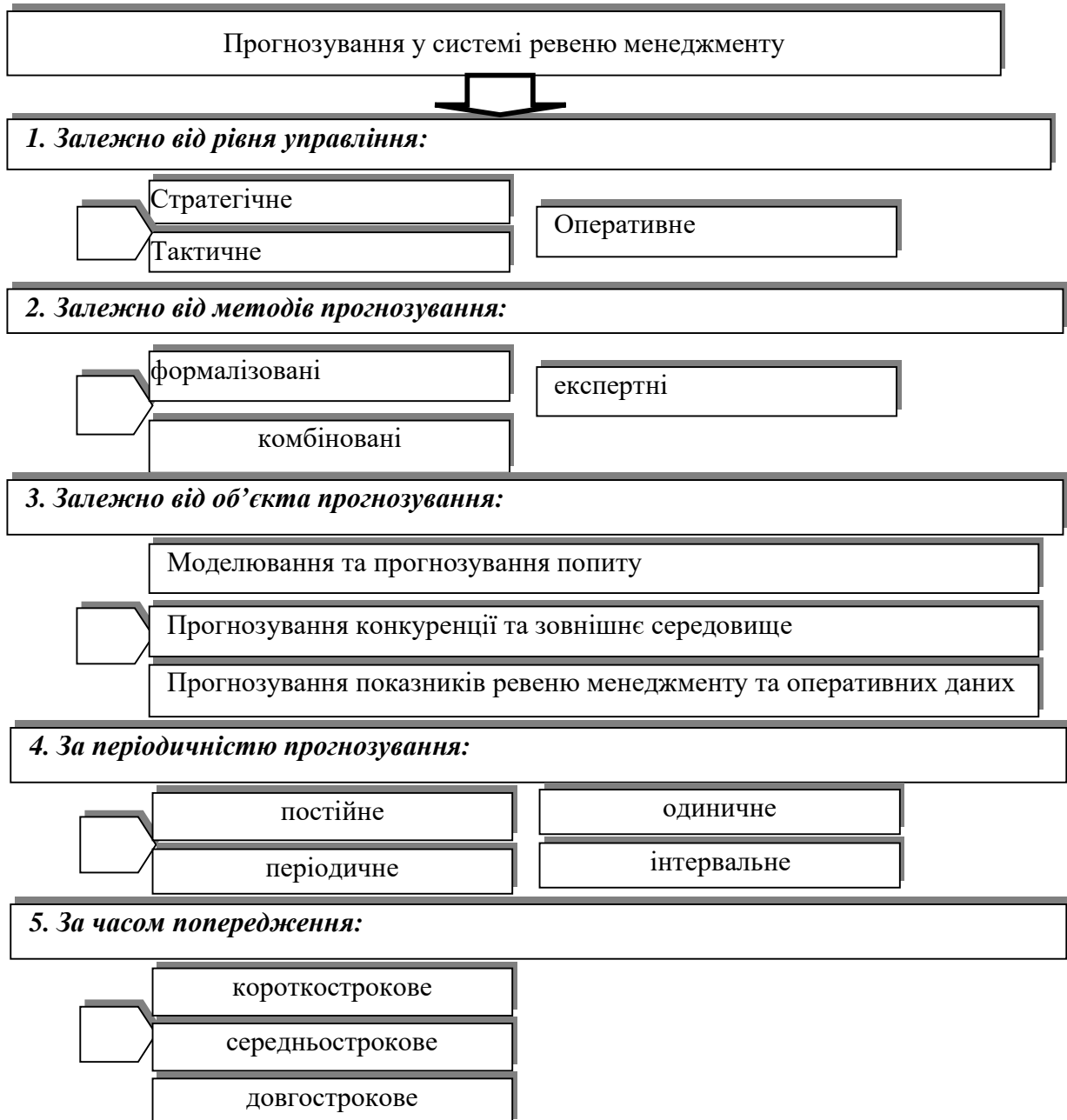


Рис. 1.8. Класифікація методів прогнозування у системі ревеню менеджменту

Джерело: складено автором.

Оскільки прогнозування базується на результатах аналізу управління доходами, класифікаційна ознака «рівні управління» розкриває можливість декомпозиції прогнозів відповідно до рівня управління.

Під стратегічним прогнозуванням у процесі управління доходами пропонуємо розглядати довгострокову динаміку показників, а саме: попит на туристичні послуги у дестинації, кількість прибуттів та ночівель туристів, витрати (загальні та на тимчасове розміщення), інфраструктурні переваги, місткість ринку готельно-ресторанних послуг, зміни у структурі номерного фонду за категоріями та типами закладів розміщення, привабливість та доступність дестинації – зміни транспортного сполучення, наявність основних туристичних ресурсів, що стимулюють туристичний попит у дестинації (пляжі, парки, бізнес-центри, історичні споруди, паломницькі центри тощо).

Специфічними завданнями тактичного прогнозування є визначення обсягу попиту на конкретну готельну послугу, структури попиту за сегментами споживачів і дистрибуційними каналами, рівня завантаженості, рівня цін, тривалості перебування, цін та послуг конкурентів, поведінки стейкголдерів тощо. Постійний моніторинг наведених вище параметрів і формування ретроспективних даних, з одного боку, дає змогу корегувати тактичні цілі, а з іншого, – формувати деталізовані прогнози для підвищення конкурентоспроможності суб'єкта туристичної системи. Урахування часових періодів із високим і низьким попитом – одна із передумов, що дає можливість зорієнтувати діяльність суб'єкта туристичної системи на визначений цільовий сегмент і окреслити напрями розроблення та впровадження перспективних видів послуг.

Оперативне прогнозування має найкоротший часовий період – від декількох днів до місяця. Його кінцевий результат – прогноз щодо показників управління доходом (переважно ADR та завантаженість) за датою, типом номера, сегментом ринку та каналом дистрибуції.

Залежно від методів прогнозування виділяють формалізовані, експертні та комбіновані методи. До групи формалізованих методів входить метод прогнозної екстраполяції та моделювання. Л. Уізерфорд (*Larry Weatherford*) та Ш. Кімс (*Sheryl E. Kimes*) поділяють ці методи на історичні, розширені кількісні та комбіновані. Найчастіше застосовують методи ковзного середнього, експоненціального згладжування та інші авторегресивні моделі.

Історичні методи засновані на аналізі ретроспективних даних та серії показників. Основними перевагами історичних методів є легкість застосування і мінімальні вимоги до даних. Для складання прогнозу потрібні лише історичні дані щодо аналізованої змінної. З іншого боку, вони засновані на припущенні, що тренди, які мала певна змінна протягом певного періоду часу, можуть надати інформацію про те, як ця змінна зміниться у майбутньому.

Основним недоліком прогнозування, застосовуючи методи простої екстраполяції, є неврахування інших змінних – попиту, дії конкурентів або івентів у дестинації, які стимулюють попит. Незважаючи на певні недоліки, методи простої екстраполяції є досить поширеними.

Методи складної екстраполяції ґрунтуються на припущенні, що кількість бронювань на певний день до прибуття не залежить від загальної кількості проданих номерів. У цих моделях кількість заброньованих номерів у день підтвердження броні додається до середнього історичного пікселя між підтвердженням і днем прибуття (реєстрації). Складні методи екстраполяції поділяють на два типи: адаптивні й аналітичні. Адаптивними методами прогнозування є метод ковзної середньої, метод експоненціального згладжування, авторегресія; аналітичним методам прогнозування (кривих зростання) – метод найменших квадратів.

До моделей регресії у ревеню менеджменті належить розрахунок зваженого середнього між історичними та розширеними прогнозами бронювання. Регресійні моделі представляють

залежні змінні, а саме: кількість заброньованих номерів у готелі, завантаженість, ADR, RevPAR, GOPPAR тощо.

Експертні методи базуються на методі «Форсайт», тобто якісній інформації. В управлінні доходами вони мають лише маржинальне відображення, оскільки спираються на суб'єктивне сприйняття експертів, а не на об'єктивні статистичні дані [51].

Особливістю застосування методів прогнозування у системі ревеню менеджменту є поєднання можливості застосування цих методів, що ґрунтуються на достатньому інформаційному матеріалі про об'єкт прогнозування та його розвиток, та методів, які базуються на використанні експертної інформації. Комбіновані методи прогнозування об'єднують експертні і формалізовані методи. Їх найбільша перевага полягає у тому, що вони дають змогу вносити численні змінні у моделі прогнозування (наприклад, день тижня, спеціальні події, туристичний попит, кількість рейсів до пункту призначення, маркетингові витрати готелю, терміни проведення акцій, рівні цін, інфляція тощо). Отже, доцільно застосовувати вдосконалені методи прогнозування. Регресійні моделі можна успішно застосовувати для тактичного й особливо стратегічного прогнозування, оскільки вони вимагають переважно агрегованих даних, потенційно доступних щомісячно, щоквартально та щорічно, але не щоденно або щотижнево.

За періодичністю прогнозування умовно можна декомпонувати на: системне – відбувається на основі операційних даних щодо бронювань, результатів нічного аудиту; періодичне – здійснюється відповідно до сезону на основі попередніх розрахунків; одиничне – одноразове дослідження тенденцій та трендів для обраного об'єкта; інтервальне – відбувається із певним часовим інтервалом.

За часовим періодом підходи до прогнозування поділяють на три види: короткострокові (до 1 року), середньострокові (1–3 роки) та довгострокові (понад 3 роки) [52].

Резюмуючи, зазначимо, що систематизація методів прогнозування у системі ревеню менеджменту дає можливість

підприємствам синтезувати найбільш ефективні прикладні рекомендації, які впливають на процес формування доходів, що в умовах коливань кон'юнктури ринку дає змогу суб'єкту готельного бізнесу утримувати ринкові позиції. Використання поліваріантних моделей прогнозування у системі ревеню менеджменту ґрунтується на формуванні бази аналітичного забезпечення із урахуванням рівня управління, особливостей надання послуг, цільового сегмента, а також визначенні загальних тенденцій щодо змін та специфіки впливу зовнішнього середовища.

Використання методичних підходів до прогнозування доходів дає змогу на основі превентивного аналізу коливання попиту та пропозиції на ринку, зважаючи на чинники зовнішнього середовища, обирати методи прогнозування для практичного застосування, які враховують багатоваріантність сегментів споживачів готельних послуг і їхній вплив на формування доходів. Застосовуючи у системі ревеню менеджменту багатоваріантні методи, можна досягати результативності та високої ефективності процесу прогнозування, здійснювати ранжування альтернативних функцій, які впливають на процес ухвалення рішень. Реалізація позитивного впливу використання системи ревеню менеджменту суб'єктів туристичної системи на їхню ефективність вимагає вибору релевантної моделі прогнозування.

Отже, обґрунтування теоретичних та методологічних засад процесу розроблення інформаційної системи дасть змогу забезпечити можливість вибору критеріїв якості моделей та оцінювання прогнозів доходів суб'єктів туристичної системи. Аргументами є те, що нестабільність економічного середовища і змінні ринкові чинники вимагають розроблення і впровадження інноваційної моделі прогнозування, що передбачає врахування можливих трендів і тенденцій, логічного взаємозв'язку та розвитку. Це стає можливим завдяки застосуванню комбінації підходів і методів прогнозування.

Список бібліографічних посилань

1. Ivanov S., Zhechev V. S. Hotel revenue management розроблення A critical literature review. *SSRN electronic journal*. 2011. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1977467> (дата звернення: 25.06.2023).
2. Ткаченко Т. П., Тульчинська С. О., Бойчук Д. В. Управління доходами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6192> (дата звернення: 06.08.2023).
3. Гуріна Н. В. Економічна сутність доходів та їх класифікація: проблеми і шляхи вирішення. *Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту*. 2015. Вип. 12. Ч. 1. С. 203–205.
4. Управління та регулювання як чинники розвитку підприємств національного господарства: монографія / П. В. Круш, О. П. Кавтиш, Т. П. Ткаченко та ін. Київ: НТУУ «КПІ», 2014. 404 с.
5. Кириченко С. О., Лінник І. М. Сучасний фінансовий стан підприємства та перспективи його розвитку. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. № 16. С. 261–266.
6. Арич, Михайло Іванович. Управління фінансово-економічними результатами підприємств харчової промисловості. 2015. PhD Thesis.
7. Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (Revenue management's renaissance. *Cornell hospitality quarterly*. 2008. Vol. 50, no. 1. P. 56–81. URL: <https://doi.org/10.1177/1938965508328716> (дата звернення: 25.06.2023).
8. Мазаракі Анатолій, Бойко Маргарита, Кулик Марія. Детермінанти ревеню менеджменту в готельному бізнесі. *Scientia Fructuosa. Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. 2017, 114.4: 66–81. URL: <http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/782>

9. Тарасюк Г. М., Мілінчук О. В. Розвиток вітчизняного туризму в контексті світових тенденцій. *Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту*. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 127–131.
10. Мельниченко С.В., Бурак Т.В. Готельні мережі на ринку туристичних послуг України. *Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. 2014. № 3. С.5–15.
11. Strauss A. K., Klein R., Steinhardt C. A review of choice-based revenue management: theory and methods. *European journal of operational research*. 2018. Vol. 271, no. 2. P. 375–387. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.01.011> (дата звернення: 28.06.2023).
12. Newitt, Z., & Robertson, B. (2007). Key revenue cycle metrics. *Healthcare Financial Management*, 61(5). P.105–108.
13. Hauser, J., & Katz, G. (1998). Metrics: you are what you measure!. *European Management Journal*, 16(5). P.517–528.
14. Remy, D., Boo, H. C., & Tee, S. (2023). From traditional to new hotel revenue management metrics: An exploratory study on the potential of NRevPAR and RevPAC. *Tourism and hospitality management*, 29(2). P. 221–233.
15. Berglund, C. N., & Harmon, R. R. (2007, August). Revenue-based metrics for managing the new product introduction process. In *PICMET'07-2007 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*. P. 1968–1974. IEEE.
16. Heo, C. Y. (2017). New performance indicators for restaurant revenue management: ProPASH and ProPASM. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 1–3.
17. Wangenheim, F. V., & Bayón, T. (2007). Behavioral consequences of overbooking service capacity. *Journal of Marketing*, 71(4). P. 36–47.
18. Gallego, G., Topaloglu, H., Gallego, G., & Topaloglu, H. (2019). Overbooking. *Revenue Management and Pricing Analytics*. P. 83–105.

19. Abrate, G., & Viglia, G. (2016). Strategic and tactical price decisions in hotel revenue management. *Tourism Management*, 55, P. 123–132.
20. Farouk El Gayar, N., Saleh, M., Atiya, A., El-Shishiny, H., Alkes Youhanna Fayez Zakhary, A., & Abdel Aziz Mohammed Habib, H. (2011). An integrated framework for advanced hotel revenue management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), P. 84–98.
21. Guhlich, H., Fleischmann, M., & Stolletz, R. (2015). Revenue management approach to due date quoting and scheduling in an assemble-to-order production system. *OR spectrum*, 37. P. 951–982.
22. Guerriero, F., Miglionico, G., & Olivito, F. (2014). Strategic and operational decisions in restaurant revenue management. *European Journal of Operational Research*, 237(3). P. 1119–1132.
23. Baker, T. K., & Collier, D. A. (1999). A comparative revenue analysis of hotel yield management heuristics. *Decision Sciences*, 30(1). P. 239–263.
24. Klein, R., Koch, S., Steinhardt, C., & Strauss, A. K. (2020). A review of revenue management: Recent generalizations and advances in industry applications. *European journal of operational research*, 284(2). P. 397–412.
25. Aslani, S., Modarres, M., & Sibdari, S. (2013). A decomposition approach in network revenue management: Special case of hotel. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 12, P. 451–463.
26. Barnhart, C., & Smith, B. (2012). Quantitative problem solving methods in the airline industry.
27. Talluri, K., & Van Ryzin, G. (2004). Revenue management under a general discrete choice model of consumer behavior. *Management Science*, 50 (1). P. 15–33.
28. Webb, T., Schwartz, Z., Xiang, Z., & Singal, M. (2020). Revenue management forecasting: the resiliency of advanced

- booking methods given dynamic booking windows. *International Journal of Hospitality Management*, 89. 102590 p.
29. Schwartz, Z., Webb, T., van der Rest, J. P. I., & Koupriouchina, L. (2021). Enhancing the accuracy of revenue management system forecasts: The impact of machine and human learning on the effectiveness of hotel occupancy forecast combinations across multiple forecasting horizons. *Tourism Economics*, 27(2). P. 273–291.
30. Fiori, A. M., & Foroni, I. (2020). Prediction accuracy for reservation-based forecasting methods applied in revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 84. 102332 p.
31. Antonio, N., de Almeida, A., & Nunes, L. (2019). Big data in hotel revenue management: Exploring cancellation drivers to gain insights into booking cancellation behavior. *Cornell Hospitality Quarterly*, 60(4). P. 298–319.
32. Bandalouski, A. M., Kovalyov, M. Y., Pesch, E., & Tarim, S. A. (2018). An overview of revenue management and dynamic pricing models in hotel business. *RAIRO-Operations Research*, 52(1). P. 119–141.
33. Baker, T., Eziz, A., & Harrington, R. J. (2019). Hotel revenue management for the transient segment: taxonomy-based research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
34. Pimentel, V., Eziz, A., & Baker, T. (2021). Patterns in Hotel Revenue Management Forecasting Systems: Improved Sample Sizes, Frozen Intervals, Horizon Lengths, and Accuracy Measures. *Mathematics and Computer Science*, 6 (1).
35. Doherty, T., & Fredey, C. (2020). Hotel Revenue Management: Forecasting and Budgeting. *Hospitality Revenue Management: Concepts and Practices*, 139.
36. Офіційний сайт Міжнародної мережі готелів «Hilton». URL: <https://www.hilton.com/en/>

37. Офіційний сайт Міжнародної мережі готелів «InterContinental Hotel Group». URL: <https://www.ihg.com/>
38. Офіційний сайт Міжнародної мережі готелів «Raddison». URL: <https://www.radissonhotels.com/>
39. Офіційний сайт Міжнародної мережі готелів «Wyndham Hotel Group». URL: <https://www.wyndhamhotels.com/en-uk>
40. Офіційний сайт Міжнародної мережі готелів «Accor Group». URL: <https://group.accor.com/en>
41. Weatherford, L. R., & Belobaba, P. P. (2002). Revenue impacts of fare input and demand forecast accuracy in airline yield management. *Journal of the Operational Research Society*, 53(8). P. 811–821.
42. Yesawich, P. C. (1984). A Market-Based Approach to Forecasting. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25(3). P. 47–53. <https://doi.org/10.1177/001088048402500314>
43. Weatherford, L. R., & Kimes, S. E. (2003). A comparison of forecasting methods for hotel revenue management. *International journal of forecasting*, 19 (3). P. 401–415.
44. Kimes, S. E. (2003). Revenue management: A retrospective. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 44 (5–6). P. 131–138.
45. Kimes, S. E., & Wirtz, J. (2015). Revenue management: Advanced strategies and tools to enhance firm profitability. *Foundations and Trends® in Marketing*, 8 (1). P. 1–68.
46. Zeni, R. H. (2001). *Improved forecast accuracy in airline revenue management by unconstraining demand estimates from censored data*. Universal-Publishers.
47. Weatherford, L. R., & Pölt, S. (2002). Better unconstraining of airline demand data in revenue management systems for improved forecast accuracy and greater revenues. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1(3). P. 234–254.

48. Garrett Ryzin (2005). Models of demand. *The Oxford Handbook of Pricing Management*.
49. Garrett Ryzin, G. J., & Talluri Kalyan (2005). An introduction to revenue management. In *Emerging Theory, Methods, and Applications* P. 142–194. Informa.
50. Ratliff, R. M., Venkateshwara Rao, B., Narayan, C. P., & Yellepeddi, K. (2008). A multi-flight recapture heuristic for estimating unconstrained demand from airline bookings. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 7 (2). P. 153–171.
51. Ivanov S. Price Discrimination as a Hotel Revenue Management Tool – From Theory to Practice. SSRN Electronic Journal. 2012. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2049341>
52. Yoo M., Yang S. Forecasting Demand. *Operations Management in the Hospitality Industry*. 2021. P. 71–94. URL: <https://doi.org/10.1108/978-1-83867-541-720211004>

Розділ 2

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. **Методологія формування системи збалансованих показників ревеню менеджменту**

Для впровадження системи ревеню менеджменту як процесу управління доходами необхідно мати чітке розуміння фундаментальних концепцій та компонентів, які покладено в його основу. Управління доходами не є самостійним бізнес-процесом або системою. Ця концепція приносить найбільшу цінність, якщо вона повністю інтегрована в організацію, бізнес-процеси та мислення працівників, що вимагає тісної комунікації та командної роботи між відповідними департаментами. Управління доходами має бути інтегрованим у культуру готельного підприємства або компанії. Побудова культури управління доходами в організації є постійним викликом з моменту розроблення і впровадження системи ревеню менеджменту. Попри те, що галузь має великий досвід у цьому напрямі, існують різні рівні успіху щодо впровадження системи ревеню менеджменту. Одним із ключових моментів у забезпеченні успішної культури управління доходами є потужне лідерство на найвищому рівні організації. Визначення параметрів результативності, які можуть бути досягнуті за умови впровадження системи ревеню менеджменту, повинно бути задеклароване на рівні власників та вищого керівництва. Наявність фінансових можливостей та технічної підтримки, що забезпечені інвестиціями, необхідними для розроблення та реалізації успішної стратегії управління доходами, залишаються пріоритетними.

Іншим ключовим моментом у впровадженні успішної культури ревеню менеджменту є узгодження цілей. Вкрай важливо узгоджувати конкретні цілі та цілі департаментів або

центрів доходів із загальними цілями дохідності для всього готелю або компанії.

Кожен працівник повинен бути зацікавлений у досягненні спільних цілей. Досить багато компаній визначають індивідуальні цілі відособлено, що зрештою створює культуру, в якій окремі співробітники зосереджуються на персональних завданнях, а не на стратегії готелю чи компанії.

Це стосується як незалежних готелів і брендів, так і керуючих компаній і груп власників, які можуть мати портфолію конкуруючих брендів. Здебільшого власники зосереджені на тому, що найкраще відповідає їхнім потребам у доходах, а не на загальній стратегії бренду.

Невід'ємною складовою загального фінансового успіху готелю або готельної компанії – чи то керуючої компанії, чи то групи власників – є узгодження цілей усіх підрозділів або центрів доходів із загальними цілями стосовно доходів. Без цього узгодження готель або компанія не можуть досягти максимального потенціалу доходу.

Інтеграція ревеню менеджменту в організацію – це практика, яка повинна бути використана у діяльності всієї організації, щоб забезпечити її успіх. Це не вид діяльності, а, ймовірно, підхід до ведення бізнесу. Готельні компанії повинні переконатися, що вони використовують спільний підхід до управління доходами, а не модифікувати ревеню менеджмент для окремих видів готелів, або навіть послуг.

Використання економічних показників для планування і оцінювання параметрів ревеню менеджменту відіграє значну роль в управлінні доходами. Основні закони та принципи економіки – це ключова концепція використання філософії управління доходами. Економічне середовище має прямий зв'язок з управлінням доходами та стратегіями готелю. Закони попиту і пропозиції, попиту та цінової еластичності попиту є життєво важливими для управління доходами.

Розуміння ринку, що передбачає знання конкурентного середовища готелю, його частку і позицію на ринку, а також напрям і тенденції розвитку ринку, є одним із ключових

компонентів успішного плану доходів у системі ревеню менеджменту. Виявити ці компоненти можна завдяки звітам бізнес-аналітики, які інтегровані у системи управлінської звітності і доступні для готельєрів. Інформація про зовнішнє середовище і стан конкуренції агрегується, її покладено в основу більшості систем прогнозування управління доходами у готельному бізнесі з використанням бізнес-аналітики. Крім того, фахівці з ревеню менеджменту отримують підтримку від автономних, додаткових платформ бізнес-аналітики та бенчмаркінгових платформ. У дослідженні А. Харитонової доведено, що майже всі завдання ревеню менеджменту підтримуються функціоналом бізнес-аналітики та бенчмаркінгу незалежно від того, чи цей функціонал розміщений у системах ревеню менеджменту, чи в інструментах бізнес-аналітики, а також висвітлено перспективи для інтеграції функціональних можливостей у системи ревеню менеджменту, зокрема тих, що стосуються інтерфейсів [1]. Ринок вимагає знання його економічних законів та зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на місцевий ринок і позицію готелю на ньому. Тенденції ціноутворення та споживчі тенденції є важливими чинниками для визначення та оцінювання, вивчення та аналіз яких дає можливість готельєрам проводити правильний і точний бенчмаркінг, а також ретельний і детальний SWOT-аналіз. Власники готелів повинні зважати на відмінність між гіпотетичною і фактичною роллю готелю на ринку і бути чесними щодо його позиції у боротьбі на конкурентному ринку. Відповіді на запитання стосовно того, чи буде готель ціновим лідером і лідером трендів, дають змогу оцінити ситуацію, але готельєри мають ставитися до цього реалістично.

Наведене вище матиме велике значення у визначенні найбільш підходящої ціни для готелю. Під час створення системи ревеню менеджменту важливо здійснювати правильну сегментацію ринку, що дасть можливість готелю встановлювати ціни та застосовувати контроль запасів, щоб максимізувати дохід від різних напрямів бізнесу. Для того, щоб бути максимально успішним, керівництво готелю повинно

переконатися, що воно застосовує найбільш логічний метод для моніторингу показників ефективності свого бізнесу.

Наступним етапом у системі ревеню менеджменту підприємства готельного господарства є прогнозування, яке дійсно є науковою частиною системи управління доходами і одним із найскладніших аспектів успішної реалізації стратегії ревеню менеджменту. Готельні підприємства мають враховувати кілька типів прогнозування розвитку, щоб досягти максимального потенціалу на ринку, зокрема використовувати прогнози попиту, стратегічні прогнози, прогнози доходів та операційні прогнози. Кожен тип прогнозу має різні цілі та різні підходи, і кожен із них впливає на різні аспекти загального доходу з позиції максимізації. Прогноз є важливим чинником для успішної реалізації стратегії і тактики управління доходами готелю. Для розроблення ефективної стратегії доходів готелю необхідно зважати на ситуацію на ринку і можливості диференціації попиту. Важливо мати чітку стратегію і напрям для управління доходами, однак не менш суттєвим є те, як ревеню-менеджер формулює цілі та реалізує стратегію у межах всієї організації. Успішна стратегія має враховувати перспективу кожного департаменту або центру доходу готелю. Під час розроблення стратегії слід брати до уваги всі відгуки – від менеджерів низової ланки до керівників вищого рівня. Це дасть можливість зберегти існуючі джерела доходу і стимулювати додатковий дохід. Крім того, деякі готельні компанії навіть залучають своїх клієнтів до процесу розроблення стратегії, що дасть їм змогу зробити об'єктивний внесок у стратегію ревеню менеджменту готелю.

Стратегія доходу повинна інтегруватися у всіх департаментах і розподілятися по всіх рівнях організаційної структури, а також має бути чіткою, дієвою і вимірюваною. Кожен департамент повинен нести відповідальність і отримувати винагороду за успіх своєї частини стратегії.

Важливим елементом, який визначає ефективність діяльності готелю, є його цінова політика. Ціноутворення у системі ревеню менеджменту може бути потужним інструментом

у тарифній політиці готелів. Отримана інформація про ціноутворення готелю характеризує його позиціонування на ринку, але існують чинники, які впливають на способи застосування відповідних принципів для встановлення ціни на правильний продукт для правильного клієнта у потрібний час. Якщо відповідну можливість ціноутворення втрачено, часто унеможливується отримання прибутку, виникає ризик блокування або втрати грошових активів.

Коли принципи ревеню менеджменту не застосовуються належним чином, в умовах невизначеності та швидкоплинних змін у зовнішньому середовищі спади у бізнесі можуть спричинити паніку, яка призведе до спіралеподібного зростання цін.

Прикладом цього є «Велика рецесія» і вплив, який вона мала на готельні рейтинги. Готелі знизили ціни під час економічного спаду і намагалися відновитися так само швидко, оскільки попит стимулював завантаженість. У кризові періоди використовують тактику ревеню менеджменту в умовах, коли пропозиція перевищує попит, з метою продажу певного номера за визначеною ціною у потрібний для цього час цільовому клієнту, щоб максимізувати дохід. «Велика рецесія» була глобальним викликом для готельної індустрії.

В умовах цінової війни можна конкурувати, застосовуючи нецінові і цінові методи. Нецінові методи передбачають конкуренцію на основі якості, створення стратегічних партнерств, фокусування на програмах лояльності, розвиток додаткових джерел доходу та освоєння нових сегментів ринку. Цінові методи полягають у пропонуванні пакетів послуг, використанні непрозорих каналів дистрибуції та знижених цін для обраних сегментів ринку. Розроблені плани реагування на рецесію, орієнтуючись на довгострокову перспективу і враховуючи вплив, який вона матиме на задоволеність клієнтів/ працівників та довгостроковий імідж готелю, дають змогу адаптувати діяльність готелю під реалії. Управління доходами передбачає аналітичне мислення, щоб

створити попит і принагідно заповнити слабкі місця за допомогою цільових споживачів, чутливих до ціни [2].

Для готелів вкрай важливо дотримуватись принципів і використовувати передові практики ревеню менеджменту, навіть якщо вони виявили, що можуть недоотримувати заплановані доходи. Роль ревеню-менеджера, який здійснює послідовне, розумне і практичне управління доходами, є важливою для успішного управління готелем у довгостроковій перспективі.

Ще один аспект, який впливає на ціноутворення, – це соціальні мережі та відгуки гостей. Рейтинг готелю на TripAdvisor та інших вебсайтах має пряму кореляцію з ціною, яку готель може встановити, і чим вища його позиція у рейтингу, тим вища ціна. Стрімкий розвиток соціальних мереж – це глобальне явище, яке має значний вплив на суспільство. Підприємства готельного господарства зможуть отримати додаткові доходи за умови концентрації зусиль на створенні цікавого і корисного контенту для клієнтів. Постає потреба у поєднанні діяльності у сфері зв'язків із громадськістю з новими маркетинговими підходами, які повинні залучати нових споживачів, а не використовувати примус, щоб генерувати продажі [3].

Цифровізація і витрати на цифровий маркетинг мають безпосередній вплив на можливості готелю реагувати і на ринкову ситуацію. Одне із визначень цифрового маркетингу – це практика просування продуктів та послуг із використанням цифрових каналів дистрибуції для споживачів у своєчасний, релевантний, персоналізований та економічно ефективний спосіб.

Цифровий маркетинг та ревеню менеджмент не є взаємопов'язаними бізнес-процесами, однак упродовж багатьох років вони відбуваються у двох напрямках, що перетиналися та мають однакову спрямованість на отримання більшого доходу на стратегічному рівні. Проте тактичні цілі для досягнення успіху можуть суттєво відрізнитися. Розуміння стратегії управління запасами у поєднанні з політикою ціноутворення,

а саме рішення щодо використання номерного фонду в пікові періоди можуть мати значний вплив на максимізацію доходу готелю. Наявність продукту, доступного цільовому сегменту за визначеною ціною у потрібний для цього час, є невід'ємною частиною успіху. Також важливо, щоб стратегії управління запасами були ефективно керованими по всіх дистрибуційних каналах, а не лише через прямі продажі.

Наприклад, якщо через певні канали доступні нижчі ціни і в готелі розмістилася велика група, то це матиме негативний вплив на її заселення, оскільки окремі особи, які входять до цієї групи, будуть бронювати номери не за груповим, а за індивідуальним тарифом.

Необхідно розробити стратегії, що враховують вплив тарифів, які передбачають загальнодоступні знижки, а також тарифів, призначених для груп і постійних гостей у межах програми лояльності. Важливо використовувати відповідні ліміти та контролювати тарифи, щоб максимізувати дохід за кожен ніч для кожного доступного номера. Дистрибуційні або маркетингові витрати – ще один важливий аспект, на якому доцільно зосередити увагу під час формування системи ревеню менеджменту. Зважаючи на різні витрати на дистрибуційні канали необхідно враховувати вплив контролю завантаженості на прибутковість готелю.

Визначаючи й аналізуючи ефективність впровадження системи ревеню менеджменту підприємства готельного господарства, важливо встановлювати цілі та формувати звіти для вимірювання фактичних результатів, порівнюючи їх із відповідними ключовими показниками ефективності. Створення стимулів для людей, які впливають на дохід, є не менш важливим, щоб переконатися, що вони продовжують зосереджуватися на досягненні цілей. Коли підзвітність у готелі сконцентрована на прибутковості, а стимули створюють для винагороди окремих працівників, всі вони спрямовані на оптимізацію витрат та підвищення загального доходу готелю.

Для формування системи управління загальним доходом готелю у сучасному швидкоплинному і багатогранному світі

вже недостатньо лише управляти доходами від номерів. Дуже важливо, щоб готелі почали застосовувати ревеню менеджмент, що передбачає доходи ресторанів, кафе і барів, допоміжні доходи від таких послуг, як спа-салони та гольф, а також доходи ринкових сегментів від витрат гостей на додаткові послуги під час перебування у готелі. Також слід враховувати загальну потенційну цінність кожного клієнта і, з огляду на це створювати та впроваджувати технології, що полегшують цей процес для готелів. Утім одних технологій недостатньо. Цілі мають бути узгоджені відповідно до загальної цінності клієнта і його ролі у формуванні доходу готелю, а не лише стосовно ціни, отриманої за проживання. Культура управління доходами готелю повинна змінитися, щоб зосередитися на цілісному підході у системі ревеню менеджменту.

Уся організація має бути зосереджена на цілях оптимізації прибутку та працювати в єдиному напрямі для реалізації стратегії ревеню менеджменту. Запроваджуючи систему ревеню менеджменту і формуючи комунікаційну стратегію готелю у соціальних мережах, необхідно вибудовувати алгоритм взаємодії і зворотного зв'язку під час опрацювання відгуків гостей. Соціальний аспект та його вплив на гостинність і, зокрема, систему ревеню менеджменту охоплюють етичні елементи диференціації тарифів і пакетів послуг і реагування на них гостей. Інструменти цифрового маркетингу – це засоби просування продуктів і послуг за допомогою цифрових каналів дистрибуції, каналів для залучення різних сегментів споживачів своєчасно, релевантно, персонально та економічно ефективним способом.

Для оцінювання ефективності використання системи ревеню менеджменту підприємств готельного господарства Фондацією Міжнародної асоціації продажів і маркетингу в сфері гостинності розроблено уніфіковану систему рахунків для готельної індустрії (USALI). USALI – це посібник для власників готелів, менеджерів та інших зацікавлених осіб для складання та подання фінансової звітності готелів. У результаті використання стандартизованого підходу USALI дає можливість

внутрішнім і зовнішнім користувачам фінансової звітності порівнювати фінансовий стан та операційні показники конкретного готелю з аналогічними типами готелів на ринку.

Завдяки стандартизації, встановленій USALI, більшість кредитних договорів та інвестиційних договорів на управління готелем містять конкретні положення, які вимагають від власників та операторів готельного ринку готувати свою фінансову звітність відповідно до USALI. Зміни, яких вимагає USALI, можуть також вплинути на рішення щодо заохочувальних виплат керівництву, що базуються на результатах роботи департаментів. За цих обставин суттєве значення має обізнаність готельєрів зі стандартами і будь-якими змінами, внесеними до них. USALI впливає на те, як готельєри відстежують тренди та аналізують звіти про доходи, тому важливо, щоб фахівець, відповідальний за управління доходами у готелі, враховував цей вплив і відповідно налаштував параметри оцінювання та звітність.

Для впровадження системи ревеню менеджменту як процесу управління доходами необхідно чітко розуміти фундаментальні концепції та компоненти, які покладено в його основу. Постійне вдосконалення автоматизованих систем зумовлює використання цифрових інструментів. Завдяки аналізу та інтеграції даних у системі ревеню менеджменту відбувається моніторинг і адаптація моделей ціноутворення. Науковці А. Долгуй (Alexandre Dolgui) і Ж-М. Прос (Jean-Marie Proth) проаналізували вплив ціни на обсяг продажу та ввели у науковий обіг поняття кривої продажу [4], запропонувавши методи ціноутворення, такі як тестування цін, метод «витрати плюс», залучення експертів, аналіз ринку та опитування споживачів. До економічної категорії входить поняття «спільне вимірювання», яке полягає у з'ясуванні того, які параметри товару є важливими для покупців. Також вони детально описали профільний метод та його спрощену версію – двофакторний метод, які надають набір часткових оцінок (тобто числових значень) для кожного тестувальника. Іншими словами, думка кожного тестувальника може бути представлена точкою у

просторі, розмірність якого дорівнює кількості часткових оцінок. Застосовуючи метод кластеризації, а саме аналіз К-середнього, можна отримати обмежену кількість кластерів, кожен з яких окреслює певний сегмент ринку. Детерміновані моделі ціноутворення впроваджують лінійно та комплексно, з датованими у часі позиціями, тому вони є визначальними для практичного розуміння механізмів ціноутворення.

Для моделювання результатів використання системи ревеню менеджменту важливо диференціювати готелі за сегментами. Внаслідок використання сегментації ринку для готелів та її значення для практики управління доходами вдається деталізувати розроблений інструментарій із використанням традиційних підходів.

Простота використання моделей сегментації полягає у їх можливій адаптації до ринкової ситуації і варіативності чинників, які висвітлено у дослідженнях моделей сегментації і їхнього впливу на ревеню менеджмент [5]. Методи сегментації ринку відігравали надзвичайно важливу роль в успішних програмах управління доходами. Так, диференціація каналів дистрибуції дала можливість компаніям продавати один продукт за кількома цінами одночасно різним клієнтам, які самостійно обирали тарифні сегменти з огляду на їхню готовність платити. Відповідно до того, як управління доходами поширювалося на більшу кількість галузей, стали можливими нові підходи до сегментації ринку. Фінансові вигоди, пов'язані з успішним впровадженням, були надзвичайними. Розвиток методів сегментації ринку для підтримки управління доходами та динамічного ціноутворення передбачає трансформацію підходів.

Інші дослідники, зокрема Брефні Нун, дійшли висновку щодо необхідності інтеграції управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та управління доходами (RM). Однак наслідки інтеграції стратегій CRM та управління доходами у контексті готельного середовища маловивчені [6]. Ключові питання, які потребують вирішення, стосуються спрямування зусиль у CRM, а також того, як ці зусилля вплинуть на процес

управління доходами. За допомогою підходу до сегментації клієнтів на основі життєвого циклу/прибутковості, запропонованого У. Рейнарцем (Werner Reinartz) і В. Кумаром (Viswanathan Kumar) у 2002 році, визначено відповідні сегменти клієнтів, на які слід спрямовувати зусилля із CRM, і для кожного сегмента окреслюється стратегія РМ, що підтримує його. До них належить традиційна РМ, ціноутворення на основі довічної цінності, гарантії доступності, а також короткострокові та спеціальні акції [7]. Аспекти впливу цих стратегій РМ на бізнес-процеси щодо сегментації клієнтів, прогнозування попиту, управління інформаційними системами та ресурсами у своєму дослідженні висвітлив К. Мацуока [8].

Ревеню менеджмент та ціноутворення К. Клеофас (Catherine Cleophas) описує як мистецтво продажу продукції певним клієнтам за визначеними цінами [9]. Концепція ґрунтується на припущенні, що різні клієнти готові платити різні ціни за один і той самий продукт. Отже, внаслідок диференціації ціни відповідно до характеристик клієнта можна максимізувати загальний дохід. У той час, як поняття «ревеню менеджмент» здебільшого стосується проблеми щодо визначення кількості продукції, яку можна запропонувати за однією ціною, на противагу ціноутворення, зазвичай, окреслює проблеми визначення оптимальних цін.

Історично [10] ревеню менеджмент трактувався як функція операційного менеджменту, зосереджуючись лише на розподілі потужностей з урахуванням оцінок екзогенного попиту. У 1960-х роках American Airlines почали використовувати моделі дослідження операцій для ухвалення рішень з управління доходами. К. Літлвуд (Ken Littlewood) представив модель максимізації доходів за допомогою лімітів на бронювання та систем контролю запасів [11]. У 1980-х роках управління доходами стало надійною системою для розв'язання проблем фіксованих потужностей, змінних у часі попиту, сегментації, обмежених запасів і високих постійних витрат. Важливим щодо моделювання й оцінювання у системі управління доходами стало дослідження Пітера Белобаби (Peter Belobaba) [12], яке

зробило значний внесок в управління асортиментом, розподілом потужностей та інвентаризацією у режимі реального часу.

Сегментація ринку є ключовим стратегічним елементом у практиці ревеню менеджменту. Після визначення сегментів ринку їх слід відокремлювати, щоб запобігти зміні попиту з високих цінових сегментів у низькоцінові, що призводить до втрати доходу. М. Чжан (Michael Zhang) та П. Белл (Peter Bell) описали інструменти для обмеження міграції клієнтів між сегментами, що називаються «лімітами» [13]. Учені систематизували характеристики «лімітів» та дослідили загальні параметри ревеню менеджменту, розробили класифікацію обмежень у системі управління доходами, окреслили бізнес-питання, пов'язані з процесом і проведенням сегментації. Вони класифікували обмеження на основі моделей закупівель, характеристик продукту та характеристик клієнтів, а також створили таксономію, виокремили елементи, перелічені у таксономії, і запропонували перелік дескрипторів. Основними критеріями вибору оптимальних рішень щодо обмежень визначено ціну, наявний асортимент та витрати на дослідження для застосування їх до ситуації, щоб поліпшити фінансові результати компанії.

У роботі Ірени Нг (Irene Ng) [14] застосовано міждисциплінарний підхід до управління доходами, який поєднує економічні та маркетингові концепції і пропонує підприємствам використовувати динамічну диференціацію послуг для більш повного задоволення потреб споживачів. Для визначення ринкових сегментів у дослідженні запропоновано використовувати сегментацію, засновану на самостійному виборі, надаючи споживачам можливість вибору, який є правдивим і дає можливість підприємствам здійснювати цінову дискримінацію без необхідності попереднього визначення сегментів. Завдяки диференціації та самостійному вибору можна також зменшити ризики. Самостійний вибір дає змогу підприємствам зменшити витрати на координацію та моніторинг тарифних бар'єрів.

Розглянувши методи ціноутворення та управління доходами у готельному менеджменті, А. Вівес (Aldric Vives) та інші дослідники запропонували застосовувати клієнтоорієнтований підхід до ціноутворення та розроблення інструментів управління доходами, а також сприяли вдосконаленню процесів управління готельним господарством на рівні окремого готелю [15]. Згідно з дослідженнями методи оптимізації цін (ЦО), спрямовані на максимізацію доходів готелю, ґрунтуються на дефіциті запасів, сегментації клієнтів і ціноутворенні. У готельному секторі, як і в авіаційній галузі, різна цінова політика має більший вплив, ніж результати вимірювання конкуренції. Це зумовлено тим, що стратегії диференціації та специфічна політика готелів можуть зменшити тиск конкурентного середовища.

Дослідники Цянь Лю (Qian Liu) та Гаррет Ризін (Garrett van Ruzin) представили вдосконалені методи управління доходами мережі, які припускають, що відповідно до мультиноміальної логіт-моделі продукти для різних сегментів можуть перетинатися [16]. Цей підхід варто використовувати для моделювання ринків зі слабкою сегментацією: Наприклад, високоприбуткові сегменти споживачів можуть бути змодельовані так, щоб також розглядати низькоприбуткові продукти, призначені для споживачів із низькими прибутками, враховуючи неявну поведінку викупу.

Лінійні програми генерують стовпці та містять NP-тверді змішані цілочисельні підзадачі. Однак Й. Мейснер (Joern Meissner) та А. Штраус (Arne K. Strauss) запропонували ефективні евристичні поліноміального часу, які значно пришвидшують цей процес. Вони дослідили вплив зміни інтенсивності на відповідну політику і виявили, що цей вплив є найбільш вираженими у разі високого перекриття, що робить метод досить цікавим для слабо сегментованих ринків [17].

Т. Бейкер (Tim Baker) та інші науковці порівняли практичні системи ревеню менеджменту з погляду функціональності та дійшли висновку щодо необхідності інтегрувати їх у рекомендації для дослідницького потоку з емпіричним

фокусом. Для побудови таксономії науковці застосували метод розроблення таксономії Нікерсона зі сфери інформаційних систем.

Згідно з дослідженнями нові напрями прогнозування передбачають розроблення метрики ступеня стратегічної відповідності цінової стратегії готелю та її використання у поєднанні з кількісною оцінкою онлайн-оглядів для прогнозування. Нові способи оптимізації цін окреслюють вирішення питання щодо впливу відсутності відповідності між сприйняттям клієнтами справедливості і довіри та історією ціноутворення на загальну ефективність готелю, а також визначають, які комбінації гнучких продуктів, несприйняття ризику особами, що ухвалюють рішення, непараметричного прогнозування та функцій оптимізації за еталонним ефектом є найкращими у певних ситуаціях. У дослідженні, яке поєднує діяльність постачальників за межами технічної сфери прогнозування та оптимізації цін, зроблено акцент на технічні параметри моделювання вибору та висвітлено кілька перспективних напрямів із застосуванням якісних методів [18].

Науковці Юї Фенг (Youyi Feng), Байчун Сяо (Baichun Xiao) дослідили систему управління доходами, в якій скінченна кількість взаємозамінних товарів продається двом різним сегментам ринку за відповідними цінами. Необхідно, щоб певна кількість товарів була зарезервована для сегмента із високими цінами для забезпечення мінімального рівня продажів. На початку сезону обидва сегменти обслуговуються одночасно. Щоб підвищити доходи, керівництво може вирішити закрити низькоціновий сегмент у той час, коли шанс продати всі товари за високою ціною є критерієм максимізації доходів.

Складність полягає у визначенні моменту, коли слід ухвалити таке рішення. Вони змоделювали точний розв'язок, використовуючи теорію оптимального часу зупинки, і довели, що оптимальне рішення ухвалюють на основі послідовності порогових значень у часі. Ці часові пороги враховують як

сезон продажів, що залишився, так і запаси, і мають корисну монотонну властивість [19].

Управління доходами – це стратегія, яку використовують компанії у багатьох галузях для пристосування продуктів і послуг до потреб клієнтів з метою збільшення доходів від продажів. Хоча управління доходами варто застосовувати для розв'язання деяких проблем малого бізнесу, раніше не проводилося жодних досліджень щодо його використання в умовах малого бізнесу. У статті Дж. Шілдс (Jeff Shields) представлено результати опитування 76 малих підприємств щодо використання та впливу управління доходами. Результати свідчать про те, що управління доходами, яке застосовує малий бізнес, має значний позитивний вплив на дохід від продажів, а також про найпоширеніші практики та застосування цієї стратегії малими підприємствами [20].

У публікаціях, присвячених сегментації ринку для готелів та її значенню для практики, переважно висвітлено традиційну сегментацію ринку та її мету, а також детально розкрито окремі критерії, які впливають на управління доходами.

Дистрибуція для підприємств готельного господарства вже давно є критично важливим компонентом управління доходами. Існує багато «сірих зон» щодо того, як обирати канали дистрибуції і як ними управляти. Напрями дистрибуційної політики готелів і її вплив на дохідність окреслили у своєму дослідженні П. О'Коннор (Peter O'connor) і Г. Пікколі (Gabriele Piccoli) [21], зазначивши, що дистрибуцію у готелях можна трактувати як усі можливі способи або точки з'єднання, через які номери, послуги та продукти можуть бути продані споживачеві. Це охоплює також процес, завдяки якому готелі пропонують свої ціни, наявну пропозицію та продукти для продажу споживачам, що загалом означає спосіб, за яким тарифи, наявність місць і продукти взаємопоєднуються. Деякі приклади каналів розподілу передбачають GDSs (глобальні

системи дистрибуції), ОТА (онлайн-тревел-агентства), телефонні продажі (кол-центри або «дзвінки в готелі») і вебсайти готелів.

Функцією дистрибуції, крім каналів, є зв'язок між системами. Так, зокрема, через поширення на вебсайтах інформації про доступні для продажу продукти готельєри мають використовувати більш ефективні способи управління завантаженістю, цінами та доступністю. За цих обставин з'явилися компанії, що пропонують інтеграційні канали, які дають можливість передавати інформацію між системами. Це означає, що готельєри можуть керувати завантаженістю, цінами та доступністю з однієї системи, яка автоматично інтегруватиметься до всіх «підключених» систем або сайтів. Багатоваріантність і альтернативність вибору каналів продажу передбачає, що управління або налаштування усіх систем дистрибуції і сайтів буде відрізнятися у різних компаніях. Деякі компанії мають експерта з дистрибуції або команду експертів. Ця система зазвичай охоплює всі точки з'єднання, структуру та інформацію, а також усуває будь-які проблеми. Фахівці також можуть керувати відносинами з кожним партнером з дистрибуції. Деякі компанії розподілили управління між сайтами та системами. Так, департаменти маркетингу, електронної комерції або дистрибуції реалізують функцію вдосконалення вебсайту і системи бронювання. Деякі компанії призначають ревеню-менеджера, який керує цими напрямками. Існує чимало способів розподілу обов'язків, які залежать від стратегічної діяльності та організаційної структури готельної компанії, зокрема її відділів.

Таким чином, для підприємств готельного господарства першочерговим завданням для досягнення економічного ефекту, важливість якого зумовлена вибором способів отримання доходу при одночасному зниженні витрат, є розроблення стратегії дистрибуції (рис. 2.1). Згідно з розробленою нами схемою процес розроблення стратегії дистрибуції готельних послуг має інтегруватися у систему ревеню менеджменту.

Завдяки цьому моніторинг каналів дистрибуції, з одного боку, здійснюватиме ревеню-менеджер залежно від основних чинників попиту, з іншого, – маркетолог під впливом реагування і лояльності споживачів.

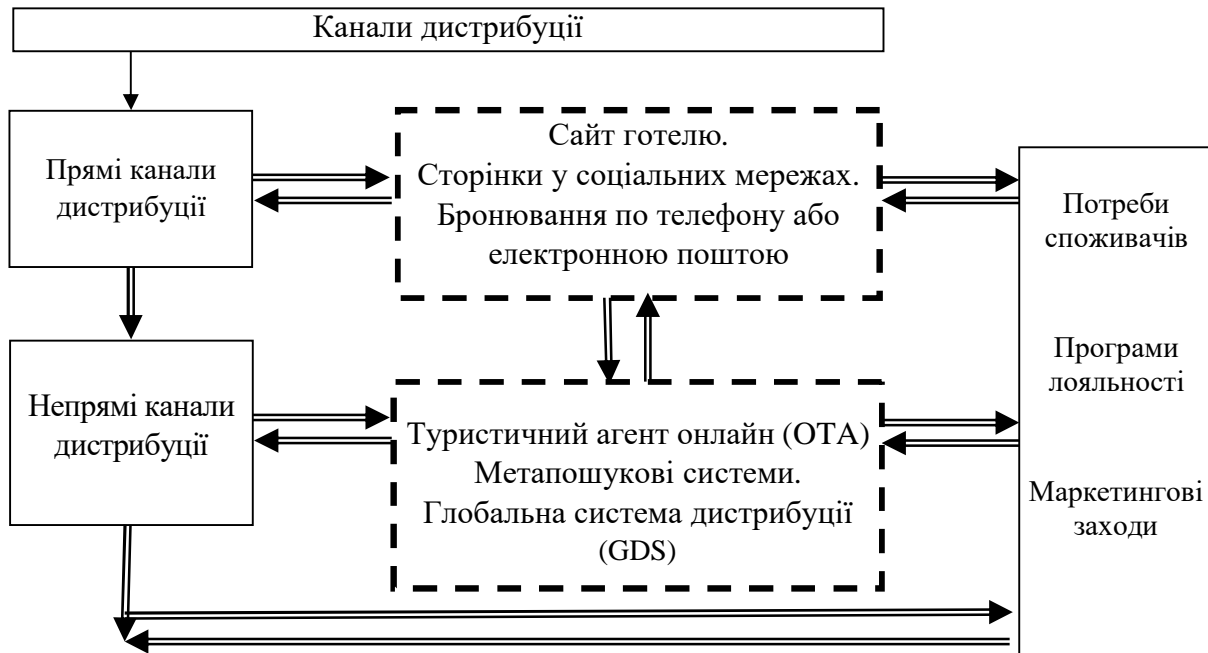


Рис. 2.1. Система каналів дистрибуції готельного продукту

Джерело: розроблено автором.

Адаптуватимуть стратегію дистрибуції готельних послуг через прямі канали підприємства готельного господарства, а через непрямі канали – посередники, що мають розроблені алгоритми і стандарти просування готельних послуг [22].

Упровадження запропонованої системи дасть змогу адаптувати дистрибуцію через кожний канал і оцінити його зворотний зв'язок з іншими каналами, що також диференціює продажі і трансформує їх відповідно до впливу умов. Система сприятиме також балансуванню й узгодженню витрат на розвиток і підтримку дистрибуційних каналів, що забезпечуватиметься узгодженим коригуванням тарифів і управлінням завантаженістю готелю з урахуванням сезонності попиту, потреб споживачів і моніторингу конкурентного середовища, а також змін на ринку [23].

Складовою оцінювання ефективності системи ревеню менеджменту через певний канал дистрибуції є вартість залучення споживачів, що стрімко набуває великого значення для індустрії гостинності. Проте через поширення вебсайтів і додатків, завдяки яким залучають потенційних клієнтів за комісійну винагороду, прибутки готельєрів суттєво зменшуються.

Готельєрам потрібно ретельно вивчити це питання і проаналізувати витрати на залучення бізнес-сегмента. Важливо враховувати всі онлайн- та офлайн-можливості, які впливають на кінцевий результат.

Вирішення питання щодо вибору каналів дистрибуції потребує переорієнтації організаційних структур на нові форми, які використовують у процесі управління проектами. Для підприємств готельного господарства немає єдиної організаційної структури, яка може працювати в усіх середовищах, культурах або компаніях. Організаційна структура, що є найефективнішою для кожного готелю компанії, буде залежати від чотирьох ключових елементів, як-от:

1. Загальна стратегія компанії.
2. Корпоративна культура компанії.
3. Стилi керівництва.
4. Цілі компанії.

Однак важливо взяти до уваги всі ці елементи, перш ніж визначити найефективнішу структуру для організації. По-перше, важливо зрозуміти роль ревеню-менеджера і детермінанти мінімальних та оптимальних критеріїв ефективності організаційних структур у системі ревеню менеджменту (рис. 2.2). Роль ревеню-менеджера визначається тим, що управління доходами – це не лише управління попитом для забезпечення оптимального співвідношення. Воно вийшло на абсолютно новий рівень і на сьогодні є набагато більш стратегічним та зосереджене на цілісному охопленні як доходів від основної діяльності, так і прибутковості. Нині фахівці з управління доходами як лідери у багатьох організаціях можуть здійснювати свій вплив на всі сфери, пов'язані

з доходами. Ревеню-менеджер здебільшого є членом управлінської команди готелю.



Рис. 2.2. Мінімальні та оптимальні критерії ефективності організаційних структур у системі ревеню менеджменту

Джерело: складено автором.

Як свідчать дані рис. 2.2, додаткові розриви між рівнями певних детермінуючих мінімальних та оптимальних критеріїв ефективності організаційних структур виникають через неврахування підприємством готельного господарства формалізованих вимог до фахівця з управління доходами (розрив 1) і комплексності організаційної структури, де немає департаменту ревеню менеджменту (розрив 2), неточність розуміння керівництвом готелю функцій ревеню менеджменту і рівня їх технологічних можливостей (загалом це все створює розрив 3). Якщо підприємство готельного господарства використовує традиційну організаційну структуру, орієнтуючись лише на критерії ефективності організаційної структури з позиції працівника, усі зазначені розриви погіршують ефективність

системи ревеню менеджменту, а тим більше прибутковість готелю. У разі, якщо підприємство готельного господарства звело до мінімуму не лише зазначені три розриви, а й забезпечило трансформацію і адаптацію організаційної структури, то досягнута ефективність може перевищувати очікувану.

Для зменшення існуючих істотних розривів у формуванні адаптованої організаційної структури необхідні суттєві трансформації наявних структур. Проте підприємства готельного господарства готові адаптувати свої організаційні структури і впроваджувати систему ревеню менеджменту лише як один із можливих варіантів інвестування.

Нині фахівці з управління доходами зосереджені на управлінні попитом, а в деяких випадках і на створенні попиту та оптимізації доходів і прибутків. Вони є експертами у постійно мінливому ландшафті дистрибуції та цифрового маркетингу, досить добре обізнані з технологіями, які використовують, та забезпечують успішне виконання стратегій щодо збільшення прибутку, адаптуючи їх і використовуючи відповідні інструменти.

Очікується, що ревеню-менеджери будуть взаємодіяти та впливати на колег на різних рівнях і в різних ключових напрямках, зокрема таких, як стратегія, тактика, прибутковість, процеси, пов'язані з доходами, технології. Вони також повинні вміти заповнювати прогалини у знаннях на найвищому рівні організації. Розуміння ревеню-менеджером компонентів та стратегій, пов'язаних із доходами, визначається ключовими компетентностями, які вони мали набути. Індустрія гостинності дедалі більше усвідомлює важливість інтеграції управління доходами у свою діяльність і значення персоналу для цього. Проте менеджери з управління доходами стикаються з великими проблемами, як внутрішніми, так і зовнішніми. Таким чином, працівники відділу доходів, які мають справу зі складними проблемами, повинні здобути різноманітні знання, мати навички та вміння, які дають їм змогу ефективно долати ці перешкоди [24].

Науковці К. Варіні (Kate Varini) та К. Берджес (Cathy Burgess) дослідили еволюцію ролі менеджера з управління доходами та аргументували необхідність формальної кваліфікації з ревеню менеджменту. Вони довели, що якщо управління доходами здійснюється неефективно, це підвищує фінансовий ризик, притаманний цій концепції. Сервісні компанії повинні чітко визначити напрями в управлінні доходами і забезпечити, щоб залучені фахівці до управління доходами мали відповідні навички. З метою регулювання підходів до ревеню менеджменту було зібрано дані внаслідок опитувань та аналізу поточних посадових інструкцій, щоб визначити спектр навичок, необхідних для успішного впровадження системи ревеню менеджменту на тактичному та стратегічному рівнях організації. Було виявлено загальні тенденції, що свідчать про зв'язок між ревеню менеджментом та оптимальною продуктивністю у сфері послуг. Науковці запропонували розробляти стандарти ревеню менеджменту у поєднанні з програмою сертифікації для забезпечення збільшення прибутку [25].

Ревеню-менеджер взаємодіє із більшістю процесів і співробітників, які впливають на стратегію. Він обізнаний з елементами і ключовими чинниками, необхідними для досягнення цілей, а також знає, наскільки команда працює узгоджено і коли процес, пов'язаний з доходами, не є оптимальним. До сфери роботи з доходами входить багато різних цілей та елементів ревеню менеджменту. Важливо, щоб ревеню-менеджер розумів цілі та орієнтувався на досягнення спільної мети. Не менш важливо визначати і враховувати розбіжності. Довіра у команді має вирішальне значення, і вона має бути взаємною. Команда не завжди погоджується, і тоді складно ухвалити рішення. У такому разі ревеню-менеджеру, напевне, доведеться діяти всупереч генеральному менеджеру. У готельних компаніях так може статися, що фахівець, відповідальний за доходи компанії, змушений буде протистояти операційному або генеральному директору. За цих обставин має бути високий рівень довіри з обох сторін. Генеральний директор або виконавчий директор мають

розуміти, що діяти в інтересах компанії є метою ревеню-менеджера, який повинен бути впевненим, що у нього є всі повноваження щодо цього, навіть припускатися помилок без негативних наслідків.

Важливим аспектом для ревеню-менеджера є прийняття ризику. І саме довіра матиме велике значення для прийняття прорахованих ризиків. Важливо виходити за межі норми, щоб зрозуміти, що є ефективним. Фінансовий директор повинен бути впевненим, що він має підтримку для розумно прорахованого прийняття ризиків. Участь власників в управлінні доходами суттєво змінилася. Нині більшість власників і керуючих активами мають прямий зв'язок із ревеню-менеджером для визначення свого асортименту готельних послуг.

Якщо ревеню-менеджер працює без використання цифрових інструментів, електронних даних, складаючи таблиці, оновлюючи інвентар і тарифи у декількох системах і екстранеті, тоді він працює в ручному режимі.

Працюючи в управлінських системах і екстранет-мережах, ревеню-менеджер витрачає багато часу, що заважає йому зосередитися на стратегії. Існує велика кількість автоматизованих рішень, які допомагають у виконанні завдань і дають змогу ревеню-менеджеру бути більш ефективним. Такі системи, як автоматизоване управління доходами можуть збирати дані, аналізувати їх і давати рекомендації за допомогою складних алгоритмів (рекомендації щодо тарифів, прогнозування попиту, прогнозування завантаженості, аналіз динаміки тощо). Варто розглянути інструменти управління каналами, оскільки вони дають можливість керувати тарифами та запасами за допомогою однієї системи, замість того, щоб вручну оновлювати кілька систем. І, ймовірно, це найважливіші інструменти, які ревеню-менеджери дедалі більше використовують для бізнес-аналітики.

Ревеню-менеджери для підвищення ефективності своєї роботи використовують різні галузеві інструменти. У дослідженнях П. Абад (Pilar Abad) та інших науковців наведено фундаментальні інструменти, які використовують

для призначення фахівця на посаду професійного ревеню-менеджера у готелях [26].

Інтеграція і оцінювання ефективності виконання функцій ревеню-менеджера також відбувається у взаємозв'язку з обов'язками інших членів команди організації щодо управління доходами. Відповідальність за управління доходами не покладається лише на одного фахівця. У кожному готелі має бути команда з управління доходами. Варто підкреслити, що успіх обґрунтованої стратегії управління доходами буде настільки ж реальним, наскільки ефективно співпрацюватимуть задіяні для цього фахівці. Недостатньо, щоб ревеню-менеджер зосереджувався лише на стратегії, має бути командний підхід, щоб усі розуміли наслідки і вплив ухвалених рішень. Як уже зазначалося, ревеню-менеджер є відповідальним за процес управління доходами і здійснює моніторинг та контроль за отриманням доходів. Команда готелю повинна працювати і підтримувати ревеню-менеджера, брати участь у вирішенні питань щодо доходів, надаючи необхідну інформацію та зворотний зв'язок, а також допомагаючи в ухваленні рішень.

Командна робота та постійна участь працівників забезпечить успіх готелю, що буде вимірюватися результатами, які оцінюють під час аудиту. Досягнення оптимальних результатів вимагає не тільки визначення стратегій та їх реалізації, але й навчання з ревеню менеджменту, стратегічного управління із залученням усіх відділів, що впливають на дохід. Це забезпечить «інкультурацію» управління доходами. Також як і в організаційних структурах функція ревеню-менеджера, склад команди з управління доходами та їхні посади будуть неоднаковими у різних компаніях.

Зустрічі команди для вирішення питань доходів слід проводити на регулярній основі. Це дасть змогу забезпечити ефективну комунікацію, підтримку та послідовність. Залежно від компанії та потреб, а також сезону, частота з якою команда зустрічається, буде змінюватися. Концепції управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та управління доходами (RevM) були прийняті менеджерами в індустрії

гостинності, хоча на практиці компаніям може бути складно впровадити ці концепції у повному обсязі. Зокрема, у дослідженнях Сі Ван (X. Wang) висвітлено сумісність цих двох практик і окреслено можливі управлінські конфлікти, що виникають з погляду як менеджерів по роботі з клієнтами, так і менеджерів з управління доходами. Дані, зібрані у міжнародній готельній компанії, свідчать про кілька причин потенційних управлінських конфліктів, серед яких: управлінські цілі, часові межі управління, сприйняття бізнес-активів, показники ефективності та управлінські завдання CRM та RevM через розбіжності у пріоритетах менеджерів та в їхніх підходах до досягнення індивідуальних цілей [27]. У більшості готелів такі зібрання відбуваються щонайменше раз на тиждень, тоді як деякі потребують частіших зустрічей. Це значною мірою залежить від типу готелю і потреби у перегляді стратегій. Для тих, хто працює на динамічному ринку, де темпи ведення бізнесу часто змінюються, зустрічі мають бути частішими, і навпаки, у разі стабільного темпу їх слід проводити рідше. Ключом до успіху є постійна ефективна участь усіх учасників. Зустрічі з питань доходів це зібрання, на якому ревеню-менеджер надає оновлену інформацію для всієї команди з доходів щодо темпів бронювання, несподіваних змін на ринку, поточних стратегій та рекомендованих змін у стратегії. На цій зустрічі вся команда переглядає стратегії готелю, аналізує все, що впливає на ці стратегії, і обговорює план подальших дій. Варто підготувати стандартний порядок денний, що містить пункти, які обговорюватимуть на кожній зустрічі і в яких можуть бути додаткові питання, якщо це є доцільним.

Ці окремі дискусійні питання дають можливість зосередитись на конкретних сферах, генерувати проактивні і креативні ідеї. Важливо забезпечити обговорення нових ідей саме у межах зустрічей у готелі, що є частиною еволюції у системі ревеню менеджменту.

Компанія Google є взірцем того, як ефективно налагоджувати роботу у цій сфері [28] і зорієнтовувати співробітників витратити 80 % свого часу на існуючу ситуацію у бізнесі, а 20 % приділяти «мозковому штурму» та обговоренню нових ідей, щоб компанія рухалася вперед. Готельерам варто використовувати такий самий підхід для досягнення успіху.

У системі ревеню менеджменту розробляється сукупність стратегій і тактик, які суб'єкти господарювання використовують для наукового управління попитом на свої товари та послуги. Ця практика, що виникла в авіакомпаніях, нині є основною бізнес-практикою у широкому спектрі галузей, зокрема готельному бізнесі, енергетиці, роздрібній торгівлі одягом і у сфері виробництва. Функціонування системи здійснюється у процесі пошуку оптимальних способів та напрямів діяльності на основі використання моделей, адже вони дають змогу сформулювати систему правил, прийомів і підходів, що виявляють проблеми й нові перспективи і дають можливість оптимізувати витрати ресурсів на формування й реалізацію цілей. Вони є ланкою у системі управління та базуються на законах і принципах управління [29–32]. Системи управління доходами (RM) допомагають компаніям збільшити свої доходи завдяки розподілу потужностей між тими клієнтами, які цінують їх найбільше. На збільшення доходів значною мірою впливають попит, конкуренція, сезонність та інші зовнішні чинники. Необхідно ізолювати вплив таких зовнішніх чинників під час вимірювання ефективності систем RM.

Для визначення ефективності функціонування системи ревеню менеджменту існує декілька методик. Найбільш поширеною методикою є використання міжнародної уніфікованої системи обліку для готельної галузі (USALI), яку використовують у готелях по всьому світу. Ця методика, що була запропонована і вперше опублікована у 1926 р. Асоціацією готелів Нью-Йорка, дає можливість розраховувати основні показники діяльності (KPI) підприємства [33].

Згодом науковці Американського навчального інституту готельного та житлового господарства вдосконалили цю методику, визначивши окремі складові стандарти USAR і USFRS [34] для менеджерів, оскільки вони завдяки більшому ступеню деталізації дають можливість проводити більш глибокий операційний і фінансовий аналіз діяльності готельного підприємства та отримати чітке й об'єктивне уявлення про центри доходів, що сприяє розробленню стратегії. Попри необхідність забезпечення збалансованого підходу до вимірювання ефективності, компанії продовжують зосереджуватися на традиційних фінансових показниках (валовий дохід, прибуток до оподаткування та скорочення витрат). З маркетингового погляду, найбільш вимірюваними є нематеріальні показники, зокрема щодо задоволеності споживачів. Інші ключові показники ефективності охоплюють дистрибуцію послуг та задоволеність клієнтів. Так, В. Чаван (Vinaysingh Chawan) запропонував підходи до створення інформаційної панелі для моніторингу продуктивності систем РМ [35], в яких оцінювання системи управління доходами (RM) проводиться на основі розрахунку метрик вимірювання продуктивності. Інтерпретація даних метрик здійснюється відповідно до центрів доходів і продуктивності систем РМ на етапах прогнозування, контролю запасів і овербукінгу в управлінні доходами.

Варто розглянути методику, запропоновану А. Чіа (Adrien Chia), яка теж базується на вимірюванні ефективності і є продовженням вдосконалення методики колег, в основу якої покладено збалансування показників вимірювання ланцюгів постачання [36]. Компанії повинні визнати важливість чинників, що визначають стратегічну ефективність у майбутньому. Управління загальною ефективністю певного ланцюга постачання вимагає координації заходів між різними суб'єктами цього ланцюга, що часто вимагає від усіх суб'єктів визначення спільної збалансованої перспективи в управлінні ефективністю для сприяння загальній ефективності та конкурентоспроможності усього ланцюга постачання.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, впливу карантинних та безпекових обмежень збільшуються ризики підприємств та виникає потреба у прогнозуванні доходів. Для прогнозування доходів підприємства вчені-економісти пропонують застосовувати певні методи або ж різні варіанти їх поєднання. Так, Д. Хайріна (Dyna Marisa Khairina) пропонує застосовувати методи подвійного та потрійного експоненціального згладжування для визначення планових показників доходів, що дасть можливість підвищити точність та ефективність прогнозування [37]. Моделі прогнозування за допомогою математичних методів необхідні для визначення майбутніх цільових показників доходу, щоб можна було відстежувати прогрес та враховувати його під час ухвалення рішень. Науковці А. Белотті (Anthony Graham Bellotti) і Д. Хенд (David Hand) прогнозування в умовах кризи трактують як варіанти оцінювання та розв'язання проблем, пов'язаних зі змінами у системі штучного інтелекту, що являє собою блок-схему для полегшення ідентифікації та вибору методів [38].

Оцінювання ефективності системи ревеню менеджменту визначається на підставі розрахунку ключових показників ефективності та як підсумок інтегрального показника через аналіз та агрегування окремих функціональних критеріїв, які обраховують на основі порівняння з еталонними величинами моделі управління доходами для ціноутворення, планування завантаженості та перерозподілу між центрами доходів.

У системі ревеню менеджменту розподіл витрат на реалізацію заходів (ресурсного часу) для планування діяльності вимагає пошуку компромісів між часом і доходами. Таким чином, планування ресурсів і складання розкладу є ієрархічною проблемою для ревеню-менеджерів. Крім того, сучасні методи оцінювання ефективності системи ревеню менеджменту не враховують питання цінової еластичності, зокрема, диференціації послуг і диверсифікації діяльності, що приносить більший дохід [39].

Ши-Вей Лін (Shi-Woei Lin) стверджує, що через планування місткості і складання планів продажів слід

резервувати певну частину номерного фонду для замовників, які готові платити вищі ціни за термінове бронювання, наприклад, бронювання зі зміною умов контракту. Вплив оцінних показників на NPV програми досягається через потенційне розв'язання проблем планування місткості та програм із застосуванням методів управління доходами на основі розрахунку функціональної залежності [40].

Існує декілька запропонованих вченими напрямів застосування методів і моделей системного аналізу, економіко-математичних методів і моделей як інструментів управління доходами і витратами:

- ✓ застосування індикаторних підходів [41–42];
- ✓ використання математичного моделювання кількісних показників для розроблення прогнозів і порівняльного оцінювання [43];
- ✓ застосування матричних методів, а саме аналізу за допомогою матриць бронювань [44];
- ✓ застосування методу визначення стратегічних альтернатив (задачі оптимізації асортименту на кожному часовому кроці рівняння Беллмана) [45];
- ✓ поєднання розрахунку абсолютного або відносного показників сталого розвитку підприємства із переведенням їх у рейтингову оцінку [46–47];
- ✓ застосування графічного методу [48–49];
- ✓ застосування методів нечіткого багатоцільового програмування [50];
- ✓ застосування методів декомпозиції, які поєднують аспекти підходів математичного програмування та чистих методів марковського процесу ухвалення рішень (МПР) через декомпозицію проблеми за часом, станом або за обома параметрами [51].

У науковій періодиці є публікації із наведеними варіативними авторськими методиками оцінювання ефективності системи ревеню менеджменту у межах «часової декомпозиції» із використанням евристики на початок горизонту бронювання і переходом до більшої деталізації рішень відповідно до рівня попиту.

Застосування методів стохастичної оптимізації на основі вибірки у конкретному випадку є взаємопов'язаним: без визначення взаємозв'язку складових та центрів доходів неможлива їх декомпозиція; без декомпозиції неможливе їх порівняння; визначення величини впливу чинників можливе тільки з урахуванням їх взаємозв'язку, декомпозиції і збалансування; за результатами оцінювання проводять узагальнення. Застосування кожного показника оцінювання системи досягається підбором сукупності певних технічних прийомів і способів. Аналіз сучасної економічної літератури щодо даного питання дав змогу дійти такого висновку: результати для двоєдиної задачі свідчать про те, що багатоваріантні методи є оптимальними. У. Купер (William Cooper) і Т. Хомем-де-Мел (Tito Homem-de-Mell), розглядаючи МПР як велику стохастичну програму, окреслили деякі структурні властивості двоїстих задач [52]. Вони довели, що ці властивості загалом не можуть бути поширені на більші готельні мережі. Для великих міжнародних готельних мереж використовують підхід «декомпозиції простору станів», який розподіляє мережеву задачу на дві підзадачі, кожна з яких має розв'язок, який потім рекомбінується, щоб визначити порогові значення бронювання для мережевої задачі.

Розглянемо декілька методів оцінювання ефективності системи ревеню менеджменту підприємства готельного господарства, їх особливості, переваги та недоліки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Методи оцінювання ефективності системи
ревеню менеджменту підприємства готельного
господарства**

Метод	Особливості	Переваги	Недоліки
Індикаторний	Характеризується порівнянням фактичних показників рівня ефективності системи ревеню менеджменту з пороговими індикаторами	Дає змогу оцінити окремі результати і виявити резерви	Залежність результату від релевантного визначення індикаторів і порогових значень

**Розділ 2. Методологічні засади оцінювання
ревеню менеджменту**

Проовження табл. 2.1

Метод	Особливості	Переваги	Недоліки
Математичне моделювання кількісних показників	Базується на використанні дискримінантних багатофакторних моделей	Велика інформаційна місткість	Відсутність або недостатнє обґрунтування нормативних значень показників
Матричний	Базується на якісній характеристиці результатів у динаміці та факторному впливі	Розрахунок блокових показників та інтегрального оцінювання ефективності	Оцінювання потребує визначення лімітуючих чинників, ступеня конкурентності та дефіцитності
Декомпозиції	Враховує довгострокову тенденцію ряду, дає змогу відстежувати сезонну компоненту	Можливість аналітичного вирівнювання для визначення тренду для фактичних значень	Альтернативність причинно-наслідкових механізмів та визначальних чинників поведінки прогнозного показника
Нечіткого багатоцільового програмування	Моделі застосовують нечіткі числа як коефіцієнти	Виявлення лінійних інтервальних регресивних моделей лінійної інтервальної системи	Відсутність можливості інтерпретувати як модель з тенденцією до центрування
Графічний	Визначення точки безбитковості через побудову графіків залежності доходу та загальних витрат від обсягу діяльності	Наочність відображення статистичних даних і прогнозів	Тривалість процесу збору та аналізу даних, неефективність для оцінювання складних або динамічних показників
Рейтингових оцінок	Отримання цілісного уявлення про результати діяльності на основі заздалегідь визначених критеріїв	Багатовимірність підходів до оцінювання, використовуючи кількісні та якісні показники	Суб'єктивізм та упередженість оцінювачів, що призводить до неточних оцінок

Закінчення табл. 2.1

Метод	Особливості	Переваги	Недоліки
Визначення стратегічних альтернатив	Аналітична модель, яка ранжує альтернативи на основі їх очікуваних ефектів	Комбінація якісних і кількісних методів дослідження	Обмеженість використання у певних контекстах

Джерело: розроблено автором.

Використання системи методів оцінювання ефективності системи ревеню менеджменту підприємства готельного господарства передбачає їх вибір серед існуючих альтернатив. Вказані недоліки перешкоджають сучасному методу управління (BSC), який широко застосовують у різних країнах.

Нами розроблено математичну модель для виведення теоретичних основ концепції збалансованої системи показників. Модель складається із декількох частин, інтегрованих у модель компанії. Ця модель охоплює функцію попиту, виробничу функцію та цільову функцію фірми, що базуються на традиційних мікроекономічних законах. Попит представлений як функція ціни та витрат на управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Вважаємо, що виробництво залежить від праці, капіталу та витрат на розвиток і навчання (D&L). Проста динаміка охоплює як функцію попиту, так і функцію виробництва. Стратегію фірми описано цільовою функцією, що ґрунтується на прибутку та чистому доході від реалізації. Вихідні змінні моделі класифіковано як шість складових BSC. Проаналізовано вплив цілей (стратегій) на важливість цінових обмежень. Доведено, що зміна цілей може змінити їхню градацію. Таким чином, зміна стратегії має супроводжуватися зміною фокусу BSC. Крім того, нефінансові та фінансові показники ефективності можуть змінюватися у протилежних напрямках, коли стратегія зміщується у бік максимізації прибутку. Отже, на основі виокремлених методів і показників ревеню менеджменту готельного підприємства вважаємо за доцільне згенерувати алгоритм методичного підходу до його оцінювання (рис. 2.3).

**Розділ 2. Методологічні засади оцінювання
ревеню менеджменту**



Рис. 2.3. Алгоритм методичного підходу до оцінювання ревеню менеджменту підприємства готельного господарства

Джерело: розроблено автором.

З огляду на викладене вище, перший етап це – визначення збалансованої системи показників-індикаторів для оцінювання, що відображають поточний стан основних складових ревеню менеджменту підприємства готельного господарства.

Другим етапом оцінювання ревеню менеджменту є визначення значущості критеріїв оцінювання на основі балових

характеристик господарської діяльності суб'єктів господарювання застосовуючи метод експертного оцінювання, що відображатимуть основні складові, та зведення їх до єдиного інтегрованого показника по кожній складовій. Показники, за якими проведено розрахунок складових ревеню менеджменту підприємства готельного господарства, наведено на рис. 2.4.

Третій етап оцінювання – це обмеження критеріїв (показників), які застосовують до окремого суб'єкта господарювання на відповідному етапі життєвого циклу. За кожним напрямом наведено критерії ефективності діяльності, відповідно до яких кожному показнику присвоюється бал, і надалі формується зведений рейтинг ефективності ревеню менеджменту підприємств готельного господарства на основі балових характеристик.

Отже, нами було вдосконалено методику оцінювання ефективності ревеню менеджменту підприємства готельного господарства, визначено основні його складові, які становлять цілісність та взаємозалежність, визначено перелік показників-індикаторів для кожної складової, завдяки яким можна оцінити загальну ефективність ревеню менеджменту закладу розміщування. За умови визначення стану ревеню менеджменту готельного підприємства під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників можна визначити поточні резерви для формування доходів від різних напрямів діяльності закладу, сильні та слабкі місця у діяльності; спрогнозувати перспективи, які існують для розвитку; запропонувати способи та методи вдосконалення.

Варто особливу увагу зосередити на аспект врахування етапу життєвого циклу, на якому перебуває підприємство, оскільки формування стратегічних напрямів управління ефективністю є наслідком сукупності результуючих показників, що виникають на всіх стадіях розвитку і пропорційно залежить від:

- збалансованості показників, які аналізуються → центрів доходів → центрів витрат;

- ступеня визначеності впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, які утворюють сукупність стратегічних напрямів (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Показники-індикатори для оцінювання складових ревеню менеджменту

Джерело: складено автором.

Визначаючи етимологічну сутність поняття «**індикатори оцінювання складових ревеню менеджменту**», зазначимо, що здебільшого у науковій літературі термін «**індикатори ревеню менеджменту**» використовується для здійснення рефреймінгу центрів і джерел доходів [53–57]. Розглядаючи застосування цього поняття у концепції ревеню менеджменту, виходимо з того, що **індикатори ревеню менеджменту** за своєю природою – це дискретне явище, проте вони є

маркерами розвитку системи ревеню менеджменту, оскільки спроможні виявити резерви, які дають змогу:

- правильно ідентифікувати центри доходів, оцінити ступінь їх залученості у систему завдяки врахуванню всіх економічних складових;
- прогнозувати реагування на зміну попиту на ринку;
- виявляти й оптимізувати витрати;
- подолати суперечності управлінських інформаційно-комунікаційних потоків із наявними потребами.

За таких умов:

по-перше, ревеню менеджмент виконує функцію контролю і планування показників, яка виражається у прагненні до збалансованого використання ресурсів, налагодження бізнес-процесів для якнайповнішого задоволення економічних інтересів;

по-друге, основою ревеню менеджменту є припущення, що збалансованість економічних інтересів суб'єктів економічних взаємовідносин – це відповідь на різні виклики підприємницького середовища.

Таким чином, можна стверджувати, що впровадження ревеню менеджменту на мезорівні пов'язано із формуванням системи складових як організаційного фону, який зумовлює прагнення до максимізації доходів і взаємодії з різними учасниками ринку.

Отже, найголовнішою характерною рисою оцінювання складових ревеню менеджменту є збалансованість показників.

Загальновідомо, що збалансованість – це одне із базових понять сучасної економіки:

- на якому ґрунтуються загальні уявлення про стійкість і ефективність ринкової економіки як системи економічних відносин, що базується на децентралізованій активності економічних суб'єктів;
- що означає такий стан, в якому в учасників економічних взаємовідносин немає бажання кардинально змінювати відносини, що склалися у певний період часу завдяки достатній задоволеності запитів.

Важливим аспектом в оцінюванні складових ревеню менеджменту є визначення основних абсолютних показників, які є основою для розрахунку відносних основних індикаторів економічної ефективності РМ, зокрема, додаткового чистого грошового потоку від інвестицій, суми інвестиційних витрат на формування РМ та вартості придбання. Фактичним кінцевим результатом впровадження системи РМ можна вважати розмір (у грошовому еквіваленті), що відповідає прогнозованим втратам.

Цей параметр (Y) можна формалізувати таким чином:

$$Y = Y' - Y'', \quad (2.1)$$

де Y' та Y'' – недоотримана вигода до і після впровадження системи РМ відповідно. Використання зазначеного підходу передбачає наведену нижче послідовність дій для моделювання (наприклад, імітаційного) розміру прогнозованого недозавантаження готелю:

Крок 1. Розподіляємо номерний фонд готелю на групи. Як критерій такого розподілу можна застосовувати категорійний розподіл номерів та центрів доходів, застосовуючи типові метрики [53].

Крок 2. На підставі наявної статистики завантаження та ADR готелю, використовуючи опитування експертів, здійснюємо оцінювання значення недоотриманої вигоди (прогнозованої шкоди) для кожної категорії номерів. Ця величина може варіюватися від мінімального (min) до максимального (max) значення. Подібний крок виконується як до, так і після реалізації заходів щодо впровадження системи РМ.

Крок 3. Застосовуючи попередньо обраний закон розподілу, створюємо модель величини доходів (до і після впровадження заходів і засобів РМ).

Крок 4. Розраховуємо інтегральне значення ефективності системи РМ на підставі попередніх кроків 1–3.

Запропонований набір показників для оцінювання економічної ефективності системи ревеню менеджменту ґрунтується

на поєднанні методів СЗП, інвестиційного аналізу, імітаційного моделювання, коефіцієнтного, динамічного та інтегрального аналізу; окреслює чітку послідовність та логіку застосування запропонованих показників, деталізованих за контурами управління, ієрархічністю, що дає змогу структурувати та автоматизувати процес оцінювання та здійснювати його на постійній основі. Результати його застосування є підґрунтям для вдосконалення як самого процесу формування системи ревеню менеджменту, так і підвищення його економічної ефективності.

Отже, нами було вдосконалено методику оцінювання ефективності ревеню менеджменту підприємства готельного господарства, визначено основні його складові, що становлять цілісність та взаємозалежність, визначено перелік показників-індикаторів для кожної складової, завдяки яким можна оцінити загальну ефективність ревеню менеджменту закладу розміщення.

Визначаючи етимологічну сутність поняття «індикатори оцінювання складових ревеню менеджменту», зазначимо, що здебільшого у науковій літературі термін «індикатори ревеню менеджменту» використовують для здійснення рефреймінгу центрів і джерел доходів (Remy, Boo, & Tee, 2023; Queenan, Ferguson, & Stratman, 2011; Josephi, & Melissen, 2017; Routledge, Michopoulou, & Moisa, 2019; Maier, 2012).

Як частину аналізу рівня ревеню менеджменту обрано функцію дохідності готельних комплексів, яка містить факторні ознаки, що вибрані зі списку системи збалансованих показників. Із системи збалансованих показників для аналізу дохідності готелю відібрано такі чинники:

- X_1 – середні витрати на номер, у.о.;
- X_2 – ступінь завантаженості номерного фонду, $X_2 \in [0; 1]$;
- X_3 – частка ринку (МРІ), %;
- X_4 – продуктивність праці, у.о. / год;
- X_5 – втрата ресурсів, %;
- X_6 – витрати на цифровізацію, %.

Застосування методологічних напрацювань щодо прогнозування доходів дає змогу на підставі превентивного аналізу тенденцій зміни показників поточного ринкового балансу із використанням зовнішніх чинників обрати для подальшого практичного застосування методи прогнозування, що забезпечують максимально повне врахування особливостей функціонування різних сегментів надання готельних послуг та їхнього впливу на формування доходу готелю. Для забезпечення найбільшої ефективності та оперативності прогнозного аналізу керівнику готелю слід використовувати ранжування альтернативних функцій, що впливають на ухвалення рішень. З огляду на викладене вище, постає необхідність вибору оптимального методу прогнозування, який враховуватиме всі можливі чинники, що впливають на ухвалення рішень.

Для практичного використання запропонованої методики варто зосередити увагу на обґрунтуванні науково-методологічних положень процесу побудови автоматизованої інформаційної системи, що дасть змогу обирати необхідні для цього критерії щодо якості моделей та оцінювання прогнозів доходів підприємств готельного господарства. Аргументацією є те, що через нестабільність економічного середовища та мінливість ринкових чинників постає потреба у розробленні та впровадженні адаптивної моделі економічного планування, яка максимально враховуватиме можливі процеси та тенденції, логічний взаємозв'язок та розвиток. Це досягається завдяки комплексному впровадженню підходів та прийомів прогнозування.

Список бібліографічних посилань

1. Kharitonova, Anna. *Examining the Role of Business Intelligence and Analytics in Hospitality Revenue Management*. 2019. PhD Thesis. University of Nevada, Las Vegas.

2. Kimes, S., & Anderson, C. (2012). Hotel revenue management in an economic downturn. *The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality: Cutting Edge Thinking and Practice*, 405-416. Kimes, Sheryl; Anderson, Chris. Hotel revenue management in an economic downturn. *The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality: Cutting Edge Thinking and Practice*, 2012, P. 405–416.
3. Noone, B. M., McGuire, K. A., & Rohlf, K. V. (2011). Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues and unanswered questions. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10. P. 293–305.
4. Dolgui, A., & Proth, J. M. (2010). Pricing strategies and models. *Annual Reviews in Control*, 34(1). P.101–110.
5. Lieberman, Warren. The evolution of market segmentation in revenue management and dynamic pricing. *Journal of revenue and pricing management*, 2016, 15. P. 283–292.
6. Noone, Breffni M.; Kimes, Sheryl E.; Renaghan, Leo M. Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2003, 2. P. 7–21.
7. Reinartz, W., & Kumar (2002). The mismanagement of customer loyalty. *Harvard business review*, 80(7). P. 86–94.
8. Matsuoka, K. (2022). Effects of revenue management on perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 148. P. 131–148
9. The applications of revenue management and pricing / C. Cleophas et al. *Revenue management*. London, 2011. P. 9–16. URL: https://doi.org/10.1057/9780230294776_2 (date of access: 23.07.2023).
10. Bobb L. M., Veral E. Open issues and future directions in revenue management. *Journal of revenue and pricing management*. 2008. Vol. 7, no. 3. P. 291–301. URL: <https://doi.org/10.1057/rpm.2008.25>
11. Littlewood, K. 1972. Forecasting and control of passengers. 12th AGIFORS Symposium Proceedings. Nathanya, Israel. P. 95–128.

12. Belobaba P. Air travel demand and airline seat inventory management: PHD thesis. 1987. URL: <http://hdl.handle.net/1721.1/14800>
13. Zhang M., Bell P. Price fencing in the practice of revenue management: an overview and taxonomy. *Journal of revenue and pricing management*. 2010. Vol. 11, no. 2. P. 146–159. URL: <https://doi.org/10.1057/rpm.2009.25>
14. Ng I. C. L. Differentiation, self-selection and revenue management. *Journal of revenue and pricing management*. 2006. Vol. 5, no. 1. P. 2–9. URL: <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5160019>
15. Vives A., Jacob M., Payeras M. Revenue management and price optimization techniques in the hotel sector. *Tourism economics*. 2018. Vol. 24, no. 6. P. 720–752. URL: <https://doi.org/10.1177/1354816618777590>
16. Liu Q., van Ryzin G. On the choice-based linear programming model for network revenue management. *Manufacturing & service operations management*. 2008. Vol. 10, no. 2. P. 288–310. URL: <https://doi.org/10.1287/msom.1070.0169>
17. Meissner, J., & Strauss, A. K. (2009). Choice-based network revenue management under weak market segmentation. Working Paper, Lancaster University Management School.
18. Baker T., Eziz A., Harrington R. J. Hotel revenue management for the transient segment: taxonomy-based research. *International journal of contemporary hospitality management*. 2020. Vol. 32, no. 1. P. 108–125. URL: <https://doi.org/10.1108/ijchm-01-2019-0065>
19. Feng Y., Xiao B. Revenue management with two market segments and reserved capacity for priority customers. *Advances in applied probability*. 2000. Vol. 32, no. 3. P. 800–823. URL: <https://doi.org/10.1239/aap/1013540245>
20. Shields, J. (2005). Revenue management: A strategy for increasing sales revenue in small businesses. *Journal of Small Business Strategy (archive only)*, 16 (2). P. 43–54.
21. O’connor P., Piccoli G. “Marketing hotels using global distribution systems” revisited. *Cornell hotel and restaurant admi-*

- nistration quarterly*. 2003. Vol. 44, no. 5–6. P. 105–114. URL: <https://doi.org/10.1177/001088040304400515>.
22. Distribution channels and management in the swiss hotel sector / R. Schegg et al. *Information and communication technologies in tourism 2013*. Berlin, Heidelberg, 2013. P. 554–565. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-642-36309-2_47
23. Carroll B. The evolution of electronic distribution: effects on hotels and intermediaries. *The cornell hotel and restaurant administration quarterly*. 2003. Vol. 44, no. 4. P. 38–50. URL: [https://doi.org/10.1016/s0010-8804\(03\)90257-6](https://doi.org/10.1016/s0010-8804(03)90257-6)
24. Cetin G., Demirciftci T., Bilgihan A. Meeting revenue management challenges: knowledge, skills and abilities. *International journal of hospitality management*. 2016. Vol. 57. P. 132–142. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.06.008>
25. Varini K., Burgess C. Maximising profits: do revenue managers have the skills?. *International journal of revenue management*. 2010. Vol. 4, no. 2. P. 163. URL: <https://doi.org/10.1504/ijrm.2010.033021>
26. Abad, P., De la Fuente-Cabrero, C., González-Serrano, L., & Talón-Ballester, P. (2019). Determinants of successful revenue management. *Tourism Review*, 74(3). P.666–678.
27. Wang X. L. Relationship or revenue: potential management conflicts between customer relationship management and hotel revenue management. *International journal of hospitality management*. 2012. Vol. 31, no. 3. P. 864–874. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.005>
28. Chiu, P. C., Teoh, S. H., Zhang, Y., & Huang, X. (2023). Using Google searches of firm products to detect revenue management. *Accounting, Organizations and Society*, 109, 101457.
29. Ahmed M. Fouad, Amir F. Atiya, Mohamed Saleh, Abd El-Moniem M. Bayoumi, "A simulation-based overbooking approach for hotel revenue management", 2014 10th

- International Computer Engineering Conference (ICENCO). P. 61–69, 2014.
30. Marzieh Khakifirooz, Jei-Zheng Wu, Mahdi Fathi, "Smart Production by Integrating Product-Mix Planning and Revenue Management for Semiconductor Manufacturing", *Optimization in Large Scale Problems*, 2019. Vol. 152. P. 129.
 31. Berend Denkena, Marc-André Dittrich, Siebo Stamm, "Dynamic Bid Pricing for an Optimized Resource Utilization in Small and Medium Sized Enterprises", *Procedia CIRP*, 2018. Vol. 67. P. 516.
 32. Catherine Cleophas, Daniel Kadatz, Sebastian Vock, "Resilient revenue management: a literature survey of recent theoretical advances", *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2017. Vol. 16, no. 5. P. 483.
 33. Georgiev, D. (2016). Applying The Uniform System of Accounts for the lodging industry (USALI) for the purposes of financial and management accounting. *Izvestiya. Journal of Varna University of Economics*, 60 (2). P.154–167.
 34. Campos, F., Gomes, C., & Santos, L. L. (2020). Comparative analysis of the USALI, USAR and USFRS.
 35. Chawan, V. (2018). Performance measurement of revenue management systems. *International Journal of Business Excellence*, 14 (3). P. 380–392.
 36. Chia, A., Goh, M., & Hum, S. H. (2009). Performance measurement in supply chain entities: balanced scorecard perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 16 (5). P. 605–620.
 37. Khairina, D., Daniel, Y., & Widagdo, P. (2021, July). Comparison of double exponential smoothing and triple exponential smoothing methods in predicting income of local water company. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1943, No. 1, p. 012102). IOP Publishing
 38. Bellotti, A., Hand, D. J., & Khan, S. (2020). Predicting Through a Crisis. Second White Paper. Validate AI.

39. Pinder, J. (2005). Using revenue management to improve pricing and capacity management in programme management. *Journal of the Operational Research Society*, 56. P. 75–87.
40. Lin, S. W., Merdikawati, S., Wu, S. F., & Yeh, R. H. (2023). Optimization and analysis of three-part tariff pricing strategies. *OR Spectrum*, 45(4). P. 1223–1262
41. Цюцюра, С. В., Цюцюра М. І. & Харитонов Д. А. Дослідження кращої світової практики деяких високорозвинених країн в управлінні програмами на основі програмно-цільового методу. *Управління розвитком складних систем*. 2010. (4). С. 23–29.
42. Пожуєв О. В. (2011). Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. *Гуманітар. вісн. Запоріз. держ. інженер. акад.* (44). С. 193–196.
43. Чупілко Т. А., Чупілко С. І. Математична модель оптимізації оборотного капіталу торгового підприємства: зб. наук. пр. Дніпродзерж. держ. техн. ун-ту. Технічні науки. 2016. Вип. 1. С. 113–117.
44. Fiori, A. M., & Foroni, I. (2020). Prediction accuracy for reservation-based forecasting methods applied in revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 84. P. 102332.
45. Strauss, A. K., Klein, R., & Steinhardt, C. (2018). A review of choice-based revenue management: Theory and methods. *European journal of operational research*, 271 (2). P. 375–387.
46. Krause, H. U., & Arora, D. (2019). *Key Performance Indicators for Sustainable Management: A Compendium Based on the “Balanced Scorecard Approach”*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
47. Padhi, S. S., & Aggarwal, V. (2011). Competitive revenue management for fixing quota and price of hotel commodities under uncertainty. *International journal of hospitality management*, 30 (3). P. 725–734.
48. Chou, F. S., & Parlar, M. (2006). Optimal control of a revenue management system with dynamic pricing facing linear demand. *Optimal Control Applications and Methods*, 27 (6). P. 323–347.

49. Kunnumkal, S., & Talluri, K. (2019). Choice network revenue management based on new tractable approximations. *Transportation Science*, 53 (6). P. 1591–1608.
50. Gupta, N., & Sharma, J. K. (2020). Fuzzy multi-objective programming problem for revenue management in food industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 19 (5). P. 349–354.
51. Cooper, W. L., & Homem-de-Mello, T. (2007). Some decomposition methods for revenue management. *Transportation Science*, 41(3). P. 332–353; 42. P. 50–52.
52. Cooper, W. L., Homem-de-Mello, T., & Kleywegt, A. J. (2006). Models of the spiral-down effect in revenue management. *Operations research*, 54 (5). P. 968–987.
53. Remy, D., Boo, H. C., & Tee, S. (2023). From traditional to new hotel revenue management metrics: An exploratory study on the potential of NRevPAR and RevPAC. *Tourism and hospitality management*, 29 (2). P. 221–233.
54. Queenan, C. C., Ferguson, M. E., & Stratman, J. K. (2011). Revenue management performance drivers: An exploratory analysis within the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10. P. 172–188.
55. Josephi, S., & Melissen, F. (2017). Hotel revenue management. In *Hotel accommodation management* (P. 126–137). Routledge.
56. Michopoulou, E., & Moisa, D. G. (2019). Hotel social media metrics: The ROI dilemma. *International Journal of Hospitality Management*, 76. P. 308–315.
57. Maier, T. A. (2012). International hotel revenue management: Web-performance effectiveness modelling—research comparative. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3 (2). P. 121–137.

2.2. Інформаційно-комунікаційне забезпечення системи ревеню менеджменту

Акселераційний розвиток технологій спричиняє необхідність пошуку підприємством нових або вдосконалених методів управління, вимагає трансформацій в економічній, соціальній та інших сферах економіки. Застосування можливостей ІТ стає передумовою радикальних змін традиційних інформаційно-комунікаційних процесів. У системі управління доходами інформаційні технології стають визначальними, оскільки впливають на швидкість і своєчасність ухвалення управлінських рішень.

Системи, що дають змогу в режимі реального часу оцінювати ситуацію на ринку й ухвалювати рішення щодо зміни цінової політики, розвиваються і вдосконалюються, вони доступні та охоплюють великий обсяг інформації. Не залишається осторонь від цього тренду і готельний бізнес [1–3]. Інформаційні технології, трансформуючись, стають не тільки засобом вдосконалення бізнес-процесів, але і основним інструментом для підвищення доходів та оптимізації витрат. Нові технології передбачають автоматизацію багатьох операційних процесів у готелі. Автоматизовані системи спрямовані на підвищення продуктивності праці, навчання і розвиток персоналу [4].

Переваги цифрової трансформації, як зазначають вчені Зіад та Зайд Альравадієх (Ziad Alrawadieh та Zaid Alrawadieh), полягають в економії часу, підтримці процесу ухвалення рішень і збільшенні доходів [5]. Андре Ріані (André Riani), Коста Перінотто (Costa Perinotto) та інші дослідники розглядали чинники, що впливають на поведінку в інтернеті, сприяючи підвищенню рівня знань про цифрові платформи на споживчому ринку і, як наслідок, більш ефективному їх використанню [6]. У дослідженнях Просанна Кансакар (Prasanna Kansakar) висвітлено сучасні технології, які нині використовують в індустрії гостинності, і те, як вони збагачують досвід гостей та змінюють парадигми надання послуг гостинності [7].

Індустрія дозвілля та гостинності є однією з рушійних сил світової економіки. Широке впровадження нових техно-

логій у цій галузі протягом останніх років докорінно змінило спосіб надання та отримання послуг. Напрями цих змін розкрито у дослідженнях Бріан Кінг (Brian King) та інших науковців [8].

На думку Santosh Bisoi та її колег, готельєри адаптують свою діяльність до потреб ринку, постійно перебувають у процесі впровадження інтегрованих рішень для управління готельним бізнесом, які можуть використовувати предиктивну аналітику для визначення цін на продукти і послуги гостинності, а також для просування широкого спектра послуг [9]. Важливо враховувати, що індустрія подорожей та гостинності впроваджує сучасні технології водночас із високим рівнем машинного навчання та штучного інтелекту. Насправді штучний інтелект надає готельним підприємствам ідеальну можливість удосконалити маркетинг, поліпшити обслуговування клієнтів, збагатити клієнтський досвід і підвищити рівень лояльності гостей.

Трансформаційний вплив цифрових технологій очевидний майже в усіх галузях і бізнес-середовищах. Зокрема, інформаційні технології і перехід до автоматизації трансформували бізнес-процеси, руйнуючи традиційні операційні методи та зумовлюючи виникнення більш складних операційних моделей на основі великих даних. Технології та їхні наслідки стають дедалі важливішими і для ефективного застосування управління доходами.

Зважаючи на особливості надання послуг тимчасового розміщення, обсягів даних, що підлягають обробленню, складність управління ціноутворенням за різними дистрибуційними каналами та мінливі очікування споживачів, цифровізація у ревеню менеджменті відіграє вирішальну роль у фінансовому успіху готелів, а отже, стає стратегічною метою вдосконалення.

Зміна парадигми дистрибуції, зумовлена зростаючим домінуванням онлайн-каналів, появою бізнес-моделей, заснованих на домінуванні соціальних мереж і інтернеті, та постійно зростаючим впливом контенту, створеного користувачами, змусила готелі переглянути свої методи РМ і стратегії ціноут-

ворення [10]. Проте масштаби та вплив цифрової трансформації, переваги та бар'єри для впровадження високотехнологічних інструментів, а також залежність, яку вони створюють, залишаються недослідженими. До того ж, зважаючи на дедалі більшу підтримку з боку складного програмного забезпечення, майбутнє автоматизації та широке застосування систем оброблення інформації про споживачів стають одними із найактуальніших завдань у готельному бізнесі. Традиційні бізнес-операції у готельному бізнесі зазнали впливу інноваційних інструментів, зокрема зростаючого домінування онлайн-каналів дистрибуції, наприклад, онлайн-турагентств (OTA), платформ з оренди тимчасового житла (наприклад, Airbnb) та безпрецедентного поширення смартфонів і додатків. Так, OTA створили нові можливості для готелів, оскільки вони підвищили наочність (ефект білборда) та попит [11].

Технологічні інновації дають змогу отримувати оперативну інформацію щодо пропозиції та попиту через інформаційні готельні портали та каталоги [12]. З позиції управління доходами ревеню менеджмент може бути складним і пов'язаним із певними ризиками. Хибні прогнози щодо потенційного попиту можуть зрештою призвести до фінансових втрат для готелю через переброньовані або непродані номери [13].

Що ще важливіше, зростання кількості каналів дистрибуції та сторонніх туристичних платформ, розвиток нових бізнес-моделей і величезний обсяг користувацького контенту стали одними із ключових чинників, що кидають виклик поточним практикам і створюють додатковий тиск на ревеню-менеджерів. Ця ситуація підвищує значущість цифрової трансформації у готельному бізнесі.

Крім того, до комплексу характеристик усіх рівнів застосування нових технологій доцільно агрегувати елементи системи дистрибуції та маркетингових комунікацій з огляду на те, що інформаційно-комунікаційне середовище готелю не можна відокремити від маркетингового комплексу підприємства. Класичну інформаційно-комунікаційну систему

дистрибуції за умови розроблення і впровадження системи ревеню менеджменту наведено на рис. 2.5.

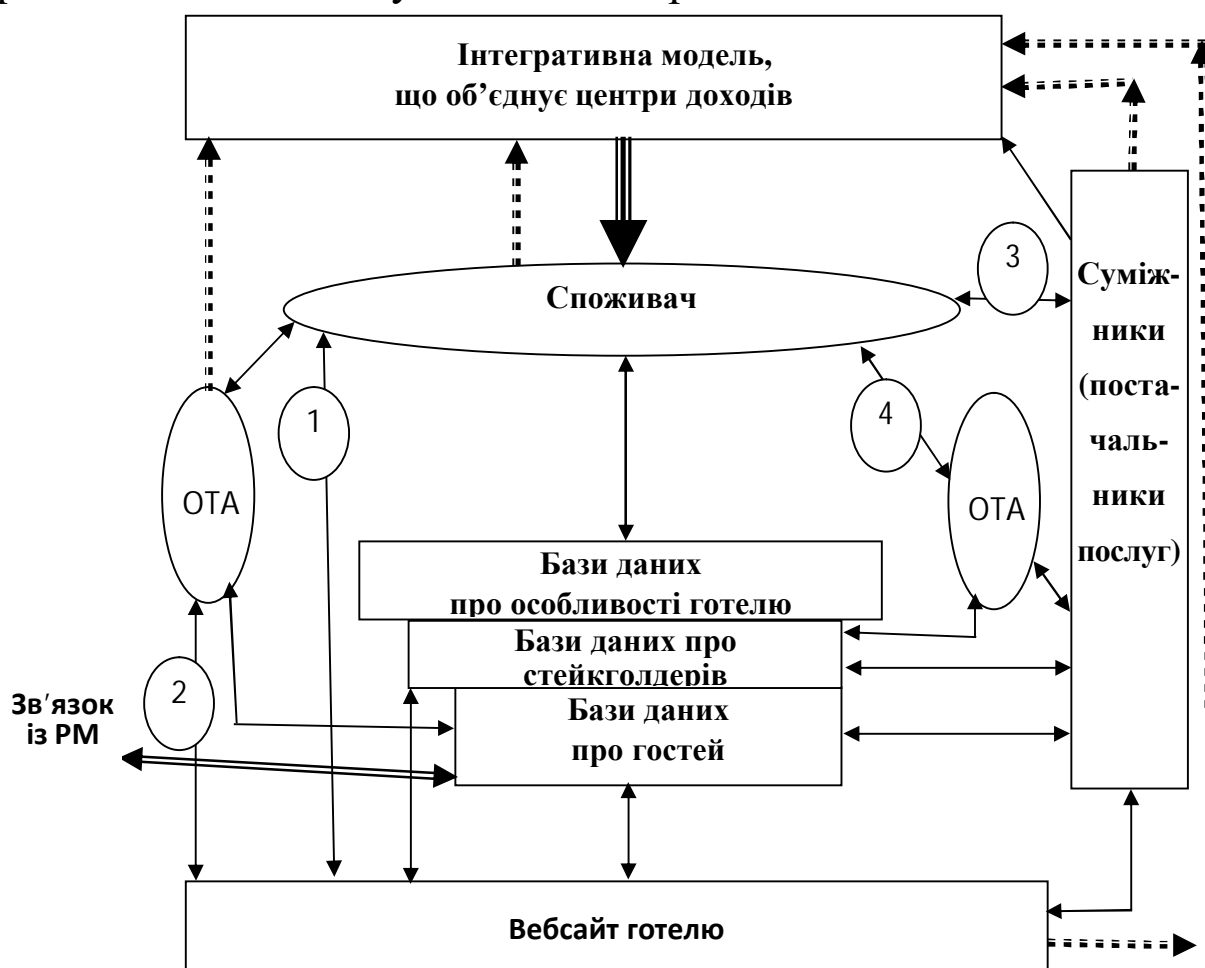


Рис. 2.5. Інформаційно-комунікаційна система ревеню менеджменту

Джерело: складено автором.

Система РМ зазнає негативного впливу, а її переваги різко зменшуються, коли процеси і окремі центри доходів не пристосовані до мінливих ринкових умов. Модель, що базується лише на історичних даних, потребує часу для адаптації. Для цього потрібні місяці, які потенційно можуть спричинити підприємству значні втрати, тобто недоотриманий дохід. Аналіз даних для отримання вигід від ревеню у періоди мінливих ринкових умов, коли система втратила точність через неправильне калібрування, потребує більш детального вивчення. Пропонуємо використовувати аналітичну основу (рис. 2.6),

запропоновану Х. Джайн (*Himanshu Jain*) і Т. Бейкон (*Tom Bacon*), яка забезпечила найбільш повну класифікацію інформації, що застосовується у системі РМ в умовах комплексної трансформації [14].

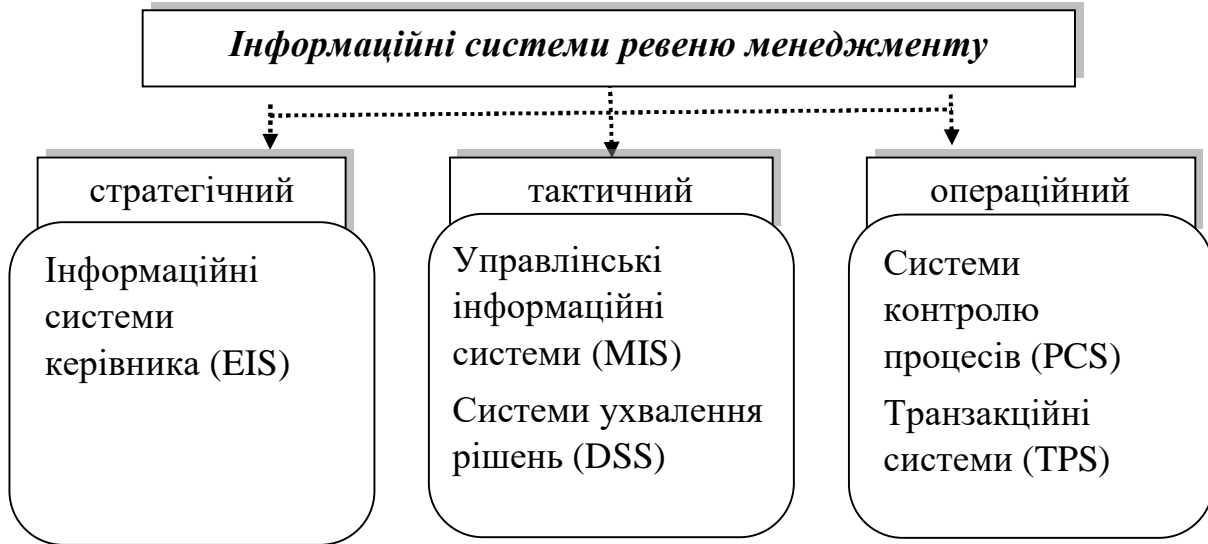


Рис. 2.6. Класифікація інформаційних систем, які використовують у процесі ревеню менеджменту

Джерело: побудовано за матеріалами [14–15].

Цифрова трансформація може потенційно впливати на звільнення персоналу і замінити існуючі бізнес-процеси та функції в організаціях. Однак зростаюча залежність від новітніх технологій потребує вирішення питань щодо майбутнього кількох професій у сфері гостинності. Деякі дослідники прогнозують, що цифрова трансформація та її наслідки, зокрема штучний інтелект і робототехніка, спричинять заміщення робочих місць роботами (наприклад, заміна покоївок на роботів-прибиральників), перетворивши туризм та гостинність із трудомісткої галузі на технологічно інтенсивну [16–18]. Насправді використання робототехніки та штучного інтелекту збільшує ймовірність плинності кадрів у готельному бізнесі. Таким чином, цифровізація вплине на деякі типи робочих місць, тоді як інші можуть повністю зникнути, змушуючи працівників пристосовуватися до нових вимог, знань та навичок.

На думку Марії Стівен (Maria Styvén) та Аси Вальстром (Åsa Wallström), деякі компанії можуть неохоче впроваджувати цифровізацію через брак кваліфікованих працівників [19]. Щоб впоратися з новими технологічними досягненнями, у майбутньому також можуть з'явитися нові типи робочих місць, і попит на висококваліфікованих працівників ймовірно зросте. Зокрема, менеджери з управління доходами використовують модельно-орієнтоване програмне забезпечення DSS/прогнозування для автоматизації та підтримки своїх завдань і ухвалення рішень. Хоча можна оцифрувати деякі рішення у процесі ревеню менеджменту, такі як ціноутворення та овербукінг, але людський чинник залишається важливим для успішного функціонування цієї системи у готелях. Навіть повністю автоматизована система ревеню менеджменту потребує величезної кількості даних, як-от щодо попиту прогнозу, коефіцієнта конверсії та інформації про конкурентів. Більшість цих даних завантажує у систему персонал. За умови, що запит на бронювання було завантажено у систему наступного дня з помилковим кодом ринку або станом номера, використовуючи ці неточні дані, програмне забезпечення ревеню-менеджера розрахує неточний час заїзду і ухвалить хибне цінове рішення.

Отже, сучасні цифрові інструменти ревеню менеджменту відіграють важливу роль у сфері гостинності. Проте цифрова трансформація має потенційний руйнівний вплив на зайнятість у готелі. Щодо специфіки роботи менеджерів з управління доходами їхня роль у процесі використання інформаційних технологій лише посилюється. Система ревеню менеджменту передбачає адаптацію критичних практик та ухвалення рішень, які потребують людського втручання. Зважаючи на це, ревеню-менеджери сприймають програмне забезпечення з управління доходами як доповнювальний, а не заміний інструмент, оскільки програмне забезпечення полегшує процес ухвалення рішень, але все ж таки це комп'ютеризована система. Ці програми і додатки дають змогу аналізувати великі масиви даних і обґрунтовувати доцільність коре-

гування цін та вибір дистрибуційних каналів. Важливим є також вивчення наслідків відображення цифрової трансформації на практиках ревеню менеджменту у готелях, переваг та бар'єрів для впровадження технологічних інновацій у процесах, а також оцінювання менеджерами з управління доходами впливу цифрової трансформації на майбутнє своєї професії.

Система підтримки ухвалення рішень (СППР) – це «інтерактивна комп'ютерна інформаційна система, що використовує правила і моделі прийняття рішень у поєднанні із всеосяжною базою даних» [20, с. 122] для допомоги фахівцям, які ухвалюють рішення. Програмне забезпечення для прогнозування – це модельно-орієнтована СППР, яка базується на оптимізації [21], що дає змогу компаніям стратегічно встановлювати ціни на свої продукти. Менеджери з управління доходами використовують модельно-орієнтоване програмне забезпечення DSS/прогнозування для автоматизації та підтримки своїх завдань і ухвалення рішень [22]. За допомогою інформаційних технологій вирішують завдання, які визначають конкурентоспроможність у своєму сегменті, зокрема [23]:

- участь у онлайн-системі бронювання;
- налагодження відносин з партнерами-туроператорами та турагентами;
- оформлення заявок на отримання дозволу, що забезпечує готелю якісно новий рівень у загальній системі готельного бізнесу;
- оптимізацію взаєморозрахунків зі своїми споживачами та провайдерами послуг;
- автоматизацію ведення обліку;
- керування доступністю номерів;
- організацію системи роботи із терміналами та платіжними системами;
- управління завантаженням номерного фонду;
- облік робочого часу персоналу;
- зниження кількості готівкових розрахунків, автоматизацію готівкових операцій;
- моніторинг рентабельності;

➤ організацію забезпечення діяльності підприємства, безперервний контроль за роботою комунальних та інженерних систем тощо.

Зазначені вище завдання свідчать про релевантність застосування інформаційно-технологічних засобів в управлінні готелями, які можуть істотно вплинути на підвищення рівня доходу підприємств, підвищення якості обслуговування та результативності всіх напрямів діяльності – від ведення обліку номерного фонду до гарантування безпеки, зокрема у сфері захисту інтересів економічної безпеки готелю. Збут готельних послуг за посередництвом застосування новітніх ІТ-технологій сприяє спрощенню процесу взаємодії із цільовими групами потенційних споживачів, що активно використовують інтернет. Резервування та реалізація готельних послуг у реальному часі (онлайн) допомагає істотно збільшити аудиторію покупців продукції готельного підприємства, не потребуючи при цьому значних додаткових коштів (рис. 2.7).

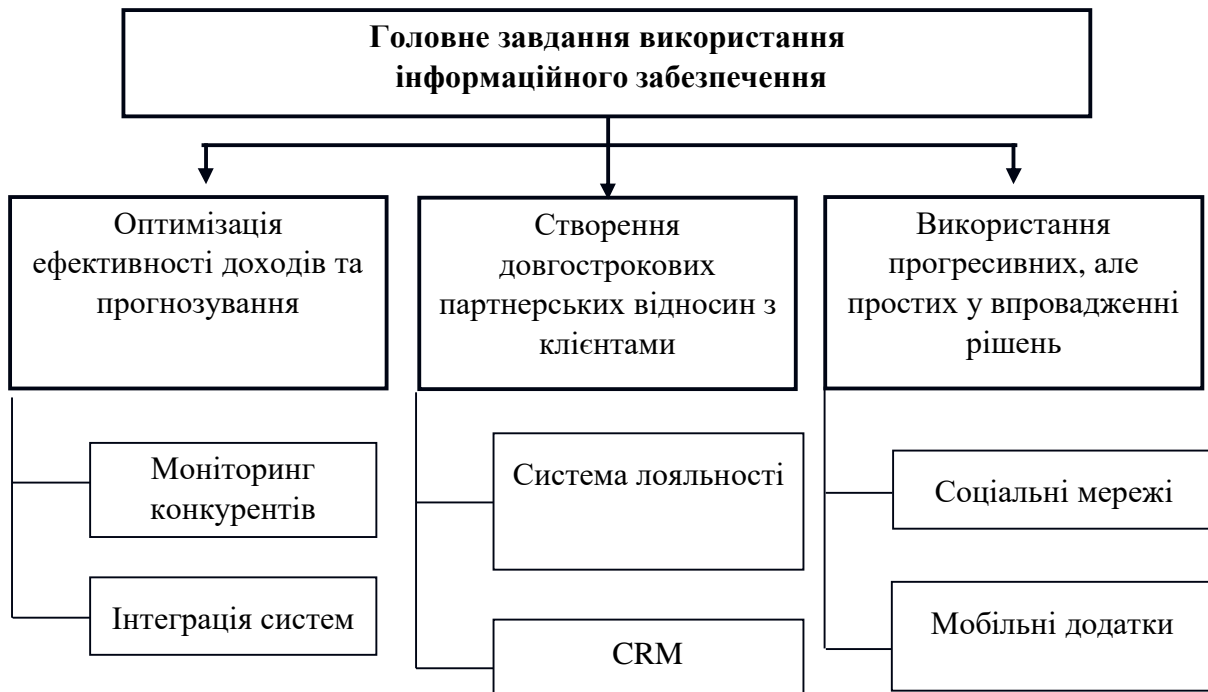


Рис. 2.7. Функціональна схема використання інформаційного забезпечення у системі РМ

Джерело: розроблено автором.

Вагома особливість онлайн-продажу – це велика швидкість, адже для потенційного споживача є доступною купівля готельної послуги безпосередньо з будь-якої точки світу, де є доступ до інтернету [24]. Перевагами впровадження підприємствами готельного господарства технологій використання інтернету є зручність та оперативність доступу до фахової інформації як значний інструмент для ефективного ведення бізнесу та роботи підприємства на ринку готельних послуг. Сучасний готель без урахування додаткових послуг є комплексним функціональним утворенням, злагодженість роботи якого зумовлює ефективність діяльності та успішність його функціонування на ринку. Зі збільшенням обсягів реалізації, з одного боку, та загостренням конкуренції, з іншого, збільшується значущість результативності у діяльності співробітників.

Під час вирішення цього питання важливою є системна інформатизація та автоматизація готелю, яка забезпечується завдяки використанню комплексних систем управління готелем (AMS) / управління об'єктами нерухомості (PMS). Головною особливістю подібних рішень є відображення даних про загальний стан готельного номерного фонду, відомості про завантаженість (бронювання) окремих номерів, що дає можливість для планування реалізації номерного фонду в перспективі, або бронювання, а також для здійснення постійного контролю за функціонуванням закладів розміщення. Також АСУ дає змогу відмовитися від паперової документації та усунути або максимально зменшити ймовірність людської помилки, яка спричиняє значні матеріальні витрати та додаткові незручності. Запровадженню АСУ в готельному бізнесі зазвичай перешкоджає низька технологічна забезпеченість (здебільшого у міні- та мікроготелях), традиційність директорів та управлінського персоналу, а також відносно висока вартість представлених на ринку програмних продуктів і ймовірна складність їхнього встановлення та обслуговування. Насамперед під час розгляду проблем автоматизації економічної діяльності засобів розміщення потрібно розуміти основи побудови та

механізми роботи типового готельного підприємства. Беручи до уваги інформаційний потік, а саме його надходження, накопичення, зберігання, аналіз та представлення, які є основою АСУ, виокремимо такі складові частини цього процесу:

➤ вимога з даними про бронювання (ім'я та контактні дані гостя, терміни та характеристики бронювання, його ID);

➤ пошук відповідного номера, його резервування та бронювання;

➤ заїзд гостя, встановлення особи, оформлення поселення (прохання надати дані: від прізвища та імені гостя до адреси проживання та місця роботи, що необхідно для виявлення проблемних осіб та збереження відносин із постійними гостями);

➤ управління постійними послугами обслуговування (прибирання, доставка їжі, сервіс тощо);

➤ інформування про платежі за розміщення, надані послуги, депозити тощо, а також про баланс на рахунку гостя;

➤ повідомлення про завершення строку розміщення та порядок дій щодо виселення і поселення або збільшення термінів надання послуг із розміщення.

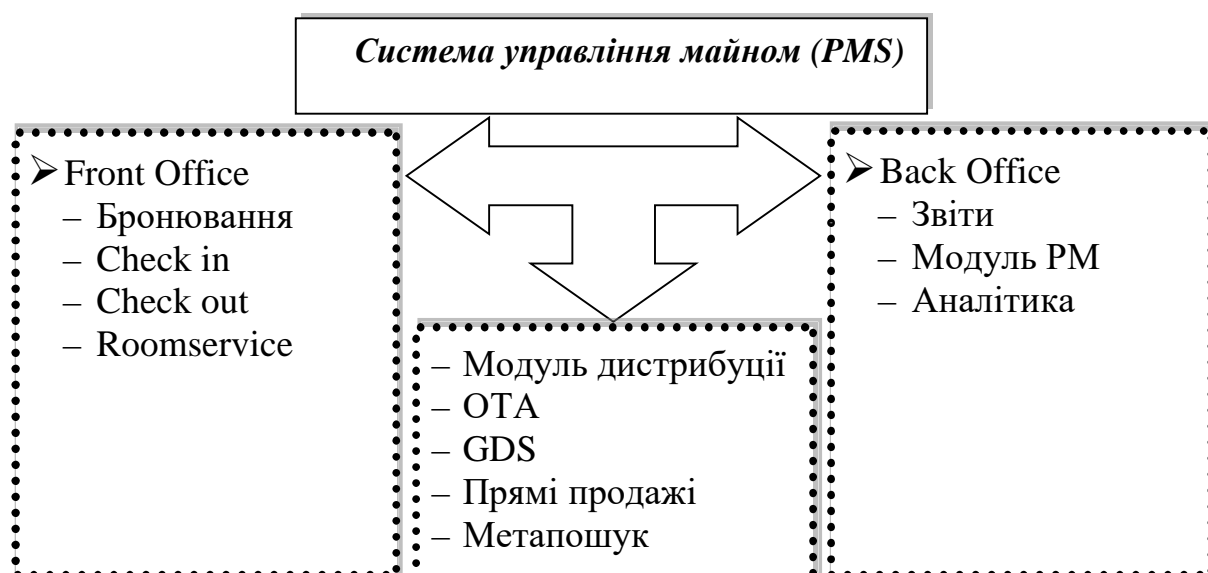


Рис. 2.8. Система управління майном (PMS)

Джерело: [36].

Перспективи для готельних підприємств створюють інтернет-технології SMO, SMM та SEO, що використовуються як засоби поширення інформації про готель, зокрема у соціальних мережах. Завдяки інтернету розширюється інформаційний ресурс про можливості готелю та його сервіси, водночас донесення інформації відбувається як до цільової аудиторії, так і до широких груп споживачів. Можна застосовувати різноманітні методи просування, комбінувати їх відповідно до поставленої мети та очікуваних від них результатів.

Ще одним важливим чинником є наявність можливості прямого моніторингу витрат та їх калькуляції, що на практиці дає змогу розрахувати собівартість просування для кожного гостя [25–27].

SMO (Social media optimization) – це залучення через соціальні мережі потенційних споживачів послуг та популяризаторів відомостей про підприємства готельного господарства на вебсайт готелю.

SMM (Social media marketing) – це брендинг і додаткове просування у соціальних мережах, яке відбувається за одночасної взаємодії цих двох технологій. Відмінність полягає у тому, що одна технологія пов'язана із безпосередньою роботою з вебсайтом, а друга – із соціальними мережами і залученням цільових груп до них.

SMM-маркетинг поділяють на основні види:

- моніторинг у соціальних медіа;
- просування у соціальних мережах;
- створення іміджу в різних соціальних мережах;
- клієнтська підтримка у соціальних мережах.

SEO (Search engine optimization) – це техніка для просування вебсайту готельного підприємства із застосуванням специфічних методів оптимізації контенту для підвищення статусу ресурсу в результатах пошукових запитів, що споживачі генерують для пошуку готелів та сервісів, які вони пропонують. Застосування цієї техніки набуває дедалі більшого

значення із поширенням пошукових та інформаційно-пошукових систем в інтернеті. Останніми роками її застосовують не лише представники малого та середнього бізнесу, але й великі компанії та мережі. Стають більш поширеними глобальні системи дистрибуції (GDS). Запровадження системи резервування суттєво зменшило час очікування на обслуговування споживачів, дало можливість онлайн-бронювання та зниження собівартості послуг. Розповсюдження комп'ютерних систем бронювання CRS (Computer Reservation System) зумовлено насамперед підвищенням рівня надання послуг та розширенням їх асортименту, а також скороченням витрат на послуги системи дистрибуції. Однією із особливостей таких систем бронювання є те, що вони не є залежними від географічного розташування споживача, тобто користуватися послугами споживач може будь-де та з будь-якого місця, де є підключення до інтернету [28–29]. Для максимального ефекту залучення уваги та створення власної клієнтської бази має сенс застосовувати всі ці технології у комплексі та поєднанні, що дасть змогу суттєво розширити цільову аудиторію, привернути увагу й одночасно сформуванню позитивний імідж готелю та підвищити дохідність. Отже, існує об'єктивна необхідність формування теоретико-методологічних засад створення інформаційного забезпечення процесу ревеню менеджменту.

Для готельних підприємств проблема використання інформаційних технологій у контексті пришвидшення процесу цифрової трансформації та сталого розвитку стає дедалі більш актуальною [30]. Як зазначає С. Намбісан (*Satish Nambisan*) та інші дослідники, поява нових і потужних цифрових технологій, цифрових платформ та цифрових інфраструктур суттєво трансформувала інновації та підприємництво [31]. Цифрові технології не лише відкривають нові можливості для інноваторів та підприємців, але й мають ширші наслідки для створення та використання вартості. Дослідження, спрямовані на розуміння цифрової трансформації економіки, передбачають багаторівневий та міжрівневий аналіз, охоплюють ідеї та концепції з різних галузей/дисциплін, а також визначають

роль цифрових технологій у трансформації організацій та соціальних відносин. Дослідники виокремили три ключові аспекти, зумовлені цифровізацією, – відкритість, доступність і генеративність, та окреслили широкі дослідницькі питання, пов'язані з кожним із них. Вони довели, що цифрові технології це дієвий ресурс для досягнення цілей, і теми, що притаманні цифровим технологіям, можуть бути спільною концептуальною платформою, що уможливорює зв'язок між питаннями на різних рівнях, а також інтеграцію ідей з різних дисциплін/галузей. Експоненціальний розвиток штучного інтелекту та машинного навчання стає дедалі більш очевидним. Зокрема Ассунта Ді Вайо (Assunta Di Vaio) та інші науковці підкреслюють роль штучного інтелекту (ШІ) у побудові сталих бізнес-моделей (СМБ) [32]. Вони описали взаємозв'язок між ШІ та швидким розвитком машинного навчання і сталим розвитком (СР). У процесі вдосконалення системи ревеню менеджменту ця галузь комп'ютерних наук може впливати на моделі виробництва і споживання для досягнення сталого управління ресурсами відповідно до Цілей сталого розвитку (ЦСР), викладених у Порядку денному ООН до 2030 року. Крім того, система управління доходами тісно пов'язана із системою управління знаннями (СУЗ) у культурному дрейфі у бік поширення ШІ для СМР, оскільки інноваційний виклик охоплює етичні, соціальні, економічні та правові аспекти.

У зростаючому конкурентному середовищі, а також під впливом кризових явищ, які перевіряють гнучкість і стійкість організацій, змушують глибше розглянути припущення, які покладено в основу теоретичних засад, що керують управлінськими рішеннями та організаційними практиками, неминучий перехід до цифровізації визначається поняттям «цифровий імператив» [33].

У 2002 році В. Алакесон (Vidhya Alakeson) і Дж. Вільдсон (James Wildson) вже пропонували розробити цифрові методи, щоб скористатися можливостями новітніх технологій для посилення економічного зростання, водночас зменшивши

тиск на довкілля [34]. Такий потенціал охоплює широкий спектр прикладних сфер, серед яких розвиток і обмін знаннями, інформаційна прозорість, управління та оцінювання, комунікація, координація, довіра, а також доступність і охоплення [35].

Однак, попри те, що сталість, безперечно, є одним із найбільш зростаючих явищ, вона все ще залишається недостатньо вивченою сферою застосування цифрових технологій. У готельному бізнесі дедалі частіше використовують такі технології для трансформації бізнес-моделей з метою реагування на суспільні виклики.

Скептицизм щодо реального позитивного впливу цифровізації на сталий розвиток може бути за відсутності чітких доказів. Однак, якщо процес цифрової трансформації неможливо зупинити, то необхідно ухвалювати зважені рішення і бути готовими до використання цифрових технологій та впливати на розроблення політики й ефективної побудови стратегій інформатизації і цифровізації. Отже, для підприємств готельного господарства важливим є розроблення стратегії інформатизації і цифровізації, яка забезпечуватиме адаптивність використання систем в умовах економічних та суспільно-політичних трансформацій та надаватиме можливості для ухвалення ефективних рішень на основі застосування гнучких підходів в управлінні доходами.

З урахуванням викладеного вище передумовою для ефективного та результативного розвитку готелів є створення інформаційно-комунікаційного середовища, що ґрунтується на розробленій концепції цифровізації та інноваційності в управлінні доходами.

Глобалізація та мінливі технології сприяли створенню конкурентного бізнес-середовища, яке змушує компанії часто розробляти та впроваджувати нові продукти або послуги [36]. У цьому контексті попередні дослідження підкреслили важливість компетентностей співробітників підприємства для створення інновацій, які використовують існуючі продукти, навички та ресурси, вивчаючи нові можливості [37]. Водночас позитивні наслідки збалансованого поєднання пошуку та

впровадження інновацій виявляються як у їхньому виборі, так і в оцінюванні їхньої ефективності, тобто співробітникам підприємства, які зосереджуються суто на впровадженні, може не вистачати компетентностей і знань для того, щоб адаптуватися до мінливого середовища, у той час, як компанії, що роблять акцент на дослідженні нових і невизначених рішень, можуть не розвивати та вдосконалювати існуючі компетентності, необхідні для досягнення успіху на конкурентному ринку [38]. Відповідно підприємства, що займаються інноваційною амбівалентністю, повинні балансувати між використанням існуючих пропозицій завдяки залученню інкрементальних інновацій та вивченню нових можливостей [39]. Проте не всі підприємства однаково здатні це робити, оскільки обидва типи інновацій конкурують за одні й ті ж самі організаційні ресурси [40].

Інновації часто вимагають здобуття та застосування нових знань, особливо у системах управління доходами [41]. Активи знань в організаціях, такі як інтелектуальний капітал (ІК), що визначається як запас знань, вбудований у систему управління [42], роблять фірми більш здатними до реалізації таких інновацій.

Саме так використовують інформаційні технології, пов'язані з аналізом та прогнозуванням ринкової ситуації, та відповідно до визначеного функціоналу динамічних характеристик, які потрібно аналізувати різнобічно та компетентно. Такий аналіз починається із визначення здатності підприємства виявляти та використовувати можливості, вносити необхідні корективи та завершується пов'язаним з амбівалентністю стимулюванням інновацій, зокрема в інтеграції систем. Реалізація принципу інноваційної амбідекстерності в імплементації системи ревеню менеджменту полягає у поєднанні інтелектуального капіталу й організаційного навчання з відповідними способами їх реалізації. У цьому основну роль відіграє стимулювання інновацій, необхідне для розвитку амбідекстерності.

Список бібліографічних посилань

1. Jang J. H., Kim J. K., Hwang Y. H. Influence of hotel information system quality on system use and user satisfaction. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 2006. Vol. 7, no. 3. P. 41–58.
2. Al-Wattar Y. M. A., Almagtome A. H., Al-Shafeay K. M. The role of integrating hotel sustainability reporting practices into an Accounting Information System to enhance Hotel Financial Performance: Evidence from Iraq. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*. 2019. Vol. 8, no. 5. P. 1–16.
3. Galičić V., Ivanović S. Quality management of hotel information system. *Informatologia*. 2008. Vol. 41, no. 4. P. 286–292.
4. Garrow L., Ferguson M. Revenue management and the analytics explosion: Perspectives from industry experts. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2008. Vol. 7. P. 219–229.
5. Alrawadieh Z., Alrawadieh Z., Cetin G. Digital transformation and revenue management: Evidence from the hotel industry. *Tourism Economics*. 2021. Vol. 27, no. 2. P. 328–345.
6. Perinotto A. R. C., Araújo S. M., Borges V. D. P. C., Soares J. R. R., Cardoso L., Lima Santos L. The development of the hospitality sector facing the digital challenge. *Behavioral Sciences*. 2022. Vol. 12, no. 6. P. 192.
7. Kansakar P., Munir A., Shabani N. Technology in the hospitality industry: Prospects and challenges. *IEEE Consumer Electronics Magazine*. 2019. Vol. 8, no. 3. P. 60–65.
8. King B., Fishman E. K., Horton K. M., Rowe S. P. The incipient digital revolution in hospitality and health care: digital is hospitable. *Journal of the American College of Radiology*. 2018. Vol. 15, no. 9. P. 1351–1353.
9. Bisoi S., Roy M., Samal A. Impact of artificial intelligence in the hospitality industry. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. Vol. 29, no. 5. P. 4265–4276.

10. Klein R., Koch S., Steinhardt C., Strauss A. K. A review of revenue management: Recent generalizations and advances in industry applications. *European journal of operational research*. 2020. Vol. 284, no. 2. P. 397–412.
11. Manousakis V., Mattas A. Statistical Analysis on the Impact of Online Travel Agents' (OTAs) Commission Structure on Hotels' Revenue Management. *Sustainable Food Chains and Ecosystems: Cooperative Approaches for a Changing World*. 2020. P. 63–77.
12. Jawabreh O., Jahmani A., Maaiah B., Basel A. Evaluation of the contents of the five stars hotel website and customer orientation. *Information Sciences Letters*. 2022. Vol. 11, no. 4. P. 1077–1085.
13. Guillet B. D., Chu A. M. C. Managing hotel revenue amid the Covid-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2021. Vol. 33, no. 2. P. 604–627
14. Jain H., Bacon T. Using data analytics to capture revenue management benefits in turbulent periods. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2016. Vol. 15. P. 87–94.
15. Schütze, C., Cleophas, C., & Tarafdar, M. (2020). Revenue management systems as symbiotic analytics systems: insights from a field study. *Business Research*, 13. P.1007–1031.
16. Tuomi A., Tussyadiah I. P., Stienmetz J. Applications and implications of service robots in hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2021. Vol. 62, no. 2. P. 232–247.
17. Fusté-Forné F., Jamal T. Co-creating new directions for service robots in hospitality and tourism. *Tourism and Hospitality*. 2021. Vol. 2, no. 1. P. 43–61.
18. Rosete A., Soares B., Salvadorinho J., Reis J., Amorim M. Service robots in the hospitality industry: An exploratory literature review. In *Exploring Service Science: 10th International Conference, IESS 2020, Porto, Portugal, February 5–7, 2020, Proceedings 10* (P. 174–186). Springer International Publishing.
19. Styvén M. E., Wallström Å. Benefits and barriers for the use of digital channels among small tourism companies.

- Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 2019. Vol. 19, no. 1. P. 27–46.
20. Turban, E., & Watkins, P. R. (1986). Integrating expert systems and decision support systems. *Mis Quarterly*. P.121–136.
 21. Power, D. J. (2007). A brief history of decision support systems. *DSSResources.com*, 3.
 22. Kharitonova, A. (2019). *Examining the Role of Business Intelligence and Analytics in Hospitality Revenue Management* (Doctoral dissertation, University of Nevada, Las Vegas).
 23. Bouchet, A., Troilo, M., Urban, T. L., Mondello, M., & Sutton, W. A. (2020). Business analytics, revenue management and sport: evidence from the field. *International Journal of Revenue Management*, 11(4). P. 277–296.
 24. Antonio, N., De Almeida, A., & Nunes, L. (2019). Big data in hotel revenue management: Exploring cancellation drivers to gain insights into booking cancellation behavior. *Cornell Hospitality Quarterly*, 60(4). P. 298–319.
 25. Kumova, S., & Toropova, O. (2017). Modern business internet technology: trends, perspectives and risks. In *Recent Advances in Systems, Control and Information Technology: Proceedings of the International Conference SCIT 2016*, May 20–21, 2016, Warsaw, Poland (P. 810–815). Springer International Publishing.
 26. Shkarlet, S., Dubyna, M., Shtyrkhun, K., & Verbivska, L. (2020). Transformation of the paradigm of the economic entities development in digital economy. *WSEAS transactions on environment and development*, 16(8). P. 413–422.
 27. Terrance, A. R., Shrivastava, S., & Kumari, A. (2017). Importance of Search Engine Marketing in the Digital World. *ICITKM*, 14. P. 155–158.
 28. Isler, K., & D'souza, E. (2009). GDS capabilities, OD control and dynamic pricing. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 8. P. 255–266.
 29. Dirzanskyte, S. (2012). Revenue Management and the Use of E-Commerce to Increase Production through Global

- Distribution System Channels: A Case Study of Puerto Rico Hotels. *Hospitality Management Review Student Journal at Sheffield Hallam University*, 2 (2).
30. Guandalini I. Sustainability through digital transformation: a systematic literature review for research guidance. *Journal of business research*. 2022. Vol. 148. P. 456–471. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.003>
 31. Nambisan S., Wright M., Feldman M. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: progress, challenges and key themes. *Research policy*. 2019. Vol. 48, no. 8. P. 103773. URL: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
 32. Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., & Escobar, O. (2020). Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 121. P. 283–314.
 33. George, G., Lakhani, K., & Puranam, P. (2020). What has changed? The impact of Covid pandemic on the technology and innovation management research agenda. *Journal of Management Studies*.
 34. Alakeson, V., & Wilsdon, J. (2002). Digital Sustainability in Europe. *Journal of Industrial Ecology*, 6 (2), 10–12. URL: <https://doi.org/10.1162/108819802763471744>
 35. Di Vaio, A., Palladino, R., Pezzi, A., & Kalisz, D. E. (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 123(C), 220–231.
 36. Ardito, L., Petruzzelli, A. M., Dezi, L., & Castellano, S. (2020). The influence of inbound open innovation on ambidexterity performance: does it pay to source knowledge from supply chain stakeholders?. *Journal of Business Research*, 119. P. 321–329.
 37. Chang, Y. Y., Hughes, M., & Hotho, S. (2011). Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision*, 49(10). P. 1658–1676.

38. Ardito, L., Petruzzelli, A. M., & Albino, V. (2019). The influence of alliance ambidexterity on innovation performance and the moderating role of firm age. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68 (2). P. 370–377.
39. Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20 (4). P. 696–717.
40. Fourné, S. P., Rosenbusch, N., Heyden, M. L., & Jansen, J. J. (2019). Structural and contextual approaches to ambidexterity: A meta-analysis of organizational and environmental contingencies. *European Management Journal*, 37 (5). P. 564–576.
41. Castaneda, D. I., & Cuellar, S. (2020). Knowledge sharing and innovation: A systematic review. *Knowledge and Process Management*, 27 (3). P. 159–173.
42. Duodu, B., & Rowlinson, S. (2019). Intellectual capital for exploratory and exploitative innovation: Exploring linear and quadratic effects in construction contractor firms. *Journal of Intellectual Capital*, 20 (3). P. 382–405.

2.3. Оцінювання сталості діяльності підприємств готельного господарства

У контексті зміни клімату, перенаселення та надмірного споживання, заклики до соціально та екологічно сталого економічного зростання стають дедалі гучнішими. Туристична галузь суттєво загострила ці виклики, оскільки на неї припадає 8–10 % світових викидів парникових газів [1–2]. Здебільшого керівники готелів визнають, що їхній бізнес шкодить довкіллю [3], тому вони реалізують практичні заходи або впроваджують інновації, що сприяють екологічній поведінці гостей, щоб мінімізувати їхній негативний вплив на навколишнє середовище. Так, зокрема, це стосується зменшення частоти прибирання номерів, заохочення до повторного

використання рушників та постільної білизни, а також споживання їжі з низьким рівнем відходів [4–6].

Ці практики пропонують значні переваги для готелів. Вони можуть підвищити репутацію закладу тимчасового розміщення та його привабливість для екологічно свідомих гостей [7] або оптимізувати витрати завдяки зменшенню споживання води та енергії і мінімізації відходів [8].

Практики енергозбереження та ощадливого енергоспоживання, які дедалі частіше використовують готелі, стають конкурентною перевагою, оскільки перевитрати ресурсів є суттєвими чинниками погіршення стану довкілля та основним джерелом викидів парникових газів [9]. Водночас енергія є невід'ємною частиною сучасного суспільства, а обмежений доступ до неї перешкоджає суспільному та особистому розвитку або розвитку домогосподарств. Недаремно Ціль сталого розвитку ООН № 7 передбачає забезпечення «доступної, надійної, сталої та сучасної енергії для всіх» [10]. Параметри сталості таким чином є найскладнішими для оцінювання.

Конкретні цілі системи управління доходами безпосередньо пов'язані із зобов'язаннями Паризької угоди щодо зменшення викидів парникових газів та утримання зростання глобальної температури нижче 1,5 °C. Країни-члени ЄС зобов'язалися перейти до кліматично нейтральної економіки до 2050 року, а це означає, що підходи до використання ресурсів мають кардинально змінитися у найближчі десятиліття [11]. Нинішня практика готельних підприємств не є сталою у довгостроковій перспективі.

Дискусія про сталість міцно вкорінена у понятті справедливості між поколіннями. У Звіті Брундтланд наведено найбільш відоме визначення сталого розвитку як «розвитку, який задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби» [12]. На Міжнародній зустрічі в ООН «Стокгольм+50» («Stockholm+50»), що відбулася у 2022 р., було оприлюднено звіт «Стокгольм+50: відкриття кращого майбутнього» («Stockholm+50: Unlocking a Better Future») [13], який став

результатом співпраці між Стокгольмським інститутом навколишнього середовища (Stockholm Environment Institute, SEI) і Радою з питань енергетики, навколишнього середовища та води (Council on Energy, Environment and Water, CEEW). Звіт підсумовував рекомендації щодо п'ятдесятирічної спадщини Конференції ООН з питань навколишнього середовища.

У ньому було узагальнено сучасні наукові дані та проаналізовано взаємозв'язок між людською та екологічною кризами. Також було представлено ключові дії, які спонукатимуть до трансформаційних змін, та додаткові рекомендації щодо поліпшення умов для змін завдяки реалізації узгодженої політики, посилення підзвітності та відновлення всебічності, заснованої на солідарності, для розв'язання спільних проблем.

Для досягнення сталого розвитку необхідно розглядати елементи екологічного, економічного та соціального виміру в одній узгодженій структурі і надавати всім вимірам однаковий підхід. Дж. Елкінгтон (John Elkington) [14] називає це потрійним підсумком. Ці три напрями, а саме збереження біорізноманіття, стале ставлення, зміна клімату, необхідність захисту природоохоронних територій, задоволеність та екологічне управління зумовлюють попит на практичний інструментарій для обґрунтування та вибору стратегій сталого розвитку підприємств.

У практиці менеджменту та планування визначено чотири основні напрями: стійка поведінка та екологічна сталість; споживання, попит та економічне зростання; розвиток туризму та стратегії; сільський туризм, бідність, етика та освіта. Однак сьогодення вимагає від науковців розроблення такого інструментарію, який буде передбачити основи стратегічного управління і можливість враховувати необхідність збереження довкілля і екологічну свідомість в умовах небезпеки та неочікуваних криз у діяльності підприємств.

Відповідно актуальним є удосконалення і застосування антикризових стратегій, спрямованих на запобігання кризовим явищам. Зазвичай криза сприймається як явище негативного характеру, але саме криза може спонукати підприємство до

зміни напряму діяльності і розвитку. П. Вівер (Paul Weaver) і А. Моліна-Коладо (Arturo Molina-Collado) пропонують до розгляду комплекс стратегій сталого розвитку підприємства, які спрямовані на вирішення протиріч між його внутрішнім і зовнішнім середовищами [15–16]. Ці стратегії є адаптивними і базуються на основі відповідного балансування елементів внутрішнього середовища. Б. Лейн (Bernard Lane) зазначає, що принципи сталого розвитку мають особливе значення для сільського туризму, і досліджує, як ці принципи можуть бути втілені на практиці завдяки інтеграції та реалізації регіональних стратегій сталого туризму [17]. А. Альховаїш (Abdulkarim K. Alhowaish), М. Августин (Marcjanna Augustyn), К. Ангелевська-Найдеска (Katerina Angelevska-Najdeska) та Г. Ракічевік (Gabriela Rakicevik) розглядають економічні, соціальні та культурні переваги сталого туризму і наголошують на важливості ролі місцевої влади у стимулюванні та підтримці сталого розвитку індустрії туризму та гостинності у регіональних дестинаціях.

Глобальна готельна індустрія, широке розмаїття орієнтованих на людей компаній та організацій варіюються від великих і відомих готельних мереж, таких як Hilton або Marriot, до незалежних готелів, що мають значний вплив на навколишнє середовище [21].

Галузь ідентифікує себе по-різному, не лише як роботодавець, але і як покупець і продавець товарів та послуг, а також відіграє ключову роль, якщо йдеться про ефективність місцевої, регіональної та глобальної економіки на місцевому, регіональному та глобальному рівнях. Охоплення цих рівнів забезпечує великий потенціал для значного позитивного та негативного впливу на сталий розвиток у глобальному масштабі, а також на конкретні дестинації та громади [22–26].

З огляду на викладене, вкрай важливо максимізувати реальний позитивний вплив, який готельна індустрія може мати на цей розвиток. Структурно-логічну схему проведення спостережень сталості підприємства готельного господарства зображено на рис. 2.9.

**Розділ 2. Методологічні засади оцінювання
ревеню менеджменту**



Рис. 2.9. Структурно-логічна схема проведення спостережень сталості підприємства готельного господарства

Джерело: розроблено автором.

Через різні інтерпретації сталого розвитку готельна індустрія має ймовірніше слабку, ніж сильну модель такого розвитку [27]. Компанії, особливо великі готельні мережі, зосереджені на задоволенні потреб своїх стейкхолдерів через стабільне зростання та розв'язання економічних проблем і вирішення екологічних питань, не приділяючи належної уваги аспектам соціальної сталості.

Виконання поставленого завдання неможливе без переорієнтації на забезпечення екологічної безпеки та сталого розвитку підприємств готельного господарства України. Однак використання зарубіжного досвіду є додатковим бар'єром для максимізації доходів, оскільки призводить до збільшення потреби в інвестиціях і спричиняє протиріччя між менеджерами і власниками бізнесу (рис. 2.10).

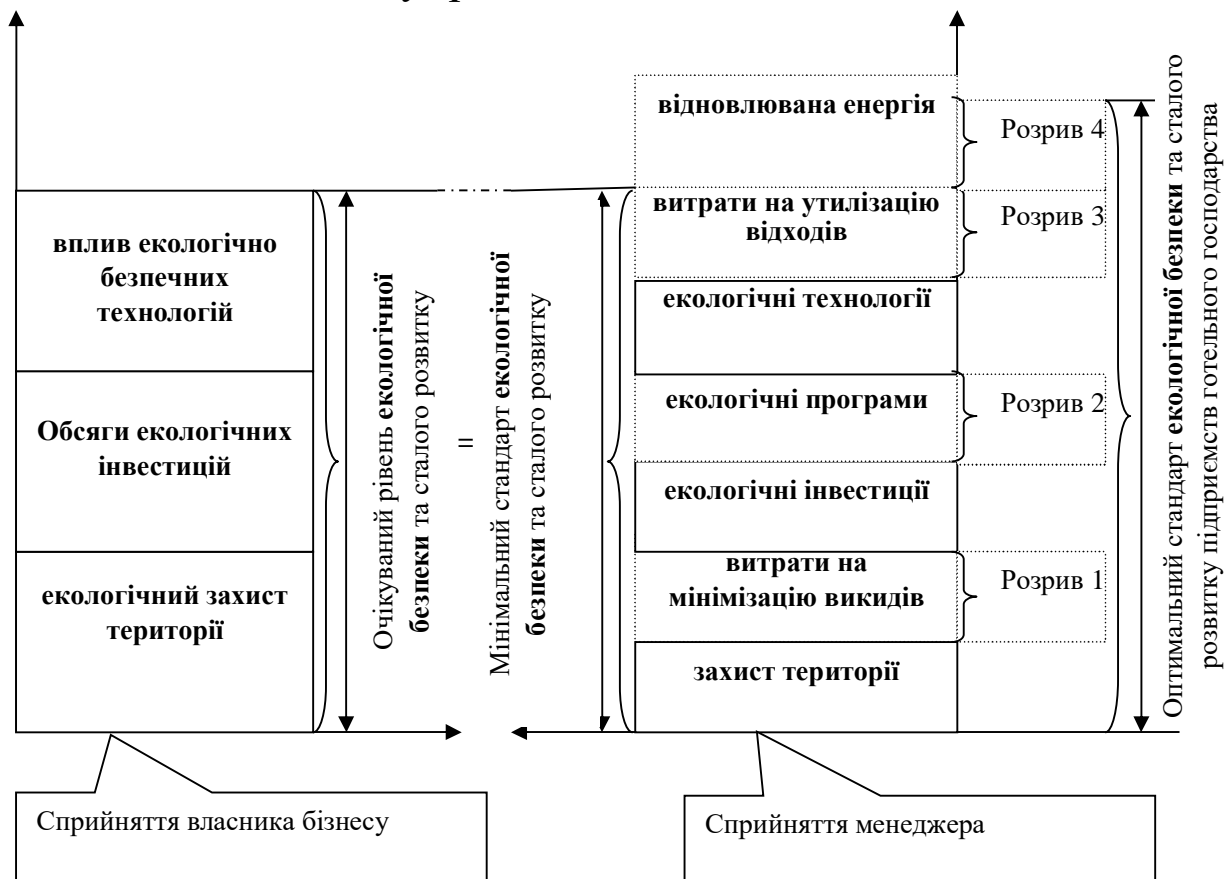


Рис. 2.10. Детермінанти мінімального та оптимального стандарту екологічної безпеки та сталого розвитку підприємств готельного господарства

Джерело: розроблено автором.

Дослідженню бізнес-моделей сталого розвитку (HSBM) у готельній індустрії присвячено праці вчених, які зосереджені на досягненні потрійного результату [28–32]. Група словенських вчених на чолі з Т. Міхаліч розширили зміст триланкової моделі HSBM (економічна, екологічна та соціокультурна складові), додавши до неї чинники задоволеності клієнтів, екологічної освіти та здатності впроваджувати зміни [33]. Експерти з фінансової, маркетингової та туристичної сталості дослідили найкращі практики вимірювання сталого розвитку та уніфікували відповідні показники [23].

Конструктивність системи показників сталого розвитку полягає як у її здатності оцінювати якість економічних відносин, так і у визначенні, зокрема, екологічної стратегії підприємства готельного господарства. Ці позиції узагальнено у методиці, яка:

по-перше, дасть змогу оцінити рівень екологічної сталості підприємства;

по-друге, припускає окреслення відповідних кількісних характеристик, що виражені показниками, які відображають систему екологічної безпеки та спрямованість змін у ситуації їх розбалансованості.

З огляду на викладене, йдеться про визначення системи показників ефективності й екологічної сталості. Охорона навколишнього середовища та екологічна сталість стають дедалі більш важливими чинниками у готельному бізнесі та їх конкурентоспроможності на ринку, що надає численні переваги. Нині екологічну сталість розглядають як одну із найважливіших функцій готельного бізнесу, так само як і комунікацію та маркетинг, що приваблює більшу кількість гостей. Одними із ключових аспектів екологічної сталості готелю є показники ефективності та екологічної сталості, а також управління екологічними показниками у готелі з метою встановлення ефективності цього процесу. Основне питання, що водночас постає, полягає у тому, наскільки екологічно сталий бізнес впливає на ефективність роботи готелю і якими є найважливіші показники екологічного готельного бізнесу.

Отже, у межах дослідження ефективності й екологічної сталості необхідно виявити та оцінити кожний параметр за такими групами:

✓ натуральні: частка екологічно безпечних технологій від загальної їх кількості; сума екологічних інвестицій у розрахунку на одного працівника; викиди парникових газів, т; фактичне використання води за рік, тис. м³; відведення зворотних (стічних) вод за рік, тис. м³; ефективність використання води (обсяг виготовленої продукції/обсяг використаної води); обсяг перероблених відходів, тис. грн; обсяг утилізованих відходів, т; частка небезпечних відходів у загальному обсягу відходів, %; відновлювана енергія, %; енергоефективність, %;

✓ вартісні: загальна сума екологічних інвестицій (витрати на організацію екологічно безпечного виробництва, екологічний захист дестинації, інших природоохоронних та ресурсозберігаючих заходів), тис. грн; частка витрат на реалізацію природоохоронних та ресурсозберігаючих заходів в операційних витратах, %; сума сплачених штрафних санкцій за порушення екологічного законодавства, тис. грн; витрати на утилізацію відходів, тис. грн; витрати на мінімізацію викидів, тис. грн; витрати на утримання, ремонт та амортизацію природоохоронних об'єктів, тис. грн; витрати на усунення негативних наслідків, спричинених надмірними викидами у навколишнє середовище, тис. грн; витрати на оплату праці працівникам служби охорони навколишнього середовища, тис. грн; витрати на організацію екологічної діяльності (екологічна сертифікація, аудит, експертиза, кредит) тис. грн; витрати на здійснення екологічних програм і проєктів, тис. грн.

У межах визначення екологічної сталості необхідно виявити та оцінити кожний параметр за важливістю ступеня впливу V за формулою

$$V = \sum_{i=1}^n b_i \cdot v_i, \quad \sum_{i=1}^n b_i = 1, \quad (2.2)$$

де b_i, v_i – важливість і оцінювання впливу кожного чинника екологічної сталості;
 n – кількість можливих відношень, зумовлених екологічною сталістю.

Тянь-Чінь Ван (Tien-Chin Wang) та інші науковці запропонували використовувати інструменти теорії нечітких множин для оцінювання структури вимірів моделі сталого розвитку готелів (МРСГ) та відповідної ієрархії оцінних показників, а також для прогнозування загальної ймовірності успіху [34]. Відповідно до вимог нечітких множин група експертів обробляє парні порівняння за допомогою лінгвістичних змінних для визначення ваг аспектів та індикаторів. Для цього суб'єктивне оцінювання відносин як лінгвістичних змінних Q_1, \dots, Q_n описується за допомогою нечітких чисел, визначених на множині X , – деякому відрізку шкали безрозмірних одиниць вимірювання (балів):

$$Q_i = \{(x, \mu(x)) : x \in X, \mu(x) \in [0;1] \}, i = 1, \dots, N, \quad (2.3)$$

де x – значення шкали балів на множині X ;
 $\mu(x)$ – значення функції приналежності нечіткого числа Q_i на відрізку X .

Передбачається, що множина X дискретна, тобто її елементами є лише цілі значення балів.

Загалом емпіричні дослідження у сфері сталості готелів можна поділити на два основні напрями.

До першого належать дослідження, що стосуються організаційного підходу та впровадження індикаторів / вимог, які перетворюють готелі на сталі [35–37].

Попри те, що у цих дослідженнях описано критерії, за якими можна відрізнити «сталі» готелі від «несталіх», ці критерії були обмеженими, а їхню значущість науково не визначено. Другий напрям досліджень зосереджено на

сприйнятті клієнтами готелів з позиції сталості; вимірювали якість послуг готелів з погляду клієнтів [38–40]. Здебільшого науковці спиралися на традиційні та стандартизовані моделі якості послуг, такі як SERVQUAL. Водночас багато з них розглядали сталість готелів з різних аспектів. Однак існує дефіцит досліджень які пропонують моделі, інструменти вимірювання та системи оцінювання у цій сфері [9].

Одним із варіантів оцінювання сталості готелів є представлення відносно нового методу прогнозування доходів на готельні послуги зі складною сезонною структурою на основі часових рядів. В умовах нестабільного середовища зростає зацікавленість методами прогнозування у системі ревеню менеджменту, оскільки визнано, що своєчасні та точні прогнози добового завантаження готелів за сегментами ринку сприяють максимізації доходів завдяки ухваленню рішень щодо управління попитом, таких як ціноутворення та завантаженість номерного фонду [41]. Дехто з дослідників наголошує на важливості використання прогнозування у системі управління, тоді як інші порівнюють ефективність традиційних методів короткострокового прогнозування попиту на готельні послуги [42–44].

Традиційні методи прогнозування охоплюють методи часових рядів на основі історичних даних, методи на основі даних попереднього бронювання та комбіновані методи [45]. Ретроспективні дані зазвичай складаються зі спостережень за кінцевим попитом (наприклад, кількість щоденно зайнятих номерів), тоді як дані попереднього бронювання стосуються всієї інформації про накопичення бронювань на певну майбутню дату проживання (дані про бронювання).

Прогнозування у системі ревеню менеджменту готельних підприємств є предметом наукового інтересу вже кілька десятиліть. У деяких дослідженнях було запропоновано методи прогнозування [45]. Ці підходи можна поділити на три категорії: моделі прогнозування часових рядів, методи на основі даних попередніх бронювань та комбіновані методи. Луїс Нобре Перейра (Luis Nobre Pereira) [46] пропонує

використовувати тригонометричну модель, засновану на новій системі моделювання, крім того описує методи непричинно-наслідкових часових рядів, економетричні (причинно-наслідкові), методи на основі штучного інтелекту та методи на основі суджень.

Ці моделі були розроблені у межах моделювання простору станів, яке дає змогу подолати сезонні складнощі, такі як кілька сезонних періодів і низька сезонність. Було проведено емпіричне дослідження, щоб проілюструвати, як практик може застосовувати та порівнювати ефективність різних моделей під час прогнозування щоденної завантаженості готелю. Результати показали, що тригонометрична модель, заснована на новій системі моделювання, загалом перевершила більшість інших моделей. Ці висновки є потенційно корисними для всієї спільноти менеджерів з управління доходами, які стикаються з проблемою точного прогнозування щоденного попиту в готелі.

Моделі часових рядів широко застосовують у прогнозуванні туризму на основі одновимірних історичних даних для відображення закономірностей [47]; приклади охоплюють модель ARIMA [48–49], модель ETS [50–51]. На відміну від них, економетричні моделі стосуються взаємозв'язку між туристичним попитом і пояснювальними змінними, такими як дохід туристів і відносна туристична ціна між ринками походження і призначення [52]. До цих моделей належить авторегресійна модель з розподіленим лагом [53], моделі зі змінними у часі параметрами [54] та просторово-часові моделі [55–56], які дають змогу оцінити бажану ефективність прогнозування туризму в емпіричних дослідженнях. Моделі на основі штучного інтелекту можуть ефективно управляти великими обсягами даних високої розмірності. Отже, моделі штучних нейронних мереж [57], моделі глибокого навчання [58] та прихована модель Маркова [59] набувають популярності.

Список бібліографічних посилань

1. Cevik, S. (2023). Dirty dance: tourism and environment. *International Review of Applied Economics*, 37 (1). P. 168–185.
2. Gössling, S., & Peeters, P. (2015). Assessing tourism’s global environmental impact 1900–2050. *Journal of Sustainable Tourism*, 23 (5). P. 639–659
3. Bohdanowicz, P. (2006). Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries—survey results. *International journal of hospitality management*, 25 (4). P. 662–682.
4. Dolnicar, S. (2020). Designing for more environmentally friendly tourism. *Annals of Tourism Research*, 84, 102933.
5. Gössling, S., Peeters, P., Ceron, J. P., Dubois, G., Patterson, T., & Richardson, R. B. (2005). The eco-efficiency of tourism. *Ecological economics*, 54 (4). P. 417–434.
6. Knezevic Cvelbar, L., Grün, B., & Dolnicar, S. (2021). “To clean or not to clean?” Reducing daily routine hotel room cleaning by letting tourists answer this question for themselves. *Journal of Travel Research*, 60 (1). P. 220–229.
7. Sharma, T., Chen, J., & Liu, W. Y. (2020). Eco-innovation in hospitality research (1998–2018): a systematic review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (2). P. 913–933.
8. Reinhold, S., & Dolnicar, S. (2018). The sharing economy. *Peer-to-Peer Accommodation Networks: Pushing the Boundaries*, Goodfellow Publishers, Oxford, 26.
9. Bagheri, M., Shojaei, P., Jahromi, S. A., & Kiani, M. (2020). Proposing a model for assessing green hotels based on ecological indicators. *Tourism and hospitality research*, 20 (4). P. 406–422.
10. <https://www.un.org/millenniumgoals/>
11. <https://globalcompact.org.ua/news/parizka-klimaticzna-ugoda-dlja-ukraini/>
12. Brundtland Report. Federal Office for Spatial Development ARE. URL: <https://www.are.admin.ch/are/en/home/>

- sustainable-development/sustainability-policy/2030agenda/un-_-milestonesin-sustainable-development/1987--brundtland-report.html
13. SEI & CEEW (2022). Stockholm+50: Unlocking a Better Future. Stockholm Environment Institute. URL: <http://doi.org/10.51414/sei2022.011> <https://www.stockholm50.report/>
 14. Elkington J. (1997) Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone, Oxford, 402 p.
 15. Weaver, P. M., & Rotmans, J. (2006). Integrated sustainability assessment: What is it, why do it and how?. *International journal of innovation and sustainable development*, 1 (4). P. 284–303.
 16. Molina-Collado, A., Santos-Vijande, M. L., Gómez-Rico, M., & Madera, J. M. (2022). Sustainability in hospitality and tourism: a review of key research topics from 1994 to 2020. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34 (8). P. 3029–3064.
 17. Lane, B. (2005). Sustainable rural tourism strategies: A tool for development and conservation. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo-RIAT*, 1 (1). P. 12–18.
 18. Alhowaish, A. K. (2016). Is tourism development a sustainable economic growth strategy in the long run? Evidence from GCC countries. *Sustainability*, 8 (7). 605 p.
 19. Augustyn, M. (1998). National strategies for rural tourism development and sustainability: The Polish experience. *Journal of Sustainable Tourism*, 6 (3). P. 191–209.
 20. Angelevska-Najdeska, K., & Rakicevik, G. (2012). Planning of sustainable tourism development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 44. P. 210–220.
 21. Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2014). Sustainability in the global hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (1). P. 5–17.
 22. Melissen, F., Cavagnaro, E., Damen, M., & Düweke, A. (2016). Is the hotel industry prepared to face the challenge of

- sustainable development? *Journal of Vacation Marketing*, 22 (3). P. 227–238.
23. Kim, Y. H., Barber, N., & Kim, D. K. (2019). Sustainability research in the hotel industry: Past, present, and future. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28 (5). P. 576–620.
24. Dos Santos, R. A., Méxas, M. P., & Meiriño, M. J. (2017). Sustainability and hotel business: criteria for holistic, integrated and participative development. *Journal of cleaner production*, 142. P. 217–224.
25. Cozzio, C. (2019). The concept of sustainability in hotel industry: current dominant orientations and future issues. *International Journal of Sustainable Development*, 22 (1–2). P. 61–87.
26. Duric, Z., & Potočnik Topler, J. (2021). The role of performance and environmental sustainability indicators in hotel competitiveness. *Sustainability*, 13 (12), 6574 p.
27. Khatter, A. (2020). *Managers' perspectives of environmentally sustainable policies and practices in the Australian hotel industry* (Doctoral dissertation, Victoria University)
28. Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2016). Sustainability in the hospitality industry: Some personal reflections on corporate challenges and research agendas. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (1). P. 36–67.
29. dos Santos, R. A., Méxas, M. P., Meirino, M. J., Sampaio, M. C., & Costa, H. G. (2020). Criteria for assessing a sustainable hotel business. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121347.
30. Volgger, M., Cozzio, C., & Taplin, R. (2022). What drives persuasion to choose healthy and ecological food at hotel buffets: message, receiver or sender?. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 34 (5). P. 865–886.
31. Chong, H., & Verma, R. (2013). Hotel sustainability: Financial analysis shines a cautious green light.

32. Đurić, Z., & Topler, J. P. (2023). Managing sustainability in local tourism destinations at the organisation level: Environmental aspects of sustainable business practice in hotels. In *Ethical and Responsible Tourism* (P. 142–156). Routledge.
33. Mihalič, T., Žabkar, V., & Cvelbar, L. K. (2012). A hotel sustainability business model: evidence from Slovenia. *Journal of Sustainable Tourism*, 20 (5). P. 701–719.
34. Wang, T. C., Huang, C. Y., Huang, S. L., & Lee, J. Y. (2021). Priority weights for predicting the success of hotel sustainable business models. *Sustainability*, 13 (24), 14032 p.
35. Bohdanowicz, P., Simanic, B., & Martinac, I. V. O. (2005). Environmental training and measures at Scandic Hotels, Sweden. *Tourism Review International*, 9 (1). P. 7–19.
36. Bader, E. E. (2005). Sustainable hotel business practices. *Journal of Retail & Leisure Property*, 5. P. 70–77.
37. Kularatne, T., Wilson, C., Månsson, J., Hoang, V., & Lee, B. (2019). Do environmentally sustainable practices make hotels more efficient? A study of major hotels in Sri Lanka. *Tourism Management*, 71. P. 213–225.
38. Kim, J. J., Lee, M. J., & Han, H. (2020). Smart hotels and sustainable consumer behavior: Testing the effect of perceived performance, attitude, and technology readiness on word-of-mouth. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (20). 7455 p.
39. Boronat-Navarro, M., & Pérez-Aranda, J. A. (2020). Analyzing willingness to pay more to stay in a sustainable hotel. *Sustainability*, 12 (9), 3730 p.
40. Floričić, T. (2020). Sustainable solutions in the hospitality industry and competitiveness context of “green hotels”. *Civil Engineering Journal*, 6 (6). P. 1104–1113.
41. Talluri, K. T., & Van Ryzin, G. J. (2006). The theory and practice of revenue management (Vol. 68). Springer Science & Business Media.
42. Chiang, W. C., Chen, J. C., & Xu, X. (2007). An overview of research on revenue management: current issues and future

- research. *International journal of revenue management*, 1 (1). P. 97–128.
43. Talluri, K., & Van Ryzin, G. (2004). Revenue management under a general discrete choice model of consumer behavior. *Management Science*, 50 (1). P. 15–33.
44. Hyrkäs, J. (2011). Dynamic pricing agreements of Norwegian hotels from the corporate accounts perspective.
45. Weatherford, L. R., & Kimes, S. E. (2003). A comparison of forecasting methods for hotel revenue management. *International journal of forecasting*, 19 (3). P. 401–415.
46. Pereira, L. N. (2016). An introduction to helpful forecasting methods for hotel revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 58. P. 13–23.
47. Jiao, E. X., & Chen, J. L. (2019). Tourism forecasting: A review of methodological developments over the last decade. *Tourism Economics*, 25 (3). P. 469–492.
48. Lim, C., & McAleer, M. (2002). Time series forecasts of international travel demand for Australia. *Tourism management*, 23 (4). P. 389–396.
49. Chu, F. L. (1998). Forecasting tourism demand in Asian-Pacific countries. *Annals of Tourism Research*, 25 (3). P. 597–615.
50. Gunter, U., & Önder, I. (2015). Forecasting international city tourism demand for Paris: Accuracy of uni- and multivariate models employing monthly data. *Tourism management*, 46. P. 123–135.
51. Athanasopoulos, G., Ahmed, R. A., & Hyndman, R. J. (2009). Hierarchical forecasts for Australian domestic tourism. *International Journal of Forecasting*, 25 (1). P. 146–166.
52. Song, H., & Li, G. (2008). Tourism demand modelling and forecasting—A review of recent research. *Tourism management*, 29 (2). P. 203–220.
53. Song, H., Witt, S. F., & Li, G. (2003). Modelling and forecasting the demand for Thai tourism. *Tourism Economics*, 9 (4). P. 363–387.

54. Song, H., Wong, K. K., & Chon, K. K. (2003). Modelling and forecasting the demand for Hong Kong tourism. *International Journal of Hospitality Management*, 22 (4). P. 435–451.
55. Jiao, X., Li, G., & Chen, J. L. (2020). Forecasting international tourism demand: a local spatiotemporal model. *Annals of Tourism Research*, 83, 102937.
56. Jiao, X., Chen, J. L., & Li, G. (2021). Forecasting tourism demand: Developing a general nesting spatiotemporal model. *Annals of Tourism Research*, 90, 103277.
57. Law, R., & Au, N. (1999). A neural network model to forecast Japanese demand for travel to Hong Kong. *Tourism Management*, 20 (1). P. 89–97.
58. Law, R., Li, G., Fong, D. K. C., & Han, X. (2019). Tourism demand forecasting: A deep learning approach. *Annals of tourism research*, 75. P. 410–423.
59. Yao, Y., & Cao, Y. (2020). A neural network enhanced hidden Markov model for tourism demand forecasting. *Applied Soft Computing*, 94. 106465 p.

Розділ 3

ВИТРАТИ ЯК МЕТРИКИ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Функціональна декомпозиція метрик ревеню менеджменту

Управління витратами будь-якої соціально-економічної системи на різних рівнях ієрархії передбачає врахування комплексу технічних, економічних, організаційних і соціальних аспектів. Отже, це складний ітеративний процес, що припускає існування системного рішення щодо створення механізму забезпечення взаємозв'язку і взаємодії усіх методів оптимізації у часі і просторі відповідно до поставленої мети. На тлі наявності широкого спектра концепцій управління витратами, його способів, методів та інструментів особливе місце посідає комплексний характер функціонування системи [1]. Проаналізувавши літературні джерела, доходимо висновку, що існує досить велика різноманітність трактувань поняття «управління витратами» [2–10]. Орієнтуючись на систему сталого та ефективного розвитку в довгостроковій перспективі, вони відрізняються спробою науковців надати виняткове значення окремим методам планування, нормування, бюджетування, обліку та аналізу витрат, їх функціональній спрямованості залежно від цілей ухвалених управлінських рішень. Так, існують поняття управління витратами, пов'язані з раціональним використанням матеріальних, трудових, фінансових й інших ресурсів. Дехто із дослідників зазначає, що використання системи «управління витратами» дає можливість знижувати витрати виробництва і передбачити появу загроз і ризиків організації, а також отримувати більший прибуток без зміни вартості реалізації продукції [11]. Якщо розглянути етимологію цього терміна з урахуванням поглядів професійних бухгалтерів, то «управління витратами» означає

оптимізацію рівня виробничих витрат, яка буде здатна забезпечити рентабельність та прибутковість виробництва, а також високу конкурентоспроможність продукції, що виробляється, координуючи сукупність свідомих дій, спрямованих на налагодження процесів постачання, виробництва та реалізації продукції, що формують її собівартість [12]. Водночас зміст витрат як досліджуваного об'єкта можна трактувати і з погляду управлінського обліку, так і бухгалтерського обліку.

Такий підхід до розуміння сутності витрат дає змогу визначити цілі управління ними у контексті даних наукових досліджень. Процес провадження ефективної діяльності передбачає обґрунтоване управління витратами підприємства із застосуванням різних методів, а саме їх скорочення та оптимізацію, тобто розроблення та впровадження ефективної методики управлінського обліку витрат на виробництво продукції. На сьогодні є кілька методів управління витратами, кожний з яких має свої об'єктивні особливості [13–15]:

1. *Управління витратами за системою «стандарт-костинг»* передбачає систематичне здійснення контролю над виробничими витратами. На основі заздалегідь встановлених стандартів встановлюють суму очікуваних витрат на виробництво і збут продукції, а також обчислюють собівартість і визначають рівень можливих доходів у наступному році. Застосування цього методу передбачає постійний пошук резервів і способів зниження витрат на підставі припущення, що підприємство функціонує у нормальних умовах, тобто складається оптимістичний прогноз, що можна вважати недоліком в умовах динамічно мінливого середовища.

2. *Метод цільового калькулювання собівартості (таргет-костинг)* розглядає можливості досягнення бажаного рівня прибутку при заданій ціні завдяки визначеним функціональним параметрам. Таргет-костинг передбачає нове бачення проблеми управління витратами на відміну від загальноприйнятих систем управління. Так, традиційний підхід до розрахунку цільової ціни реалізації базується на розрахунку ціни залежно від отриманих за результатами виробництва витрат, але не враховує те, що ця продукція може виявитися незатре-

буваною у покупців через невідповідність якість–ціна. Також, на відміну від нормативної системи обліку, що орієнтована зазвичай, на середні значення і повністю взаємопов'язана з поточною потужністю підприємства, за результатами концепції таргет-костинг отримуємо продукт, який максимально відповідає очікуванням споживача і має найбільш ймовірну ціну реалізації. Розрахунок собівартості продукту здійснюють на підставі попередньо встановленої ціни реалізації, яку визначають за допомогою маркетингових досліджень, тобто фактично очікуваної ринкової ціни продукту [16].

3. *Метод Kaizen Costing (Кайзен-костинг)* На підприємствах цей метод застосовують водночас із бюджетуванням. Основоположним напрямом такого методу є вимірювання і аналіз витрат, що необхідні для забезпечення якості продукції. Кайзен-костинг, який дає можливість знизити витрати, що виникли у зв'язку із дефектом продукції, можна поділити на дві основні категорії. Перша передбачає дії, спрямовані на вдосконалення виконуваної роботи, у межах якої проводять функціонально-вартісний аналіз. Друга окреслює безперервні дії, спрямовані на зменшення будь-якого розриву між значеннями цільового та очікуваного прибутку, що таким чином дають змогу досягти величини «допустимих витрат». Перевагою методу є оперативне управління витратами, яке дає можливість у короткі терміни виконати поставлене завдання, що в умовах безперервного вдосконалення може принести значний дохід. Кайзен-костинг передбачає не досягнення певної величини витрат, а постійне, безперервне, всеохоплююче зниження. Метод можна застосовувати у процесі виробництва продукту, він дає змогу виявити неефективну продукцію та забезпечити рентабельність виробництва [17].

4. *Антикризові методи* передбачають використання інструментів протидії поточним та потенційним кризовим явищам на підприємстві для запобігання їхньому негативному впливу на діяльність.

5. *Консультаційно-цифрові методи* порівнюють систему управління витратами до цифрових інформаційних систем економічного спрямування локального типу, які ґрунтуються на

використанні сучасних програмних продуктів і спрямовані на виконання конкретних завдань оптимізації витрат.

Метою визначення оптимальних методів для здійснення процесу управління витратами підприємства є розроблення комплексної системи з оптимізації витрат на виробництво продукції та послуг на основі аналізу параметрів відхилення від встановлених норм та дослідження їх хвильової, турбулентної кризової природи. Процес оптимізації може займати від одного місяця до декількох років – все залежить від обсягу роботи і масштабу підприємства. Також ці строки залежать від стану, в якому перебуває підприємство, аналізу його внутрішнього середовища та оцінювання стратегічного потенціалу. Високий ступінь динамічності зовнішнього середовища, характерний для сучасного рівня розвитку ринкової економіки, істотно змінює правила, прийоми, принципи діагностики і привносить в її зміст елементи нелінійної, стохастичної поведінки підприємства, доповнюючи, а іноді змінюючи її теоретичні основи. На рис. 3.1 зображено схему теоретико-методологічного базису системи управління витратами.

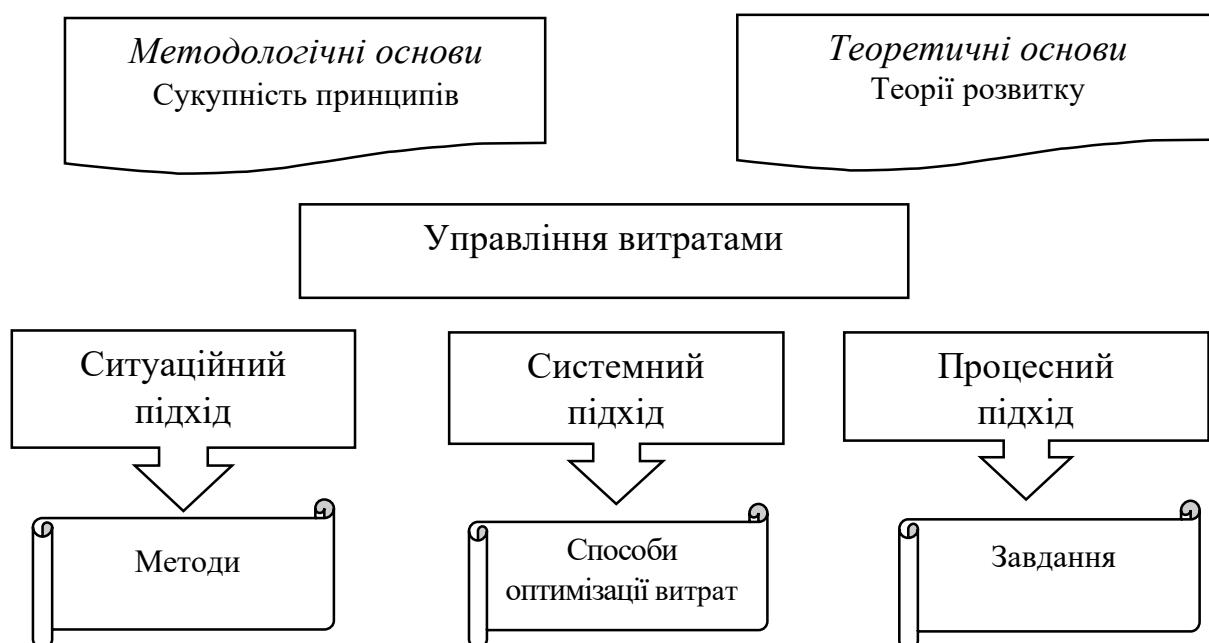


Рис. 3.1. Схема теоретико-методологічного базису системи управління витратами

Джерело: розроблено автором.

Так, теоретичною основою управління витратами є різноманітні теорії управління складними системами, які визначають особливості об'єкта і предмета у межах відповідного дослідження. Принципи управління витратами формують його методологічні основи і дають можливість, залежно від особливості об'єкта дослідження, розробити або обрати спектр методів, способів, прийомів, адекватних його цільовій спрямованості. Принципами управління витратами є:

✓ *принцип цілеспрямованості і послідовності* – відображає чіткий і узгоджений характер процесу управління витратами. Це визначається насамперед цілями оптимізації, які в умовах мінливого зовнішнього середовища мають властивість динамічності, а також необхідністю усунення першопричин надмірних витрат та узгодження цілей діяльності з очікуваннями щодо доходів. Цей принцип покладено в основу вибору методів управління витратами, які відповідають обставинам і формують зміст ситуаційного підходу до його розуміння. Суть цього принципу полягає в отриманні чітких результатів, які відповідають початково встановленим цілям діяльності. Досвід більшості підприємств готельного господарства, зокрема, полягає лише у «скороченні витрат», таких як: заробітна плата, преміальний фонд, раціоналізація виробництва, зменшення різних витрат, пов'язаних із бюджетом підприємства. Для забезпечення ефективного управління витратами розробляють заходи, спрямовані на забезпечення контролю за дотриманням усіх щоденних процесів, що відбуваються на підприємстві, які призводять до надлишку працівників і розширення виробничих ліній; деякі з них є неприбутковими і не створюють доданої вартості. Для дотримання цього принципу розглядається можливість обґрунтування та впровадження більш ефективних систем управління. Наприклад, на підприємствах, де реєструють низькі витрати, за критерії прибутковості беруть деякі ключові чинники, що визначають витрати, такі як: планування виробництва, підтримання ефективності, диверсифікація виробництва або технічні знання (професійне ноу-хау). Кожен із цих чинників може

бути інструментом економічної ефективності або «причинно-наслідковою базою» для низьких витрат. Перший крок, який необхідно зробити для ефективного управління витратами, – це визначити різницю між правильним розподілом накладних витрат із використанням науково визначених чинників витрат і їх розподілом із використанням довільних чинників витрат. Якщо поставлені цілі чітко і ясно сформульовані, то результати повинні відповідати очікуванням. Організувавши ефективний маркетинг, додавши нові продукти до вже виведеної на ринок лінійки, застосувавши ретельно вивчені варіанти упаковки або розширивши канали дистрибуції на різних категоріях ринку, доходи будуть забезпечені і навіть збільшені, у такий спосіб підтримуючи успіх і вигоди, прогнозовані завдяки цілям компанії у сфері управління витратами. Для того, щоб гарантувати ефективне управління витратами, цілі повинні бути узгоджені таким чином, щоб не компенсувати досягнення, отримані в інших процесах на рівні підприємства, через збільшення витрат на інші процеси підприємства;

✓ *принцип бюджетування та економічної доцільності* полягає у тому, що витрати на розроблення комплексної системи не повинні перевищувати вигоди від ухвалення на її основі управлінських рішень. Розроблення бюджету проєкту на основі кошторису витрат з урахуванням резерву на випадок непередбачуваних витрат є підґрунтям для ефективного контролю за витратами проєкту. Цей принцип обґрунтовує необхідність формування процесного підходу, який є основою реалізації однієї із функцій управління підприємством – функції контролю. У такому разі ухвалені управлінські рішення будуть більш об'єктивними, оскільки це рішення аналітиків, незалежних від впливу керівників інших структурних підрозділів підприємства, а отже, підвищиться ступінь обґрунтованості ухвалених управлінських рішень. Крім того, зниження витрат на проведення діагностики стану підприємства має базуватися на чіткому розмежуванні функціональних обов'язків усередині відділу, що дасть змогу

забезпечити швидку дифузію нових інформаційних технологій у практику оцінювання й аналізу;

✓ *принцип розмежування витрат.* Стандартна собівартість є основним компонентом ухвалення рішень, починаючи з підготовки бюджету, звітування про реальні витрати та визначення відхилень і завершуючи формулюванням стратегій та показників діяльності на основі конкретного планування. Дані, отримані у результаті оброблення стандартних виробничих витрат, здебільшого використовують для встановлення нових відпускних цін, маркетингової кампанії та ухвалення складних рішень щодо капіталу, інвестованого у підприємство. Важливість даних, отриманих у результаті оброблення стандартних витрат, порушує питання щодо їхньої точності. Як відомо, собівартість продукції складається із матеріальних, прямих витрат на оплату праці персоналу, а також накладних витрат. У сучасних умовах витрати на персонал становлять 10 %, а матеріальні витрати зростають до 30 % від загальних виробничих витрат. Накладні витрати становлять лише 50–60 % відсотків загальних виробничих витрат [18]. За цих обставин, коли накладні витрати становлять важливу частину загальних виробничих витрат, чинники, що їх визначають, пов'язані не лише із обсягом виробництва, але й з іншими чинниками. Більшість фахівців стверджують, що неправильний розподіл накладних витрат може призвести до значних викривлень в оцінюванні собівартості продукції. Зокрема, традиційні стратегії управління витратами мають тенденцію спрямовувати більше накладних витрат на менш складну продукцію, яка виробляється у більших обсягах, з іншого боку, накладні витрати значно недооцінюють складність продукції та послуг, що виробляються у менших масштабах. Оскільки ці інформаційні витрати часто використовують, оцінюючи прибутковість різних виробничих стратегій, неправильний алгоритм розподілу може призвести до ухвалення менеджерами хибних рішень. Усвідомлення необхідності реальних виробничих витрат завжди було складним завданням для керівництва підприємств. Досить важко усвідомити, що інформаційні бази даних, які

покладено в основу більшості рішень, можуть бути причиною багатьох короткострокових невдач у бізнесі. Особливо це стосується виробничих витрат і цін на продукцію, а також обґрунтування нових продуктів або їх впровадження. Доки ці викривлення витрат не будуть виявлені та скориговані, ухвалення управлінських рішень на рівні підприємства (зокрема і формулювання довгострокових стратегій) залишається надзвичайно складним для обґрунтування.

✓ *принцип забезпечення результативності.* Використання таких термінів, як «інструмент» та «дані» у контексті результативності пов'язане із мотивацією працівників, які беруть участь у її досягненні. Якщо керівництво підприємства враховує той факт, що залученість працівників до повсякденної діяльності зумовлена бажанням якнайкраще виконувати свої обов'язки, то їхня мотивація та результати діяльності будуть значно вищими. Для досягнення підприємством оптимуму між обсягом виробництва, виробничими витратами і доходами, отриманими у результаті реалізації продукції, персонал, відповідальний за планування витрат і отримання прибутку, повинен мати ґрунтовні знання про: етапи виробничого процесу на підприємстві; прогнозування і встановлення стандартної (попередньо розрахованої) собівартості продукції; вплив, який може зумовити впровадження нових продуктів на сегменти ринку; рішення клієнтів щодо впровадження нових продуктів. Необхідно враховувати актуальність того факту, що кожна складова впливає на клієнтів, витрати, запаси і управління виробництвом. Такий самий принцип застосовують і до управління витратами. Для полегшення та забезпечення ефективності контролю за витратами менеджери повинні: знати специфічні чинники, що впливають на витрати в їхніх конкретних видах діяльності; вміти визначати різницю між ефективними та структурними витратами; знати процеси виробництва та продажу з технічного погляду, бути досить компетентними щодо повсякденної діяльності підприємства. Постійне вдосконалення діяльності підприємства досягається завдяки порівнянню попередніх і поточних показників. Нині

основну увагу приділяють встановленню стандартів досконалості, які повинні задовольняти як вимоги клієнтів, так і потреби підприємства та керівництва. Більшість підприємств обирають постачальників за такими характеристиками: 100-відсоткова якість, нульові затримки постачання, нульові пошкодження під час транспортування, поступове та щорічне зниження собівартості продукції, регулярне підвищення кваліфікації та техніко-технологічних знань працівників – «ноу-хау». Приведення зазначених вище чинників у відповідність до результатів діяльності підприємства фактично сприяє підвищенню культури виробництва та управління витратами;

✓ *принцип оптимізації організаційної структури* полягає у тому, що підприємства з найефективнішим управлінням витратами постійно застосовують чіткі тести релевантності та цінності для кожного виду своєї щоденної діяльності. У цих інструментах оцінювання йдеться про те, що відбувалося на підприємстві упродовж робочого дня або навіть протягом періоду управління. Анкети складено як набір запитань, адресованих керівникам підрозділів і працівникам. На основі узагальнення сформульованих відповідей віднаходять рішення для підвищення ефективності управління витратами. Така анкета містить запитання на кшталт: «Як ця діяльність сприяє створенню, підтримці або навіть збільшенню продажів?», «Які додаткові витрати будуть додані для цієї діяльності?», «Як ці інвестиції сприяють підвищенню якості або гнучкості з огляду на зростання виробництва?». Після узагальнення цих даних підприємство скорочує види діяльності, що є неприбутковими, і стимулює види діяльності, які приносять прибуток, оптимізує організаційні підрозділи для спрощення процесів, що розгортаються, і таким чином сприяє трансформації діяльності і розширенню міжвідомчих та міжпроцесних зв'язків, упроваджуючи функціонально-ієрархічну структуру. Так само підприємство діє і з операційною діяльністю, яка піддається аналогічним викликам. Продукти, які є неприбутковими, затратними і не задовольняють зростаючі та постійно диверсифіковані потреби клієнтів, підлягають вилученню.

✓ *принцип поширення інформації і знань.* На підприємстві часто зайнятий персонал або через відсутність зацікавленості, або через незнання не бере участі у багатьох видах діяльності, хоча це передбачено посадовими інструкціями. Для того, щоб працівника призначити на вищу посаду, він повинен відповідати кваліфікаційним вимогам, бути безпосередньо залученим до певних видів діяльності та мати відповідні знання. Саме знання та залученість є ключем до успіху та досконалості у взаємозв'язку з ефективністю витрат. Досконалість залежить від того, що експерт Едвардс Демінг назвав «глибокими знаннями» [19]. Здатність розв'язувати проблеми, що виникають під час розгортання діяльності, та забезпечення якості у процесі реалізації ухвалених рішень є важливими чинниками залученості персоналу. Лише наявність фахових працівників, які мають ґрунтовні знання, а також спроможні ухвалювати рішення, виправдовує більшість організаційних витрат, що відображає принцип ефективності управління витратами.

Дотримання усіх зазначених вище принципів управління витратами зумовить отримання значних результатів і гарантію успіху на рівні підприємства. Однак це досягається вчасним і правильним ухваленням рішень керівництвом цього підприємства, діючи у найкоротші терміни і на основі аналізу поточної ситуації.

Отже, з огляду на актуальність проблеми, можна виділити конкретні способи оптимізації витрат, як-от:

1. *Реструктуризація елементів виробленої продукції або послуг.* Іноді за допомогою одних і тих самих компонентів можна створити різні продукти, і за такої умови без витрат на додаткову сировину. Необхідно контролювати можливу сезонність сировини і заготовлювати її заздалегідь з урахуванням терміну придатності.

2. *Контроль витрат на оренду.* Якщо підприємство орендує землю або приміщення, можна застосувати безпосереднє зниження витрат на оренду через зміну локації, де воно може функціонувати максимально ефективно (оптимальна логістика,

ринок збуту), домовленість з орендодавцем на отримання знижки або перегляд договору.

3. *Оптимізація персоналу.* Істотну частку в структурі витрат підприємства займають витрати на оплату праці. Необхідно оптимізувати раціональний графік роботи співробітників підприємства, переглянути форми оплати праці, автоматизувати деякі виробничі процеси. Утім, не варто забувати і про мотивацію персоналу, формування професійних кадрів і про соціально орієнтовану систему кадрової політики.

4. *Розрахунки з контрагентами у національній валюті.* Сучасні підприємства здійснюють деякі розрахунки в іноземній валюті (доларах США або євро). Непередбачені коливання курсу можуть спричинити негативні зміни структури витрат підприємства.

5. *Планування маркетингових заходів.* Цей процес планування на рік дає можливість контролювати витрати на маркетингову діяльність. Водночас можна спрогнозувати ефективність даних заходів. Успішна реалізація програми скорочення витрат і створення механізму їх регулярної оптимізації дасть змогу організаціям підвищити ефективність бізнесу або використовувати низькі ціни на продукцію як одну із ключових переваг у конкурентній боротьбі.

Результати досліджень показали, що останніми роками, особливо після пандемії коронавірусу, організації перейшли до цифровізації своїх внутрішніх операційних моделей [20–22].

Як зазначають І. Гюрюсі (*Isabella Gyürüsi*), Д. Е. О'Лірі (*Daniel E. O'Leary*) і С. Спенглер (*Scott Spangler*), цифровізація є необхідним кроком, який передує цифровій трансформації, і тісно пов'язана зі сталим зростанням [23–24]. Попри те, що вхідження у цифрову еру було визнано новим трендом у сфері гостинності ще до початку пандемії, спалах коронавірусу став каталізатором [25], пришвидшивши зміни у витратах готелів в умовах кризи.

Зазначене вище підтверджують здебільшого власники готелів, які погодилися, що Covid-19 сприяв цифровізації процесів, до того ж більшість організацій вважають, що онлайн-зустрічі та технологічні інструменти продуктивності залишаються [26].

Перспективою досліджень є вартість управлінської цифровізації готелів як ключового чинника, що впливає на дохід. Особливо для туристичного сектору, який суттєво постраждав від обмежувальних заходів під час пандемії, вартість є важливим чинником, зважаючи на несприятливе фінансове становище корпорацій. Варто також зазначити, що вартість упровадження нових технологій загалом та співвідношення витрат і вигід зокрема є значним гальмівним чинником цифровізації готелів.

Список бібліографічних посилань

1. Bhimani, A., & Horngren, C. T. (2008). *Management and cost accounting* (Vol. 1). Pearson Education.
2. Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Heitger, D. L. (1997). *Cost management* (P. 300–351). South-Western College Publishing.
3. Kulmala, H. I., Paranko, J., & Uusi-Rauva, E. (2002). The role of cost management in network relationships. *International Journal of Production Economics*, 79 (1). P. 33–43.
4. Anderson, S. W. (2006). Managing costs and cost structure throughout the value chain: research on strategic cost management. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2. P. 481–506.
5. Foster, G., & Gupta, M. (1994). Marketing, cost management and management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 6, 43 p.

6. Cooper, R., & Slagmulder, R. (1998). What is strategic cost management?. *Strategic Finance*, 79(7). 14 p.
7. Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1993). *Strategic cost management: The new tool for competitive advantage*. Simon and Schuster.
8. Cokins, G. (2002). *Activity-based cost management: an executive's guide*. John Wiley & Sons.
9. McNair, C. J., Polutnik, L., & Silvi, R. (2001). Cost management and value creation: the missing link. *European Accounting Review*, 10 (1). P. 33–50.
10. Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1992). Strategic cost management: The value chain perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 4.
11. Назаренко Т. П., Франчук І. Б., Вітер С. А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 83–89.
12. Партин Г.О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: монографія. Київ: Вид-во УБС НБУ, 2008. 219 с.
13. Методичні підходи до управління витратами сільськогосподарських підприємств / О.М. Варченко, І.В. Свиноус, Л.С. Іванова та ін. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 19–26.
14. Вернигора Н.С. Сучасні методи управління витратами в умовах конкурентного середовища. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2013. № 11. С. 216–220.
15. Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial accounting*. McGraw-Hill.
16. Дробишева О.О., Сопіна С.Л. Сучасні методи управління витратами на підприємстві. *Екон. вісн. Запоріз. держ. інженер. акад.* 2018. Вип. 5 (17). С. 90–94.
17. Okoye, P. V. C., Egbunike, F. C., & Meduoye, O. M. (2013). Product cost management via the kaizen costing system: perception of Accountants. *J. Mgmt. & Sustainability*, 3. 114 p.

18. Capusneanu, S. (2008). The ethos of cost management. *Theoretical and Applied Economics*, 5 (5 (522)). P. 79–86.
19. Deming, W. E. (1990). A system of profound knowledge. *The new philosophy for K-12 education—a Deming framework for transforming America’s schools*.
20. Pateli, A., Kourouthanassis, P., Nikopoulou, M., & Chasapi, G. (2022). Digital transformation for resilient tourism: Evidence from the Greek hospitality industry. *Reviving tourism, in the post-pandemic era*, 69.
21. Toussaint, P., & Jönsson, C. (2022). Digitalisation in Latin America and the Caribbean Hotel Sector in a Post-Pandemic Environment. *Tourism Through Troubled Times: Challenges and Opportunities of the Tourism Industry in the 21st Century*. P. 151–180.
22. Härting, R. C., Rösch, A. L., Serafino, G., Häfner, F., & Bueechl, J. (2022). Opportunities and Barriers of Digitization in the COVID-19 Crisis for SMEs. In *Smart and Sustainable Technology for Resilient Cities and Communities* (P. 47–60). Singapore: Springer Nature Singapore.
23. Gyürüsi, I. (2018). Digitalisation for a more sustainable economic growth. *Informatika*, 46. P. 39–48.
24. O’Leary, D. E., & Spangler, S. (2018). Continuously monitoring bank risk, reputation, and opportunity. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 15 (2). P. 151–163.
25. Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., Melnychenko, S., & Stopchenko, Y. (2022). Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine. Problems and Perspectives in Management, 20 (4). P. 24–41.
26. António, N., & Rita, P. (2021). COVID-19: The catalyst for digital transformation in the hospitality industry? *Tourism & Management Studies*, 17 (2). P. 41–46.

3.2. Моделювання результатів використання системи ревеню менеджменту

Кількісне оцінювання ступеня імплементації системи ревеню менеджменту відбувається з використанням великих масивів даних. На думку К. Мойвісена, математичне моделювання є ефективним інструментом для максимізації доходів у готелях [1]. Маючи понад 120 000 різних комбінацій змінних та елементів, які необхідно враховувати у процесі максимізації доходу, на пошук найбільш прибуткової комбінації можна витратити багато часу і коштів. Ефективна математична модель дає змогу уникнути помилок, виявити закономірності та ідентифікувати причинно-наслідковий зв'язок від запровадження знижок [2–4]. Моніторинг ефективності ревеню менеджменту дає змогу зменшити втрати доходу, стимулювати передоплату та підвищити рівень завантаженості. Намагаючись зменшити втрати доходів, готелі впровадили чимало стратегій, таких як використання гарантій кредитних карток, вимога передоплати та надання знижок, які використовують для зниження рівня незаїздів. Необхідно знайти баланс, оскільки надання великої знижки для зменшення кількості незаїздів може призвести до таких самих втрат доходу, як і високий рівень незаїздів. Математична модель у поєднанні з управлінським досвідом може допомогти встановити знижку, необхідну для максимізації щоденного доходу готелю.

Проаналізувавши літературні джерела щодо моделювання результатів використання системи ревеню менеджменту [5–9], доходимо висновку, що моделювання систем РМ можна здійснити двома способами. Перший спосіб полягає у віднайденні причинно-наслідкових механізмів, тобто визначальних чинників, які впливають на прогностичний показник. Цей спосіб зумовлює економіко-математичне моделювання, побудову моделі поведінки економічного об'єкта (економетричні моделі). Другий спосіб – спробувати передбачити майбутній стан економічного об'єкта, аналізуючи часовий ряд показників [10]. Аналіз часового ряду дає змогу виявити закономірності у

спостережуваних змінних, визначити закони на основі цих спостережень, розширити інформацію про змінні для прогнозування майбутнього стану. Основою методології зазначених процедур є можливість розкласти часовий ряд на кінцеве число незалежних компонентів, які визначають певні особливості та можуть таким чином вплинути на майбутні значення. У середині XIX ст. такий методологічний підхід використовували економісти Ч. Беббідж (Charles Babbage) і В.С. Джевонс (William Stanley Jevons) [11–12]. Декомпозицію на компоненти (рис. 3.2), які залежать від різних чинників, уперше застосував В. Пірсонс (Warren M. Persons) у 1916 році [13].

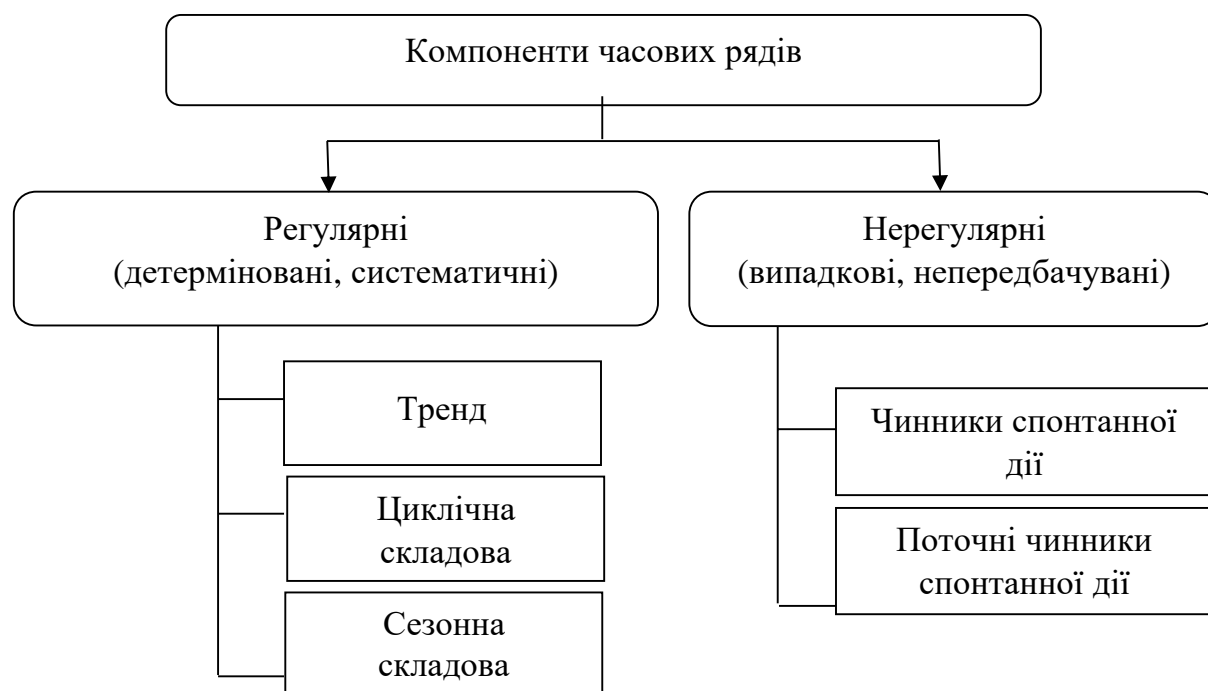


Рис. 3.2. Компоненти часових рядів

Джерело: розроблено автором.

Моделюючи результати використання системи ревеню менеджменту, пропонуємо виділяти такі чотири складові, як-от:

- 1) довгострокова тенденція ряду (тренд);
- 2) циклічна складова з періодом більше, ніж рік (бізнес-цикл);

3) компонент, який містить сплески і провали протягом року (сезонний цикл);

4) складова, що містить коливання, які неможливо віднести до жодного із зазначених вище компонентів (залишки).

Нині існує досить багато ефективних і різноманітних методів прогнозування, пов'язаних із потужним математичним апаратом [14]. Найбільш поширеними, зокрема, є методи прогнозування:

- на основі *білінійної моделі* [15];
- *авторегресійний аналіз* різних типів [15–16];
- *спектральний аналіз*, прогнозування на основі методів Монте-Карло [17];

- методи на основі *машинного навчання та експертного оцінювання* (рекурсивні стратегії [18], нейронні мережі [19]), фрактальні стратегії, методи на основі багатовимірної регресії (зокрема із використанням непараметричного оцінювання щільності розподілу) [20] та інші.

Математичні методи на сьогодні є одними із найвідоміших і найбільш поширених у прогнозуванні. Коливання попиту в умовах кризи нівелює такий важливий чинник, як сезонність і потребує додаткового вивчення. Саме тому доцільно проаналізувати фінансові результати підприємства готельного господарства не менше ніж за півроку та розробити методіку оцінювання і прогнозування доходу в умовах кризи. Слід використати підхід до аналізу часових рядів для прогнозування ефективності підприємства [21–24].

За результатами аналітичного осмислення різних методик оцінювання ефективності на *першому етапі* проводять декомпозицію часового ряду Y_t на такі складові:

- тренд T_t ;
- сезонну компоненту S_t ;
- та залишок ε_t .

Розрізняють адитивну та мультиплікативну моделі розкладу часового ряду:

- адитивна, яку розраховують за формулою

$$Y_t = T_t + S_t + \varepsilon_t; \quad (3.1)$$

- мультиплікативна, яку розраховують за формулою

$$Y_t = T_t \cdot S_t \cdot \varepsilon_t. \quad (3.2)$$

Алгоритм проведення аналізу часового ряду наведено на рис. 3.3.

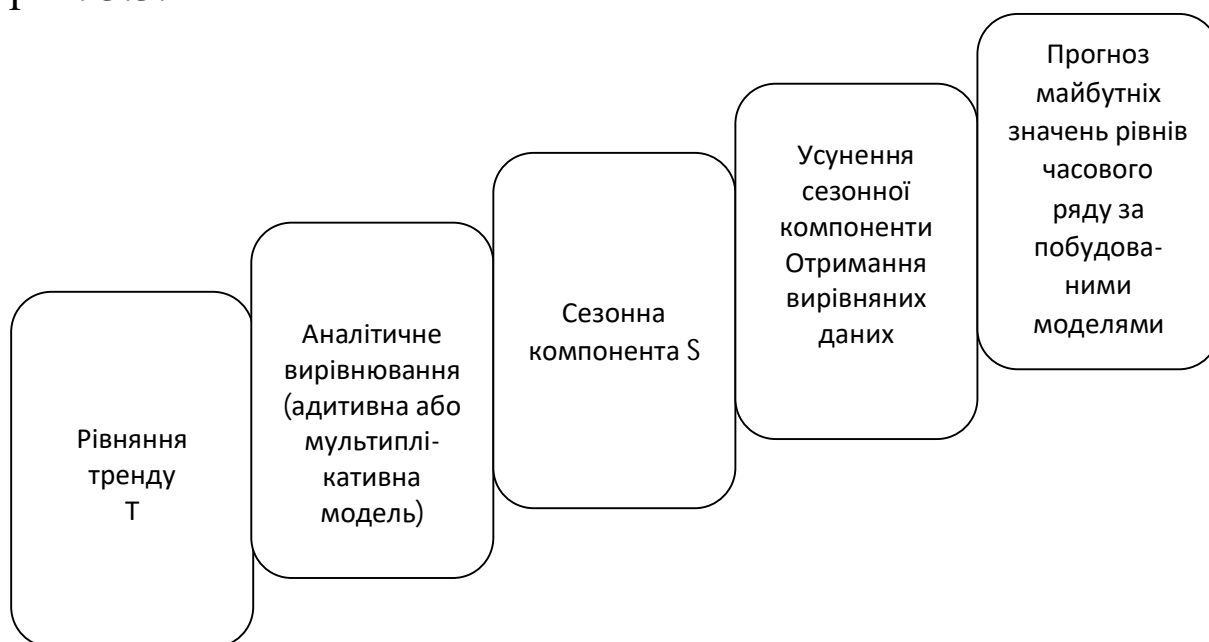


Рис. 3.3. Алгоритм декомпозиції часового ряду

Джерело: розроблено автором.

Опрацьовуючи технологію декомпозиції часового ряду обсягів чистого доходу, ми виходили з розуміння впливу кожного з компонентів (тренд, сезонна складова та залишок), пов'язаних із часовим рядом, що відображає доходи підприємства і є основою підвищення прибутковості готельної послуги. На другому етапі слід розрахувати модель адитивних компонентів як їх суму у ряду. На даному етапі проводять оцінювання тренду часового ряду, тобто визначають трендовий компонент T . Для визначення, яке із рівнянь тренду дасть найкращий результат, доцільно побудувати кілька рівнянь та обрати оптимальне.

На *третьому етапі* слід провести вирівнювання або згладжування часового ряду. Для цього на основі [25–26] застосовують метод ковзної середньої. Цей метод, на думку вітчизняних і зарубіжних науковців [25–27], є найпоширенішим. У класичному варіанті основою методу є пошук середнього значення для обраного діапазону. За оцінюванням науковців [27], достовірність результатів цей метод забезпечує, замінюючи показник середнього значення на показник медіани, а також залежно від розміру діапазону. Чим більший діапазон, тим більше лінія тренду наближається до прямої.

Ретельний і всебічний аналіз у виборі методу прогнозування має забезпечити спрощення процедури ухвалення рішень керівниками підприємств готельного господарства. Метод прогнозування не обов'язково повинен мати складний математичний процес або бути новітнім складним методом. Обраний метод дає змогу розробити точний, своєчасний і зрозумілий власнику або інвесторам прогноз для ухвалення правильного рішення. Крім того, результати прогнозування впливають на прибуток, який покриє витрати на його виконання.

Впровадження концепції ревеню менеджменту має відбуватися відповідно до специфіки підприємства готельного господарства, в якому важливу роль відіграє аналіз цільового сегмента. Відмінність підприємств готельного господарства і їхніх підходів до управління доходами полягає у комплексності досліджень ринку та адаптивності інформаційного забезпечення систем управління. Така необхідність базується на ідеї різноманітності, яка передбачає сегментацію, та ґрунтується на нових можливостях для розвитку мереж (забезпечення здійснення інтеграції учасників ринку). Водночас надзвичайно важливим є моніторинг показників динаміки дії чинників, що впливають на розвиток ринку, які досягли такого етапу, коли кожне підприємство не є цілком самодостатнім з погляду можливості незалежного господарювання без участі стейкхолдерів.

З огляду на потреби інтеграції, створення умов для кластеризації як форми організаційної конфігурації складних економічних систем є одним із ключових напрямів розвитку економіки. Основною передумовою створення кластерів у різних секторах економіки є світові тенденції та можливості кластеризації як удосконалення симбіозної моделі для досягнення ефекту синергії та розвитку зеленого туризму, особливо у сільській місцевості з урахуванням позитивного досвіду зарубіжних країн у розбудові філософії екологізації кластерів. Згідно з даною концепцією природні умови та ресурси мальовничої сільської місцевості, а також незайняте сільське населення визначаються як її ресурси. Зростаючий інтерес споживачів до відвідування відносно менш комерціалізованих природних дестинацій сприяв розвитку туристичних кластерів. Проте дослідження кластеризації сільського зеленого туризму є фрагментарними, що створює прогалини у сучасному розумінні цієї теми. Виникає потреба в обґрунтуванні форм, джерел та механізмів організації, пропозицій щодо надання та розширення номенклатури послуг суб'єктами сільського зеленого туризму. Досвід ЄС дає змогу врахувати поєднання трьох компонентів кластеризації туризму, пов'язаних з його підтримкою, а саме: планування, участь громади та сталість [28]. Це означає, що кластери сільського зеленого туризму можуть бути стабільно успішними лише тоді, коли місцеві громади інтегровані у такі кластери, що дає їм можливість зберігати певний контроль над місцями, в яких вони проживають [29]. Значення створення у селі об'єднань та інших туристичних асоціацій значно зростає, особливо в умовах, коли людство стикається з проблемами зайнятості. Так, М. Семенова [30] розглядає у своїх дослідженнях питання впливу кластеризації на розвиток сільськогосподарської діяльності, розв'язання проблем зайнятості, організаційних і економічних проблем, пов'язаних із відтворенням трудового потенціалу в аграрному секторі, формування нових тенденцій у виробництві і збуті сільськогосподарської продукції. Однією із актуальних проблем для створення туристичних

кластерів, на думку Сунцзюнь Сюй (*Songjun Xu*) та Яо Ху (*Yaou Hu*) [31], є зміна поглядів на розвиток туризму в громаді, що зумовлюється професійною, екологічною та гендерною ідентичністю мешканців, впливає на їхнє ставлення до туризму та поведінкову підтримку туризму. Крім того, місцева влада має розуміти соціальний вплив, який туристичний кластер може мати на сільські території [32–33]. Відповідні дії з боку урядів можуть призвести до превентивного запобігання негативним діям або негативного ставлення членів громади до кластеризації [34].

Як зазначають С. Зелінський (*Seweryn Zielinski*) та інші дослідники [35], позитивне ставлення мешканців до туристів впливає на розвиток сільського туризму, що згодом приносить користь самій громаді. Отже, важливо забезпечити, щоб запровадження туризму у громаді співіснувало зі звичайною діяльністю мешканців [36] і сприяло справедливому розподілу вигід від туристичної діяльності [37]. Так, агротуризм може ознайомити туристів із сільським господарством (неекономічні вигоди) та збільшити доходи фермерських родин (економічні вигоди) [38].

Проте Хе Юган (*He Yugang*) і Цзінньнань Ван (*Jingnan Wang*) [39] виявили, що діяльність фермерських господарств часто не цікавить туристів. З огляду на це, менеджери туризму потребують надійних інструментів та індикаторів, завдяки яким можна відстежувати тренди і можливості із залучення мешканців у поєднанні з очікуваннями туристів [40].

Важливість об'єднання зусиль суб'єктів господарювання пояснюється як переважанням виокремлення перспективних напрямів розвитку екологічних, інформаційно-технологічних, торговельних кластерів, що мають позиції флагманів у наповненні бюджету, так і обґрунтуванням концепції агротуризму, що має на меті підтримувати баланс у компромісах між екстенсивною комерціалізацією туристичної дестинації та збереженням її природних ресурсів [41].

Важливим аспектом таких компромісів є підтримання паритету між різними дестинаціями, які сприяють розвитку

агротуризму, щоб зменшити тиск на місцеві екосистеми, спричинений збільшенням потоків туристів. Одним зі способів досягнення такого балансу може бути реклама кластерами комплексних туристичних можливостей на міжнародному ринку і промоція локального продукту, оскільки туристичні агенції популяризують лише кілька напрямків [42]. Альтернативні види діяльності, пов'язані з агротуризмом, такі як спортивна риболовля, участь у культурних заходах, відвідування ферм та угідь огляд археологічних пам'яток [43], також можуть рекламуватися для заохочення відвідування менш комерціалізованих дестинацій. Можна стверджувати, що концепція кластеризації агротуризму має схожі конотації для місцевих культур світу. Так, Юанганг Чжан (Yuangan Zhang) та інші науковці [44] досліджували китайську концепцію «shengtai luyou», сутність якої полягає у прагненні здоров'я і благополуччя в агротуризмі.

З огляду на зазначене вище, важливо дослідити та проаналізувати напрями і перспективи кластеризації агротуризму у сільській місцевості, зокрема передумови організаційних трансформацій кластерної організації економіки для досягнення ефекту глокалізації, тобто проєкції глобальних стратегій на локальні цілі, а саме посилення конкурентоспроможності галузей.

Також варто зосередитись на застосуванні принципів кластеризації для забезпечення соціально-економічного ефекту, розширення можливостей зайнятості сільського населення та сталого розвитку сільських територій.

Успіх кластеризації агротуризму із урахуванням соціальних та екологічних параметрів вимагає готовності та дій з боку зацікавлених сторін, регіональних та державних органів влади [45]. Деякі дослідження висвітлюють напрями розв'язання цих проблем через створення та підтримку мереж співпраці між багатьма зацікавленими сторонами. Так, Сяо Лун Ма (Xiao Long Ma), Мей Лінг Дай (Mei Ling Dai) [46] сформулювали концепцію адаптивного спільного управління природоохоронними територіями, що використовуються для агротуризму.

Аналогічно, А. Маданагулі (Arun Madanaguli) та інші науковці [47] запропонували індикатори для агротуристичних кластерів, які можуть відображати взаємозв'язок між тиском на довкілля, спричиненим туризмом, екологічним станом дестинацій та реагуванням бізнесу на зміни, які він спричиняє. За умови грамотного управління, стверджують Джінсін Жу (Jinxin Zhu) та інші дослідники [48], агротуризм може приносити високі економічні вигоди несуттєво впливаючи на навколишнє середовище. Крім того, ще один важливий аспект доцільності кластеризації зосереджений на розвитку розуміння туристами переваг локального туризму, що є однією із важливих передумов позитивного впливу на економіку [49]. Мініготелі та агротуристичні садиби, що є аналогами традиційних готелей, об'єднані у межах кластера, можуть стати інструментом підвищення конкурентоспроможності територій економічного розвитку, які фокусуватимуться на інтеграції та когерентності економічних потенціалів учасників, узгоджуючись із принципами синергетичної економіки. Такий підхід може стати ключовим чинником у забезпеченні сталості економіки країни в умовах воєнного часу і повоєнного відновлення. Взаємодія представників влади, підприємців і місцевого населення є запорукою сталого туризму, особливо у контексті економіки країн, що розвиваються. Зважаючи на викладене вище, важливо розглянути, як впровадження технологій кластеризації агротуризму може вплинути на розвиток сільських територій з огляду на значну увагу до охорони навколишнього середовища та збереження екосистем.

Для дослідження класифікації кластерів Міжнародної конференції з інноваційної політики [50] у реалізації та підтримці інноваційних проєктів, спрямованих на вирішення питань взаємодії, нами було проведено детальний аналіз основних синергетичних ефектів кластерних систем у контексті підтримки суб'єктів та розв'язання соціально-економічних проблем сільських територій. Цей аналіз дав змогу визначити ключові аспекти і форми ведення господарської діяльності як нові соціально-економічні надбудови у міжсекторальних

економічних відносинах між державою, підприємницькими структурами та соціальною інфраструктурою й окреслити основні напрями її діяльності.

Дослідження процесу трансформації економічної кластеризації від регіонів до галузей формує новітні перспективи і дає можливість залучення інноваційних механізмів стимулювання виробників, інтеграції дій бізнесу та влади, залучення ресурсного потенціалу. Ці методи сприяли аналізу взаємодії науки та бізнесу, стимулювання іноземних інвесторів у кластеризації агротуризму та визначили основні напрями діяльності у цій сфері. Вони також дали змогу виявити приклади успішного застосування кластерної моделі організації виробництва у розвинених країнах світу для визначення перспектив її застосування в Україні.

Цілком справедливо, що серед науковців та експертів із різних галузей зростає інтерес до концепції кластеризації, однак досліджень, що висвітлюють проблематику кластеризації туризму в сільській місцевості, є небагато порівняно з міськими агломераціями. Учасники кластерних об'єднань на сільських територіях мають великий потенціал активізації інноваційної діяльності, створення стратегічних атракцій конкурентного поля у бізнес-середовищі [51].

Загалом концепція кластерів полягає в інтеграції галузевих і територіальних принципів організації підприємницької діяльності, можливості більш повного використання інфраструктурного потенціалу регіону, а також здатності до зміни конфігурації мережі: заміни окремих елементів, приєднання додаткових [52]. Однак реалізація цієї моделі можлива і в окремих регіонах або навіть у межах однієї дестинації [53]. М. Станчіу (Mirela Stanciu) та інші дослідники [54] наголошують на прогалинах у знаннях щодо тлумачення агротуризму у межах концептуальних підходів, що охоплюють види діяльності, тісно пов'язані з активними фермерськими господарствами: прямі продажі, освіта, гостинність, рекреація та розваги. На їхню думку, сільські громади, отримуючи

фінансову підтримку від ЄС, спрямовують її на диверсифікацію діяльності та розвитку фермерських господарств через агротуризм, що тісно пов'язаний із використанням природних та людських ресурсів сільського середовища, сучасних інноваційних технологій для розширення виробничих потужностей мініготелів та садиб, їх промоцію [55].

Використання нових технологій в туризмі зумовлює покращення економічних соціальних та екологічних показників, проте відсутність необхідної інфраструктури ускладнює впровадження інновацій у віддалених районах. Ці виклики насамперед спричинені транспортною інфраструктурою, обмеженою логістикою, відсутністю системи стратегічного управління на національному рівні та відмінністю природних і антропогенних туристичних ресурсів. У дослідженні, проведеному Ю. С. Муресан (*Iulia C. Muresan*) та іншими науковцями [56], визначено та охарактеризовано чинники, що впливають на сприйняття місцевими мешканцями якості сільських туристичних дестинацій. Роль рушійних сил у створенні кластерів в агротуризмі, таких як ринковість, партисипативність, пом'якшення кризових явищ та сталість, обґрунтував у своїй роботі С. Приатмоко (*Setiawan Priatmoko*) та співавтори дослідника [57].

Про істотну залежність моделей інституційного зміцнення розвитку агротуризму громади від інституційних та регуляторних чинників стверджують Іда Суардана (*Ida Bagus Raka Suardana*) та інші науковці [58]. Варто погодитися з думкою дослідників, що державна політика може посилити й оптимізувати діяльність агрокластерів, щоб забезпечити сталий розвиток та залучення громади до активної участі. Автори дослідження припускають, що такий розвиток відповідає очікуванням зацікавлених сторін, а саме таким, як: координація, взаємодія, дотримання правил та співпраця між державною та місцевою владою для реалізації програми розвитку туризму в селі. У процесі реалізації моделі розширення можливостей громади у розвитку села як агротуристич-

тичного кластера громади використовують різні інструменти та впроваджують програми, спрямовані на стимулювання підвищення ефективності людських ресурсів, надання фінансової підтримки та забезпечення додаткової цінності природних об'єктів та цікавих туристичних атракцій. Розвиток принципу освіти у громаді здійснюється завдяки проведенню тренінгів. Держава може стимулювати розвиток освіти в агротуризмі як різнобічну діяльність, на яку впливають аспекти економічного, соціального, культурного, екологічного розвитку, наявність людських ресурсів та інфраструктури [59].

Країни Європейського Союзу впроваджують концепції сталого агротуризму і є всесвітньо визнаними лідерами у цій сфері. Зокрема, Т. Паул (Tripti Paul) та А. Патіл (Anuradha Patil) [60] проаналізували імплементацію принципів сталого розвитку агротуристичних кластерів та наводять приклади кращих практик. Вони визначили, що агротуризм, заснований на органічному землеробстві, зумовив збільшення як внутрішніх, так і міжнародних туристичних секторів. Проживання в агросадибі – це форма агротуризму на базі громади, яка передбачає ознайомлення з органічним землеробством та культурними ландшафтами у туристичній дестинації, зокрема збереження культурних ландшафтів завдяки туризму.

У дослідженні, проведеному В. Грановською та Л. Алещенко [61], розглянуто значення агротуризму як ефективної бізнес-ідеї диверсифікації діяльності агроформувань та його переваг у застосуванні в Україні. Науковцями розкрито проблеми нормативно-правового регулювання у сфері агротуризму і здійснено оцінювання чинників та пріоритетних напрямів його розвитку. Доведено, що запровадження інноваційних моделей забезпечує не тільки зростання доходів і прибутків суб'єктів господарювання, але і соціокультурний розвиток сільських територій. Започаткування туристичного бізнесу у сільській місцевості набуває дедалі більшої популярності серед населення у зв'язку з процесами глобальної урбанізації.

За своєю природою кластеризація сприяє фокусуванню на теорії самоорганізації економічних систем і полягає у взаємодії між різними стейкхолдерами та галузями для досягнення синергетичного ефекту.

Це вимагає спільних, скоординованих зусиль на різних рівнях для досягнення ефекту синергії як об'єднуючого ядра між місцевим, регіональним, національним та європейським рівнями управління. Так, дослідження ефекту синергії розвитку кластерів дало змогу зробити висновок про відсутність чіткого методологічного обґрунтування їхніх ефектів і передумов. Саме синергетичні ефекти визначають зміст, конфігурацію та мотиви зв'язків між суб'єктами господарювання. Подальший розвиток цієї позиції ґрунтується на концепції взаємодії між елементами системи та обґрунтуванні того, що основним стимулом для інтеграції є отримання більш високого результату через поєднання елементів, ніж арифметична сума ефектів від діяльності окремих елементів та можливості досягнення стратегічних цілей завдяки конкурентним перевагам на ринку [62]. Синергетичні ефекти у сучасній економіці виявляються у кластерах через складові, зазначені на рис. 3.4.

Однак практики поєднання сільського господарства і туризму, як зазначають дослідники, не використовують повною мірою, тому обидва сектори не досягають синергетичного ефекту [63]. Взаємодія підсистем вхідних ресурсів, процесів, результатів та стратегій розвитку кластерів агротуризму мають відповідати вимогам як з погляду вхідних ресурсів, так і з огляду на процеси та результати.

Однак очевидно, що кількість та якість кожної підсистеми потребує поліпшення. На підставі наведеного вище можна зробити висновок, що існують чинники, які сприяють впровадженню кластеризації агротуризму та за певних обставин її розвитку і досягненню синергетичного ефекту, проте існують і бар'єри, що перешкоджають її більш широкому застосуванню. Вивчення як рушійних чинників, так і бар'єрів для кластеризації агротуризму забезпечує основу для розроб-

лення заходів, спрямованих на підвищення ефективності підходу, подолання перешкод та посилення рушійних сил.



Рис. 3.4. Основні синергетичні ефекти кластерних систем

Джерело: розроблено автором.

Аналізуючи рушійні сили та бар'єри кластеризації агротуризму, важливо розрізняти внутрішні та зовнішні бар'єри. Зовнішнє середовище дає змогу бізнесу адаптуватися до змін і знаходити нові можливості для розвитку. Внутрішні бар'єри часто пов'язані з такими чинниками, як недостатня кваліфікація персоналу, нестача фінансових ресурсів або відсутність лідерських навичок у команді. З іншого боку, зовнішні бар'єри можуть містити економічні, соціальні, політичні, технологічні й екологічні чинники. Важливо розуміти, що не всі зовнішні чинники є перешкодами; деякі з них можуть бути

стимулами для бізнесу, пропонуючи нові можливості або спонукаючи до змін. Отже, виокремлення внутрішніх та зовнішніх бар'єрів допомагає бізнесу краще зрозуміти своє середовище, визначити ключові чинники, що впливають на його діяльність, та розробляти стратегії успіху. Індикатором, що відображає наявність ресурсів для формування кластерів, може бути коло Харві [64].

З огляду на ключові переваги кластерного підходу у сільському туризмі, потенціали цього сектору все ще використовують недостатньо. Крім того, підготовка кластерної ініціативи та визначення типу відносин між учасниками передбачає обґрунтування вибору моделі (проєкту) агротуристичного кластера та перспективних напрямів його розвитку, формування цілей і завдань, визначення вимог до учасників та їхнього складу, розроблення етапів і термінів створення кластера та призначення відповідальних осіб і ключових виконавців.

Формування агротуристичного кластера може відбуватися за відповідними сценаріями, як-от: «зверху вниз» (під керівництвом органів влади); «знизу вгору» (під керівництвом суб'єктів господарювання); змішаний – коли застосовують обидва сценарії.

Модель формування кластерних утворень на основі ресурсно-інтеграційного механізму є актуальною. Ресурсна складова механізму ґрунтується на додаткових знаннях, залученні ресурсів та формуванні унікальних кластерних компетентностей, а інтеграція передбачає підприємницьке міжорганізаційне, регіональне, міжрегіональне та міжнаціональне об'єднання організаційних, управлінських та правових чинників для створення конкурентоспроможної економіки сільських територій на основі кластерних утворень.

Варто звернути увагу на формування перспективних напрямів розвитку кластера (стратегії), визначення цілей і завдань кластера, розроблення вимог до учасників та їх складу, формування етапів і термінів створення кластера, призна-

чення відповідальних осіб та ключових виконавців у межах координаційного центру.

Організаційно-економічний етап пов'язаний із розробленням складних механізмів взаємодії учасників, документуванням та формалізацією організаційної структури кластера, визначенням положень взаємодії учасників, ступеня їхньої участі та відповідальності, розподілом функцій, створенням вертикалі управління, яка є основою для реалізації кластерної ініціативи.

Загалом для забезпечення управління агротуристичним кластером необхідні узгоджені зусилля компаній, урядів і суспільства.

Перехід до кластеризації містить агломераційні характеристики, тому географічну концентрацію туристичних атракцій можна розглядати як важливу складову в агротуристичному кластері. Однак кожна група підприємств агротуризму з географічною концентрацією не може називатися агротуристичним кластером, оскільки вони потребують певного часу для самоорганізації, налагодження взаємодії та бізнес-мережі, управління цією організацією. Завдяки переоцінюванню бізнес-моделей туристичні кластери ґрунтуються на створенні комплексу взаємодоповнюваних атрибутів, які слугують для задоволення потреб споживачів, створюючи дедалі більше можливостей для зацікавлених сторін. Як показує досвід країн ЄС, туристичні кластерні утворення можуть посилити мультиплікативні та зовнішні ефекти, а також сприяти пришвидшенню розвитку нових форм туризму у сільських регіонах, створюючи попит на альтернативні види діяльності, що генерують додаткові доходи. На відміну від інших продуктів, які пропонують виробничі або сервісні компанії, туристичні продукти є неоднорідними: вони складаються із безлічі взаємодоповнюваних компонентів, що надаються постачальниками із різних державних і приватних секторів [65]. З огляду на це, Х. Лейн (Christa Laing) [66] стверджує, що існує велика можливість для співпраці та розвитку мережевих

зв'язків у туристичній індустрії завдяки гетерогенній природі туристичного продукту.

Масштаби промислових кластерів охоплюють великі території і кількість учасників, зокрема таких, як поставальники, продавці, агентства, логістичні фірми, що безпосередньо не контактують зі споживачами, чого не можна сказати про туристичні кластери. У туристичних кластерах клієнти (туристи) взаємодіють із суб'єктами надавачами послуг у процесі споживання туристичних продуктів. Так, М. А. Качневська (Magdalena Anna Kachniewska) [67] вважає, що тижневе перебування туриста у віддаленому місці зумовлює контакти із 30–50 різними суб'єктами (туроператор, страхова компанія, перевізник, готель, ресторан, туристична атракція, обмінний пункт, водій таксі, сувенірна крамниця, місцева влада), і таким чином будується ланцюг вартості. Ще одним прикладом відмінності туристичного кластера від більшості промислових кластерів є те, що у туристичному секторі клієнти (туристи) віддалені від туристичного продукту або послуги.

У туристичній діяльності важливу роль відігравали «море–пісок–сонце», однак нині основний акцент роблять на інтерактивних відносинах, що пов'язано із розвитком інформаційних технологій, зокрема антропогенних ресурсів, таких як тематичні парки, а також технологій віртуальної реальності у сільському туризмі. Це посилює важливість кластеризації, щоб суб'єкти агротуризму були більш конкурентоспроможними. На сьогодні в Європі традиційні туристичні ресурси, окремі аспекти (клімат, культура тощо) стають менш важливими порівняно з іншими туристичними чинниками конкурентоспроможності. Стратегічне управління інформацією, інтелект (здатність до командних інновацій на підприємстві), знання (ноу-хау або культура) є новими ресурсами і ключовими чинниками конкурентоспроможності туристичних підприємств [68]. Усе це може зумовити підвищення привабливості окремих територій і посилення їх конкурентних переваг. Прогнозувалося, що віддалені та сільські дестинації

приваблюватимуть відвідувачів у постковідний період, а отже, і надалі залишатимуться важелем економічного розвитку та зростання. За результатами опитування Євробарометра, проведеного у жовтні 2021 року, 82 % європейців готові змінити свої туристичні звички на більш екологічні, зокрема, подорожувати до менш відвідуваних місць та споживати продукти місцевого виробництва. Після більш динамічного, ніж очікувалося відновлення туризму у 2022 році, стійкий інтерес до сталого туризму у сільських та наближених до місць постійного проживання дестинаціях зберігається, однак він може бути ускладнений кризою, пов'язаною із вартістю проживання. Згідно зі звітом про сталий туризм за 2023 рік від Booking.com із 33 тис. мандрівників у 35 країнах 76 % виявили бажання подорожувати більш екологічно упродовж наступних 12 місяців. Це на 16 % більше, ніж в опитуванні Booking у 2021 році та на 5 % більше, ніж у 2022 році. Проте 75 % учасників наголосили на тому, що глобальна енергетична криза та вартість проживання впливають на їхні плани щодо подорожей.

Крім того, 49 % повідомили, що запропоновані більш сталі подорожі були занадто дорогими – на 11 % більше порівняно із 2022 роком. Утім, 43 % зазначили, що вони готові платити більше за подорожі, які мають сертифікат сталого розвитку. Це відповідає результатам моніторингу ЮНВТО, який свідчить про те, що туристи віддають перевагу оптимальному співвідношенню ціни та якості та подорожуватимуть якомога ближче до місця постійного проживання, зважаючи на нинішній складний економічний клімат і невизначену геополітичну ситуацію. За даними Євростату, велика частка туризму в ЄС припадає на сільську місцевість. У 2021 р. на сільську місцевість припадало 43,8 % ліжко-місць у туристичних закладах розміщення у ЄС (решта 33,8 % ліжко-місць були у містечках та передмістях і 21,4 % – у містах). На сільську місцевість також припадало 37 % усіх ночівель, проведених у туристичних об'єктах, порівняно з 28 %. Розподіл за країнами-членами ЄС наведено на рис. 3.5.

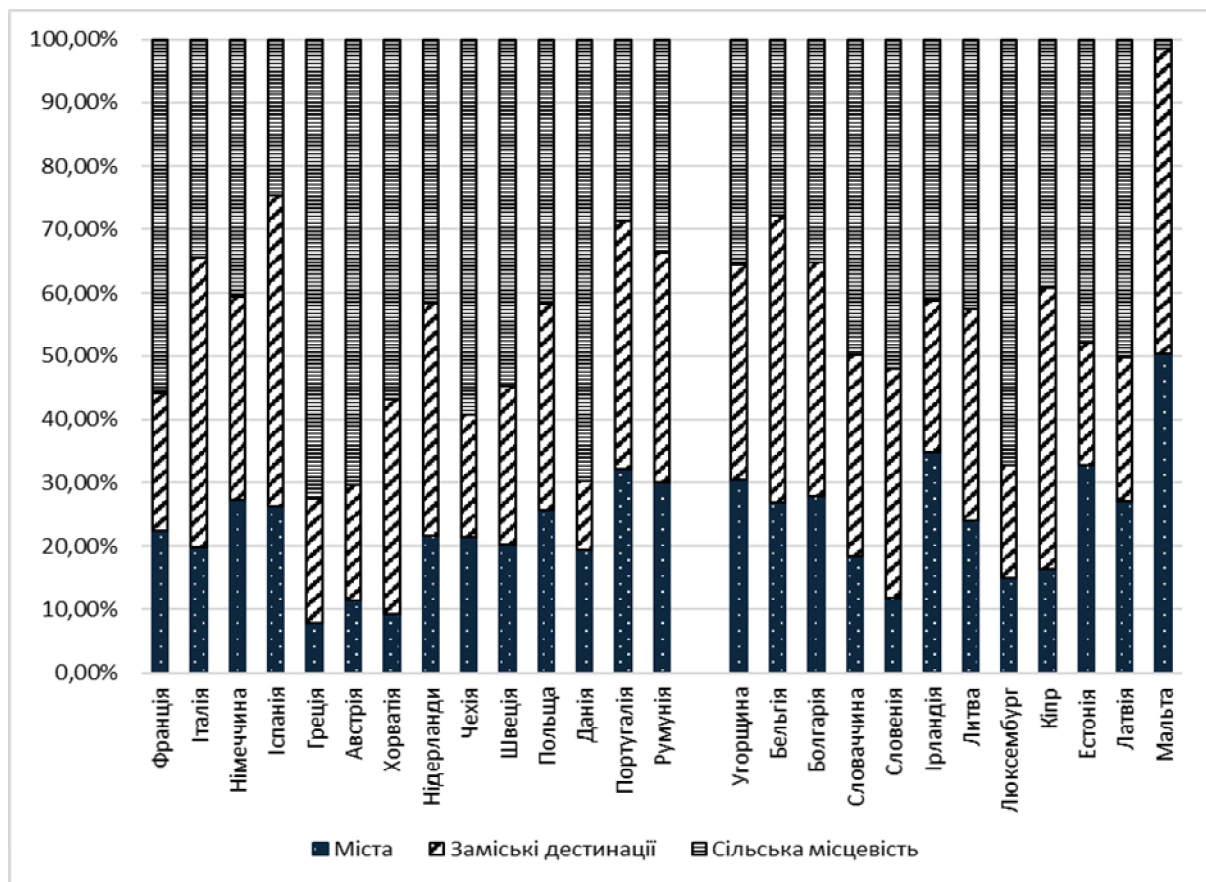


Рис. 3.5. Співвідношення часток міського та сільського туризму в країнах ЄС

Джерело: розроблено на основі [69].

Якщо йдеться про абсолютні цифри, то державами-членами із найбільшою кількістю ліжко-місць у сільській місцевості є Франція, Італія, Німеччина, Іспанія, Греція, Австрія та Хорватія, До того ж більшість із них, за винятком Італії та Іспанії, мають більше ліжко-місць у сільській місцевості, ніж у містах, містечках або передмістях.

Це також держави-члени із найбільшою кількістю ночівель, проведених у туристичних закладах у сільській місцевості. Відвідування природи та сільської місцевості століттями приваблювало туристів, особливо тих, хто прагне тиші та спокою подалі від галасливого міста. Сільський туризм з'явився у Західній Європі на початку 1970-х років як альтернатива домінуючим тоді пляжним і гірським курортам, і в 1990-х роках поширився на Східну Європу. Новий вид туризму був зумовлений

потребою усамітнитись, побути наодинці з природою. Цей вид туризму часто пропонували фермери, і здебільшого його розглядали як спосіб диверсифікації доходів фермерських господарств у той час, коли сільське господарство занепадало. На сьогодні цей підхід відображений у Європейському плані дій для туризму до 2030 року, ухваленому Європейським Союзом, який є ключовим елементом переходу туризму до процесу інтеграції зусиль зацікавлених сторін, ініційованого у 2021 році у межах оновленої промислової стратегії ЄС, яка визначила туризм як одну із 14 промислових екосистем, де необхідно пришвидшити «зелений» та цифровий перехід [70].

Принципи сталого розвитку, визначені у Європейському плані, передбачають сприяння розвитку туризму, який є економічно, екологічно, культурно та соціально спрямованим; відповідає на виклики змін клімату, втрат біорізноманіття, дотримуючись зобов'язань ЄС у межах Порядку денного сталого розвитку ООН до 2030 року; створює робочі місця та розвиває місцеву культуру і традиції. Документ пропонує державам-членам взяти до уваги вплив туризму на якість життя місцевих громад у своїй політиці; приділяти особливу увагу потребам периферійних, менш доступних островів і найвіддаленіших регіонів у своїх транспортних шляхах; популяризувати активні види пересування, такі як їзда на велосипеді та піші прогулянки; заохочувати більш тривале перебування туристів. Ці нові правила та ініціативи, розроблені за участю бізнесу та зацікавлених сторін, буде впроваджувати Європейська Комісія для підтримки кластеризації сільського туризму.

Досвід країн ЄС у застосуванні принципів кластеризації сільського туризму свідчить про тенденцію до більш сталого використання ресурсів та зменшення впливу на навколишнє середовище. Однак слід зважати на те, що ефективність кластеризації сільського туризму може відрізнятись залежно від контексту та умов кожної країни, тому для успішного впровадження цих принципів необхідно враховувати національні особливості та можливості.

Проаналізувавши тренди кластеризації туризму у країнах Європейського Союзу, виявлено кілька важливих тенденцій.

По-перше, перехідний шлях для туризму спонукає туристичну спільноту впроваджувати заходи у 27 сферах для зменшення споживання енергії, відходів, води та забруднення, щоб задовольнити зростаючий попит на сталий туризм. У Звіті ЄС зазначається, що різні території мають різні ресурсні можливості та певні обмеження щодо реалізації заходів. Консультації із зацікавленими сторонами свідчать про відсутність належного транспортного сполучення та цифрового зв'язку, які є ключовими проблемами, що уповільнюють перехід до зеленого та цифрового туризму в сільській місцевості, а також про те, що дії та подальші кроки завжди мають бути із урахуванням специфіки території. У контексті розвитку туризму Єврокомісія також створила нову інформаційну панель туризму, щоб допомогти національним і регіональним політикам розробити політику і стратегії для трансформації туристичного сектору та підвищення стійкості туризму в ЄС. Доповненням до цих двох документів є повідомлення Єврокомісії «Довгострокове бачення сільських територій ЄС: на шляху до сильніших, з'єднаних, сталих і процвітаючих сільських територій до 2040 року». У ньому визначено рекреацію, туризм та збереження культури і традицій основними аспектами сільських територій поряд із виробництвом продуктів харчування, управлінням природними ресурсами та захистом природних ландшафтів. У повідомленні зазначається, що такі послуги, як туризм і рекреація становлять дедалі більшу частку робочих місць і доходів у сільській місцевості, тоді як частка, пов'язана із сільським господарством, зменшується.

По-друге, існує певна синергія між сільським туризмом і сільським господарством, особливо органічним, та виробництвом локальних продуктів. Так, органічне сільське господарство та природоохоронні заходи можуть забезпечити діяльність на фермах, доступність місцевої якісної продукції, адекватне управління ландшафтами у прибережних сільських районах. Популяризація локальних продуктів також може

бути корисною для територій, де їх виробляють. Водночас у науковій літературі зазначено про можливість створення «кластерів-біорайонів», «географічних територій, де фермери, громадськість, туристичні оператори, асоціації та органи державної влади укладають угоду про стале управління місцевими ресурсами на основі органічних принципів і практик» [71].

Україна є однією із найбільших сільськогосподарських країн світу, і велика кількість природних і антропогенних атракцій може бути поєднана із сільським господарством для створення нових маршрутів і привабливих локацій, які матимуть попит серед туристів. Природні ресурси сільських територій є ключовим активом для побудови сталого та процвітаючого майбутнього. За умови належного управління сільські ландшафти, вкриті лісами та природними територіями, допомагають регулювати туристичні потоки та надавати екосистемні послуги. Ведення сільського та лісового господарства, яке охоплює екологічну, економічну та соціальну сталість, дає можливість створити нові робочі місця, зберегти екологічні системи та біорізноманіття, а також підвищити стійкість до зміни клімату та ризиків. Підвищення якості виробленої продукції та підтримка фермерів, лісівників і сільських підприємців, які є рушійною силою переходу до зеленого суспільства та економіки, вкрай важливі.

Посилення уваги до пом'якшення наслідків зміни клімату, зокрема через виробництво відновлюваної енергії, дає змогу сільським територіям знизити енергетичні ризики за умови, що екосистемні послуги будуть належно оцінені, а бізнес-моделі збережуть свою цінність у сільських громадах. Біоекономіка як один із найбільших секторів економіки ЄС охоплює сільське господарство, лісове господарство, рибальство, аквакультуру, а також виробництво продуктів харчування, кормів, біоенергії та біопродуктів. Важливо враховувати потреби малих і середніх фермерів, залучаючи молодих, нових фермерів і жінок-фермерів та запобігаючи занедбаності земель. Це також має стосуватися працівників сільського господарства, зокрема сезонних працівників та

трудоу мiгрaнтiв. Слiд також пiдтримувати розроблення та управлiння туристичними пропозицiями, повною мiрою використовуючи технологiї та цифровi послуги. У сiльськiй мiсцевостi кластеризацiя може стимулювати iнновацiйнi бiзнес-рiшення, зокрема завдяки таким iнiцiативам, як пiдтримка МСП.

Водночас новi економiчнi можливостi для створення робочих мiсць з'являються на постраждалих територiях. Визначення сталих та iнновацiйних способiв використання колишнiх шахт i мiсць видобутку корисних копалин через вiдновлення деградованих екосистем i послуг, якi вони надають мiсцевим громадам, створюють передумови для розвитку туризму.

Зростання споживчого попиту на бiльш якiснi та натуральнi продукти харчування, зокрема органiчнi, може створити новi можливостi для фермерiв та сiльськoї економiки. Перехiд до органiчних методiв виробництва, розвиток коротких ланцюгiв постачання, мiсцевого перероблення та iнновацiйних продуктiв дає змогу розв'язати проблему дефiциту природних ресурсiв та зменшує залежнiсть вiд iмпортних продуктiв, особливо в умовах обмежень у мiжнароднiй торгiвлi.

Формування кластерiв агротуризму на сiльськiх територiях ґрунтується на структурно-функцiональному пiдходi й охоплює п'ять структурних одиниць для спрямування управлiнських впливiв: атрибути, драйвери, середовище, результати та платформи. Атрибути – якiсний та кiлькiсний склад учасникiв, що визначають його ядро (сектор туристичного продукту) та основу, забезпечуючи допомiжнi, громадськi сектори. Драйвери кластера – елементи, що формують умови для його дiяльностi (активи, знання та навички, компетентностi). Середовище кластера – iндикатори та критерiї зовнiшнього середовища (умови дiяльностi). Результати дiяльностi кластера – сукупнiсть вигiд, отриманих учасниками у процесi спiвпрацi. Кластерна платформа – елементи, якi є предметом управлiння кластером (сукупнiсть параметрiв iнтеграцiйної взаємодiї: знання i компетентностi, довiра

та зацікавленість, стратегічні можливості, бізнес-процеси та інновації) [72].

Створення кластерів сільського туризму може зумовити формування конкурентних переваг місцевих громад. Створюючи нові робочі місця, сільський туризм дає змогу зміцнити місцеву економіку і може відігравати важливу роль у підтримці МСП, поліпшенні умов життя та уповільненні депопуляції. Він також сприятиме збереженню природної та культурної спадщини, самобутності місцевості, підтримці аспектів традиційного способу життя та традиційних ремесел і навичок, які можуть бути забутими, зокрема це стосується виготовлення мережива або традиційного виробництва човнів.

Агротуризм дає можливість фермерам популяризувати свої господарства та унікальні місцевості, в яких вони розташовані.

Запрошення відвідувачів до фермерських господарств та торгівля сільськогосподарською продукцією приносить додатковий дохід безпосередньо фермерським родинам. Це додає цінності їхньому сільськогосподарському виробництву, водночас підвищуючи зацікавленість у місцевій продукції та дає можливість підтримувати і використовувати сільськогосподарські землі.

Однак туризм може мати і негативні наслідки для сільських громад. Так, у дослідженні Європейського парламенту наголошено на таких «негативних наслідках», як ризик фізичної шкоди вразливим екосистемам, спричинений надмірною кількістю відвідувачів і забрудненням, зокрема шумом і сміттям. Популярні сільські дестинації можуть стикатися і з такими проблемами, як зростання цін на житло, на яке бракує коштів у місцевих жителів через зростання попиту з боку інвесторів. Туризм також може призвести до втрати сільської місцевості, «незвіданих» територій та дикої природи, а також до зростаючої урбанізації та надмірної залежності місцевих мешканців від туристичного бізнесу. У Звіті ЄС [73] зазначається, що шкідливий вплив на місцеві дестинації може знизити їх приваб-

ливість у довгостроковій перспективі, а також мати негативні наслідки для добробуту мешканців, зокрема це підвищення цін на послуги й житло.

Більшість ініціатив, спрямованих на кластеризацію сільського туризму, потребують значних інвестицій в інфраструктуру, тоді як малі та середні сільськогосподарські підприємства продовжують працювати в умовах невизначеності, що ускладнюється соціальними та економічними викликами.

Під час дослідження було визначено основні виклики, що стоять перед сільськими територіями у контексті кластеризації сільського туризму. Сучасні глобальні виклики, такі як зростання чисельності населення у містах, виснаження ресурсів та зміна клімату, зумовлюють нові тренди в туристичних уподобаннях. Аналіз досвіду формування кластерів агротуризму на сільських територіях у країнах ЄС виявив чітку тенденцію до збільшення попиту на відпочинок у сільській місцевості на засадах сталого використання ресурсів та зменшення впливу на навколишнє середовище. Упровадження стратегії кластеризації агротуризму в Україні у межах міжнародного проєкту «Програми підтримки аграрного і сільського розвитку» за підтримки Агентства США із міжнародного розвитку (USAID) є важливим кроком у напрямі до об'єднання господарів садиб та туристів на найпотужніших комунікаційних та маркетингових платформах, а також ключовим аспектом для створення туристичної привабливості сільських територій і їх сталого розвитку. Ця стратегія спрямована на інтеграцію зусиль державних органів, територіальних громад, власників мініготелів, суб'єктів сільського зеленого туризму в Україні, що прагнуть досягти сталого розвитку сільських територій, поліпшити добробут сільського населення та якість його життя. Формування кластерів агротуризму може стати підґрунтям до оптимізації використання ресурсів, створення нових робочих місць, підвищення ефективності виробництва завдяки диверсифікації господарської діяльності, раціональному використанню та збереженню природного та

історико-культурного потенціалу сільської місцевості та підвищенню прибутковості сільськогосподарських підприємств.

Отже, варто проаналізувати умови та чинники, що впливають на кластеризацію агротуризму в Україні, та розробити методику визначення інтенсивності взаємодії учасників кластера й оцінювання ефективності розвитку кластерної системи на основі комплексу економічних, соціальних та екологічних критеріїв. Це дослідження висвітлює принципи взаємодії між різними стейкхолдерами та галузями для досягнення синергетичного ефекту, допоможе іншим авторам у їхніх дослідницьких пошуках, а також сприятиме аналізу передумов формування кластерів агротуризму у різних регіонах України.

Список бібліографічних посилань

1. Meuwissen, K. (2011). Using mathematical models in the hotel industry: Maximizing revenues through discount strategies.
2. Petricek, M., Chalupa, S., & Melas, D. (2021). Model of price optimization as a part of hotel revenue management–stochastic approach. *Mathematics*, 9 (13). 1552 p.
3. Chen, C., & Kachani, S. (2007). Forecasting and optimisation for hotel revenue management. *Journal of revenue and pricing management*, 6. P. 163–174.
4. Bayoumi, A. E. M., Saleh, M., Atiya, A. F., & Aziz, H. A. (2013). Dynamic pricing for hotel revenue management using price multipliers. *Journal of revenue and pricing management*, 12. P. 271–285.
5. Tse, T. S., & Tung Poon, Y. (2012). Revenue management: resolving a revenue optimization paradox. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (4). P. 507–521.

6. Petricek, M., Chalupa, S., & Melas, D. (2021). Model of price optimization as a part of hotel revenue management stochastic approach. *Mathematics*, 9 (13). 1552 p.
7. Chen, C., & Kachani, S. (2007). Forecasting and optimisation for hotel revenue management. *Journal of revenue and pricing management*, 6. P. 163–174.
8. Bayoumi, A. E. M., Saleh, M., Atiya, A. F., & Aziz, H. A. (2013). Dynamic pricing for hotel revenue management using price multipliers. *Journal of revenue and pricing management*, 12. P. 271–285.
9. Farouk El Gayar, N., Saleh, M., Atiya, A., El-Shishiny, H., Alkes Youhanna Fayez Zakhary, A., & Abdel Aziz Mohammed Habib, H. (2011). An integrated framework for advanced hotel revenue management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (1). P. 84–98.
10. Fiori, A. M., & Foroni, I. (2020). Prediction accuracy for reservation-based forecasting methods applied in revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 84. 102332 p.
11. Dubbey, J. M., & Dubbey, J. M. (2004). *The mathematical work of Charles Babbage*. Cambridge University Press.
12. Schabas, M. (2014). *A world ruled by number: William Stanley Jevons and the rise of mathematical economics* (Vol. 1134). Princeton University Press.
13. Persons, W. M. (1916). Construction of a business barometer based upon annual data. *The American Economic Review*, 6 (4). P. 739–769.
14. Box, G. (2013). Box and Jenkins: time series analysis, forecasting and control. In *A Very British Affair: Six Britons and the Development of Time Series Analysis During the 20th Century* (pp. 161–215). London: Palgrave Macmillan UK.
15. Bera, A. K., & Higgins, M. L. (1997). ARCH and bilinearity as competing models for nonlinear dependence. *Journal of Business & Economic Statistics*, 15 (1). P. 43–50.

16. Stine, R. A. (1987). Estimating properties of autoregressive forecasts. *Journal of the American statistical association*, 82 (400). P. 1072–1078.
17. Clements, M. P., & Smith, J. (1999). A Monte Carlo study of the forecasting performance of empirical SETAR models. *Journal of Applied Econometrics*, 14 (2). P. 123–141.
18. Rose, K. A., Smith, E. P., Gardner, R. H., Brenkert, A. L., & Bartell, S. M. (1991). Parameter sensitivities, Monte Carlo filtering, and model forecasting under uncertainty. *Journal of Forecasting*, 10 (1–2). P. 117–133.
19. Egrioglu, E., Yolcu, U., Aladag, C. H., & Bas, E. (2015). Recurrent multiplicative neuron model artificial neural network for non-linear time series forecasting. *Neural Processing Letters*, 41. P. 249–258.
20. Yildiz, B., Bilbao, J. I., & Sproul, A. B. (2017). A review and analysis of regression and machine learning models on commercial building electricity load forecasting. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 73. P. 1104–1122.
21. Montgomery, D. C., Jennings, C. L., & Kulahci, M. (2015). *Introduction to time series analysis and forecasting*. John Wiley & Sons.
22. Mills, T. C. (2019). *Applied time series analysis: A practical guide to modeling and forecasting*. Academic press.
23. Young, P. C. (1999). Nonstationary time series analysis and forecasting. *Progress in Environmental Science*, 1. P. 3–48.
24. Palit, A. K., & Popovic, D. (2006). *Computational intelligence in time series forecasting: theory and engineering applications*. Springer Science & Business Media.
25. Nonstationary time series analysis and forecasting. *Progress in Environmental Science*, 1. P. 3–48.
26. Palit, A. K., & Popovic, D. (2006). *Computational intelligence in time series forecasting: theory and engineering applications*. Springer Science & Business Media.
27. Box, G. (2013). Box and Jenkins: time series analysis, forecasting and control. In *A Very British Affair: Six Britons*

- and the Development of Time Series Analysis During the 20th Century* (P. 161–215). London: Palgrave Macmillan UK.
28. Dubois, A., & Carson, D. (2020). Sustainable agriculture and multifunctionality in South Australia's Mid North region. *Australian Geographer*, 51 (4). P. 509–534.
 29. Kia, Z. (2021). Ecotourism in Indonesia: Local community involvement and the affecting factors. *Journal of Governance and Public Policy*, 8 (2) . P. 93–105.
 30. Семенова М. В. Туристичний кластер як інноваційний інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: матеріали II інтернет-конф.* (м. Харків, 29 листоп. 2019 р.). Харків, 2019. С. 167–172.
 31. Xu, S., & Hu, Y. (2021). How do residents respond to negative environmental impacts from tourism? The role of community participation in empowering residents' environmentally responsible behavior. *International Journal of Tourism Research*, 23 (6). P. 1099–1111.
 32. Ruiz-Real, J. L., Uribe-Toril, J., de Pablo Valenciano, J., & Gázquez-Abad, J. C. (2022). Rural tourism and development: Evolution in scientific literature and trends. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46 (7). P. 1322–1346.
 33. Roman, M., Roman, M., Prus, P., & Szczepanek, M. (2020). Tourism competitiveness of rural areas: Evidence from a region in Poland. *Agriculture*, 10 (11). 569 p.
 34. Stanciu, M., Popescu, A., & Stanciu, C. (2023). Rural tourism, agrotourism and ecotourism in Romania: current research status and future trends. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture & Rural Development*, 23 (1).
 35. Zielinski, S., Jeong, Y., Kim, S. I., & B. Milanés, C. (2020). Why community-based tourism and rural tourism in developing and developed nations are treated differently? A review. *Sustainability*, 12 (15). 5938 p.

36. An, W., & Alarcón, S. (2020). How can rural tourism be sustainable? A systematic review. *Sustainability*, 12 (18). 7758 p.
37. Qu, M., McCormick, A. D., & Funck, C. (2022). Community resourcefulness and partnerships in rural tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 30 (10). P. 2371–2390.
38. Kataya, A. (2021). The impact of rural tourism on the development of regional communities. *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*, 652463.
39. He, Y., Wang, J., Gao, X., Wang, Y., & Choi, B. R. (2021). Rural tourism: Does it matter for sustainable farmers' income? *Sustainability*, 13 (18), 10440 p.
40. López-Sanz, J. M., Penelas-Leguía, A., Gutiérrez-Rodríguez, P., & Cuesta-Valiño, P. (2021). Sustainable development and consumer behavior in rural tourism—the importance of image and loyalty for host communities. *Sustainability*, 13(9), 4763.
41. Tiberiu, I., Cornelia, A. T., Ioan, P., Sîrbulescu, C., Anda, M., Anka, Ş., & Lucian, P. (2020). Agritourism-supplementary income source for the rural population. *Agricultural Management/Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*, 22 (1).
42. Ye, S., Wei, W., Wen, J., Ying, T., & Tan, X. (2021). Creating memorable experience in rural tourism: A comparison between domestic and outbound tourists. *Journal of Travel Research*, 60 (7). P. 1527–1542.
43. Jia, Z., Jiao, Y., Zhang, W., & Chen, Z. (2022). Rural tourism competitiveness and development mode, a case study from chinese township scale using integrated multi-source data. *Sustainability*, 14 (7), 4147 p.
44. Zhang, Y., Wong, I. A., Duan, X., & Chen, Y. V. (2021). Craving better health? Influence of socio-political conformity and health consciousness on goal-directed rural-eco tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 38 (5). P. 511–526.
45. Sánchez-Oro Sánchez, M., Castro-Serrano, J., & Robina-Ramírez, R. (2021). Stakeholders' participation in sustainable

- tourism planning for a rural region: Extremadura case study (Spain). *Land*, 10 (6), 553 p.
46. Ma, X. L., Dai, M. L., & Fan, D. X. (2020). Cooperation or confrontation? Exploring stakeholder relationships in rural tourism land expropriation. *Journal of Sustainable Tourism*, 28 (11). P. 1841–1859.
47. Madanaguli, A., Kaur, P., Mazzoleni, A., & Dhir, A. (2022). The innovation ecosystem in rural tourism and hospitality—a systematic review of innovation in rural tourism. *Journal of Knowledge Management*, 26 (7). P. 1732–1762.
48. Zhu, J., Yuan, X., Yuan, X., Liu, S., Guan, B., Sun, J., & Chen, H. (2021). Evaluating the sustainability of rural complex ecosystems during the development of traditional farming villages into tourism destinations: A diachronic emergy approach. *Journal of Rural Studies*, 86. P. 473–484.
49. Ivona, A. (2021). Sustainability of rural tourism and promotion of local development. *Sustainability*, 13(16), 8854 p.
50. Engel, J. S. (2015). Global clusters of innovation: Lessons from Silicon Valley. *California Management Review*, 57 (2). P. 36–65.
51. Kazlouski, V., Ganski, U., Platonenka, A., Vitun, S., & Sabalenka, I. (2020). Sustainable development modeling of agritourism clusters. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42 (2). P. 118–127.
52. Геєць В.М. Економіка України: ключові проблеми і перспективи. *Економіка і прогнозування*. 2016. № 1. С. 7–22.
53. Roman, M., Roman, M., Prus, P., & Szczepanek, M. (2020). Tourism competitiveness of rural areas: Evidence from a region in Poland. *Agriculture*, 10 (11). 569 p.
54. Stanciu, M., Popescu, A., & Stanciu, C. (2023). Rural tourism, agrotourism and ecotourism in Romania: current research status and future trends. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture & Rural Development*, 23 (1).

55. Călina, J., Călina, A., Iancu, T., & Vangu, G. M. (2022). Research on the Use of Aerial Scanning and Gis in the Design of Sustainable Agricultural Production Extension Works in an Agritourist Farm in Romania. *Sustainability*, 14 (21). 14219 p.
56. Muresan, I. C., Harun, R., Arion, F. H., Oroian, C. F., Dumitras, D. E., Mihai, V. C., ... & Chiciudean, G. O. (2019). Residents' perception of destination quality: Key factors for sustainable rural development. *Sustainability*, 11 (9). 2594 p.
57. Priatmoko, S., Kabil, M., Akaak, A., Lakner, Z., Gyuricza, C., & Dávid, L. D. (2023). Understanding the complexity of rural tourism business: Scholarly perspective. *Sustainability*, 15 (2), 1193.
58. Suardana, I. B. R., Gorda, A. N. T. R., Pratiwi, N. I., & Lestari, N. P. N. E. (2020). Model of institutional strengthening and empowerment community-based agro-tourism village development. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11 (4). P. 112–125.
59. Jumiayati S., Frimawaty E. The Development of an Edu-agrotourism Concept in the Buffer Zone of Conservation Area Based on Education and Local Community Empowerment. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2023. Vol. 1275, no. 1. P. 012027. URL: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1275/1/012027>
60. Paul, T., & Patil, A. (2022). Sustainable agro tourism: A case study of “farm of happiness”. *International Journal of Risk and Contingency Management (IJRCM)*, 11 (1). P. 1–11.
61. Грановська В. Г., Алещенко Л. О. Агротуризм як інструмент диверсифікації діяльності агроформувань. *Ekonomika APK*. 2019. 12 с.
62. Kałasznik, D. (2002). Agritourism and the Synergism Process-Rural Development and Environmental Improvement. *Economic and Environmental Studies*, 2. P. 277–286.
63. Sumantra, I. K., & Wijaya, I. (2021). The Development Strategy of Coffee Agro-Technopark in Tabanan Regency to Strengthen the Synergism of Agriculture and Tourism.

64. Boyko, M. G. (2008). Clusters as an Innovative Form of Economic Development of Regions. Herald Kyiv national University of Trade and Economics, 2. P. 7–16.
65. Adikampana, I. M., Sunarta, I. N., & Pujani, N. L. K. (2019). A model of community-based rural tourism products development. *Jurnal IPTA p-ISSN*, 2338, 8633.
66. Laing, C., & Lewis, A. (2017). Exploring clustering as a destination development strategy for rural communities: The case of La Brea, Trinidad. *Journal of destination marketing & management*, 6 (3). P. 184–195.
67. Kachniewska, M.A. (2015), "Tourism development as a determinant of quality of life in rural areas", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 7 No. 5. P. 500–515. URL: <https://doi.org/10.1108/WHATT-06-2015-0028>
68. Zerrer, N., & Sept, A. (2020). Smart villagers as actors of digital social innovation in rural areas. *Urban Planning*, 5 (4). P. 78–88.
69. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/15234730/17582411/KS-HA-23-001-EN-N.pdf/5d783d9e-9cb3-897c-8360-5122563ae8f3>
70. European industrial strategy, OECD, Managing tourism development for sustainable and inclusive recovery, 2021. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/751464/EPRS_BRI\(2023\)751464_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/751464/EPRS_BRI(2023)751464_EN.pdf)
71. Bulin, D. (2014). EU Travel and Tourism Industry-A Cluster Analysis of Impact and Competitiveness. *Global Economic Observer*, 2 (1), 150 p.
72. Margarita Boiko, Myroslava Bosovska, Nadiia Vedmid, Svitlana Melnychenko and Alla Okhrimenko (2017). Development of the tourism cluster. *Problems and Perspectives in Management*, 15 (4). P. 134–149. doi:10.21511/ppm.15 (4). 2017.12.
73. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/404a8144-8892-11ec-8c40-01aa75ed71a1>

3.3. Методологія антикризового ревеню менеджменту в умовах цифрової економіки

Серед атрибутів сучасної економіки, що вказують на характер та напрями процесів її трансформації, особливо часто вживається така її ознака, як «цифрова».

Сучасну економіку називають цифровою, оскільки в умовах сьогодення частина економічного результату отримана лише або в основному із цифрових технологій або використовуючи бізнес-модель, засновану на цифрових товарах або послугах [1, с. 1]. Рушійними силами цифровізації є економічні та політичні, але, безперечно, вона зумовлена також технологічними інноваціями. Технологічні інновації є важливим ресурсом підприємств, а новітні інформаційні технології розвиваються досить швидко. У 1990-х роках економічні зміни були пов'язані здебільшого з появою інтернету, що зумовило розвиток цифрової економіки. Протягом 2000–2013-х років нова інформація та інформаційно-комунікаційні технології сприяли поширенню економічних змін. У 2014–2022 років спостерігалось стрімке зростання асортименту цифрових послуг, що характеризувалось появою автоматизованої інфраструктури, цифровою орієнтацією споживачів, екологізацією цифрових галузей, цифровізацією державних служб та наукових досліджень. Упродовж 2014–2022 рр. Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI), за допомогою якого відстежують прогрес країн ЄС, узагальнював показники цифрової ефективності Європи. Згідно з цим індексом більшість країн Європи досягли високого рівня розвитку цифрової економіки, розробили стратегії для забезпечення свого майбутнього. Бюро економічного аналізу (BEA) визначає цифрову економіку насамперед з огляду на інтернет та пов'язані з ним інформаційно-комунікаційні технології. BEA вимірює цифрову економіку через ВВП, додану вартість, зайнятість та оплату праці. Цифрова економіка розглядається як спосіб сприяння високоякісному регіональному розвитку

і необхідній інтеграції інтернету, BigData, штучного інтелекту та реальної економіки. Отже, головні ознаки цифрової економіки можна навести як ланцюгову реакцію: високий рівень використання технологічних інновацій → вбудовування підключених датчиків у дедалі більше об'єктів (Інтернет речей) → перенасиченість ринку новими пристроями для кінцевих споживачів (мобільні телефони, смартфони, планшети, нетбуки, ноутбуки, 3D-принтери) → перенасиченість інформаційного простору даними із використанням нової цифрової моделі (хмарні обчислення, цифрові платформи, цифрові сервіси) → поширення Big Data, аналіз даних і алгоритмічне ухвалення рішень → автоматизація процесів і технології робототехніки [2].

Водночас ми вважаємо, що перетворення цифрових технологій в один із найважливіших ресурсів підприємства стало можливим внаслідок глобалізації ринку інформаційних технологій. Потреба в інформаційному забезпеченні ефективного управління підприємством (процесом) існувала завжди, однак можливості практично необмеженого доступу до значної кількості інформаційних джерел і адекватно швидкої фільтрації, систематизації та аналізу отриманих даних з'явилися завдяки сучасним програмним продуктам та інформаційним мережам. Отже, доходимо таких висновків: по-перше, глобалізація ринків будь-яких товарів є неможливою без процесів, що вже відбулися на інформаційному ринку; по-друге, рівень застосування інформаційних технологій є своєрідним індикатором рівня конкуренції та глобалізованості певного ринку.

Позитивна динаміка відновлення основних показників ефективності ревеню менеджменту в умовах кризи і невизначеності, а також інтенсивні інтеграційні процеси, що відбуваються на світовому ринку готельних послуг, починаючи з 80-х років ХХ ст., свідчать про високий рівень економічної привабливості сфери гостинності і водночас про зростання

конкуренції та необхідність забезпечення сталого розвитку і сильних конкурентних позицій для суб'єктів цього ринку.

Готельна сфера України все більше інтегрується у міжнародний економічний простір, що, з одного боку, зумовлює зростання обсягів надання послуг і пропозиції на ринку, а з іншого, може спричинити поглинання національних готельних підприємств міжнародними мережами. У сучасних умовах, коли конкурентна боротьба ведеться вже не між окремими готельними підприємствами і навіть не між мережевими закладами, а між готелями міжнародних операторів, особливо гостро постала проблема розроблення і впровадження у практику діяльності підприємств готельного господарства методів, що дають їм можливість працювати ефективно і зберігати та зміцнювати свої конкурентні позиції.

Найбільш перспективним, на нашу думку, є підхід, вихідні позиції якого сформулюємо так:

✓ нова ера цифровізації вимагає зміни стратегій ревеню менеджменту. Отже, готельне підприємство не повинне обмежуватися лише встановленням планових показників дохідності та контролем за їх досягненням. Натомість пріоритетним вектором цієї системи ревеню менеджменту має стати всебічний аналіз можливостей та активна протидія кризовим чинникам, встановлюючи *ціни як на основі вартості, так і у процесі взаємодії з конкурентами* у напрямі розроблення спільного інформаційно-комунікаційного середовища у загальному економічному просторі. Адже внаслідок специфіки ринку готельних послуг, зокрема значної залежності попиту від важко прогнозованих природних, політичних та інших чинників, економічна синергія може бути досягнута також завдяки розвитку *партнерських відносин між конкурентами*;

✓ підприємства готельного господарства в умовах глобальної конкуренції можуть бути конкурентоспроможними за умови використання новітніх організаційно-управлінських механізмів, які передбачають цілеспрямовану *співпрацю з підприємствами національної туристичної галузі*,

партнерами для отримання очікуваного граничного доходу з надання суміжних послуг для розширення сервісного асортименту. Інтеграція з партнерами під час розроблення і реалізації спільного продукту передбачає високий рівень узгодженості місій, програм і дій учасників системи, їхньої залученості, а отже, і вмотивованості;

✓ важливим резервом зростання доходів підприємства готельного господарства є *трансформація та диференціація каналів дистрибуції готельних послуг* (зокрема, на основі сегментації). Існує кілька підходів до диференціації каналів дистрибуції у готельному бізнесі. Один із них полягає у визначенні цільового ринку та вподобань гостей і виборі відповідних каналів дистрибуції на основі цільової аудиторії, інший – у врахуванні витрат на канал, ставок комісійної винагороди та потенційних довгострокових партнерських відносин. Важливо також впровадити систему управління каналами для оптимізації операцій та управління бізнес-процесами. Регулярний моніторинг та аналіз роботи каналів для оптимізації ефективності має вирішальне значення. Крім того, оптимізація каналів дистрибуції передбачає вибір найбільш релевантних і прибуткових каналів для цільової аудиторії готелю. Готелі мають оцінювати ефективність кожного каналу на основі таких чинників, як обсяг бронювання, отриманий дохід і витрати на залучення гостей. Визначивши канали, які дають найкращі результати, готелі можуть ефективно розподіляти ресурси та маркетингові зусилля. Це сприятиме підвищенню рівня залученості споживачів, а також усіх співробітників готельного підприємства-партнера до процесу надання / реалізації / бронювання послуги, а також зацікавленості кожного учасника у результативності та ефективності цього процесу;

✓ підприємства готельного господарства, імплементуючи систему ревеню менеджменту в умовах високого ризику і нестабільного зовнішнього середовища, повинні використовувати *соціально-етичну адаптацію* стратегії і тактики

поведінки на ринку для забезпечення сталого розвитку. Ці практики передбачають:

- **екологічні ініціативи.** Впровадження екологічно чистих технологій та практик, таких як зменшення споживання енергії, води та відходів, використання відновлюваних джерел енергії та зелених технологій;

- **соціальну відповідальність.** Розвиток програм та ініціатив, спрямованих на поліпшення умов праці, підтримку місцевих спільнот та забезпечення соціальної справедливості;

- **етичне керівництво.** Розроблення етичних стандартів та практик управління, спрямованих на підтримку високих стандартів ділової етики та відповідальної поведінки;

- **співпрацю з місцевими спільнотами.** Створення програм та реалізація проєктів, спрямованих на підтримку місцевих спільнот, розвиток місцевої інфраструктури та забезпечення взаємовигідних відносин із місцевими партнерами.

Ці практики сприяють забезпеченню сталого розвитку готельної галузі та підвищенню її відповідальної поведінки перед суспільством та навколишнім середовищем. Готелі стикаються із кількома проблемами *соціально-етичної адаптації* стратегії. Однією із головних проблем є витрати, пов'язані з упровадженням таких практик. Навчання працівників, розроблення політики та впровадження сталих практик потребують часу та коштів. Іншою проблемою є необізнаність та нерозуміння важливості соціальної та етичної відповідальності серед працівників та керівництва готелів. Готелі також можуть стикатися зі спротивом зацікавлених сторін, які надають перевагу короткостроковому прибутку, а не довгостроковій сталості. Зрештою, виміряти вплив соціально та етично відповідальної поведінки на фінансові показники може бути складно, що перешкоджатиме деяким готелям інвестувати у такі практики. Однак, незважаючи на ці виклики, готелі можуть отримати вигоду від ведення бізнесу в етичний і відповідальний спосіб, оскільки це може зумовити

підвищення морального духу працівників, лояльності гостей і довгострокової прибутковості.

Названі позиції пояснюють зміст елементів розробленої нами концепції *антикризового управління* у ревеню менеджменті, сутність якого розкриває наведене нижче визначення.

Антикризове управління у ревеню менеджменті – це дискретний процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності, з одного боку, та максимізацію доходів і використання інноваційних можливостей вдосконалення бізнес-процесів за умов доступності для підприємств готельного господарства повної інформації про ситуацію на ринку і ухвалення подальших рішень на її основі, – з іншого. Готелям, які стикаються з проблемами під час кризи, слід адаптувати свої стратегії управління доходами, зосередившись на таких підходах.

Отже, *антикризове управління у ревеню менеджменті* слід розглядати принаймні у трьох аспектах. По-перше, як *концепцію*, що передбачає економічну доцільність використання інструментів ревеню менеджменту для оптимізації доходів, щоб за допомогою інструментів ринкової аналітики здійснювати аналіз і визначати напрями для диверсифікації діяльності у періоди низької завантаженості. Основою положу роль у створенні умов для реалізації цієї концепції відіграють система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), інструменти управління соціальними мережами для взаємодії з гостями та просування пропозицій, адаптованих під диверсифіковані канали дистрибуції.

По-друге, як *стратегію*, спрямовану на використання цифрових технологій та вибір інструментів, таких як менеджер каналів, програмне забезпечення для управління тарифами та функції механізму бронювання, управління онлайн-каналами дистрибуції та оптимізації стратегій ціноутворення, залучення клієнтів і партнерів, а також управління стратегіями та оптимізацію їхньої цінності у довгостроковій перспективі

відповідно до певної корпоративної культури, зокрема розвитку філософії, традицій, систем та стандартів якості надання послуг. Водночас стратегічними цілями готельного підприємства є забезпечення оптимальної моделі поведінки на ринку, що, на нашу думку, передбачає диференціацію асортименту послуг, на відміну від конкурентів, через вибір та розвиток незайнятих ніш, а отже, мінімізацію конфліктів та знаходження і розширення множини точок партнерської співпраці над кращим задоволенням потреб споживачів. По-третє, як *методологію* координації і поєднання методів ціноутворення та управління прибутковістю окремих послуг протягом усього їх життєвого циклу із використанням набору модулів, об'єднаних єдиною бізнес-логікою та інтегрованих у корпоративне інформаційне середовище, а також узгодженості дій з партнерами та конкурентами.

Доцільність впровадження концепції *антикризового управління у рівеню менеджменті* у діяльність підприємств готельного господарства може бути доведена на підставі розгляду передумов (стану розвитку ринку готельних послуг та детермінованих ним особливостей попиту, а також можливих джерел ризику) за схемою, застосованою нами під час розгляду попередніх концепцій (див. табл. 1.1). Складні трансформаційні процеси істотно позначаються на прибутковості підприємств готельного господарства України. Зниження прибутку у період запровадження карантинних обмежень під час пандемії Covid-19 змінилося повільним зростанням після її завершення. Однак з лютого 2022 року тенденції зниження прибутковості ще тривали. Операційний прибуток у готелях і закладах розміщення знизився з 25,5 % у 2019 р. до 28,5 % у 2020 р., а потім відновився до 16,6 % у 2021 р. [3]. Наявність на ринку готельних послуг України об'єктивних і суб'єктивних передумов для реалізації запропонованої концепції свідчить про її актуальність (табл. 3.1):

Етапи обґрунтування доцільності концепції антикризового управління у ревеню менеджменті

Вид концепції	Сутність концепції	Умови доцільності застосування концепції		Джерела ризику	Рекомендації щодо організації бізнес-процесів
		стан розвитку ринку готельних послуг	особливості попиту		
Антикризове управління у ревеню менеджменті	В умовах пришвидшеного розвитку цифрової глобалізованої економіки готельне підприємство досягне успіху, якщо розроблення і надання готельних послуг буде результатом глибокого аналізу за допомогою інструментів ринкової аналітики (зокрема, на макrorівні), і здійснюватиметься на основі координації і поєднання методів ціноутворення та управління прибутковістю	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Конкуренція на ринку є значною передусім внаслідок переважання пропозиції над попитом. ➤ Завантаженість кожного підприємства готельного господарства знижується внаслідок того, що зменшується кількість гостей, в основному іноземців. ➤ Пропозиція готельних послуг формується на основі вивчення потреб гостей і адаптується під них 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Зниження попиту внаслідок політичних, економічних, та воєнних дій, таких як війна, релокація компаній та дипломатичних установ. ➤ Неоднорідність попиту за регіонами пов'язана із географічним розташуванням, туристичними об'єктами та іншими чинниками. ➤ Зростає вимогливість гостей до безпеки та інклюзивності готельних підприємств 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Нездатність готельних підприємств динамічно координувати свої дії зі зміною зовнішнього середовища. ➤ Умови нестабільності та економічної турбулентності, посилення конкурентного тиску на ринкові суб'єкти. ➤ Невідпрацьованість системи оцінювання конкурентного середовища ринкових суб'єктів та їхніх конкурентних позицій. ➤ Відсутність інформаційно-комунікаційної платформи підтримки прийняття рішень 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Формування спільної бази даних із використанням інструментів ринкової аналітики. ➤ Довнення даних про особливості адаптації готельних підприємств до кризових умов. ➤ Розроблення системи використання внутрішніх можливостей і потенціалу. ➤ Координація дій для ефективного управління ресурсною базою і розподіл ресурсів у значущих ланках ланцюга створених цінностей

Джерело: розроблено автором.

Готельні послуги стають більш адаптованими до потреб споживачів, все більше використовуються персоналізовані комунікації щодо кожного цільового ринку. Поступово посилюється роль вертикальних і горизонтальних систем реалізації стратегії управління доходами. Набуває нового змісту функція адаптації підприємства готельного господарства до нестабільного зовнішнього середовища. Дедалі більш вагомую стає професійна компетентність готельного персоналу, що передбачає мультизадачність і використання гнучкої системи реагування на складну ринкову ситуацію.

З огляду на сучасний стан розвитку ринку готельних послуг, генеза концепції антикризового управління у ревеню менеджменті є закономірною. Адже кожен етап трансформації середовища функціонування підприємств готельного господарства супроводжувався появою нової концепції управління доходами, яка найбільше відповідала ситуації, зокрема тому, що фокусувалася на об'єкті, який на той момент потребував першочергової уваги, і пропонувала адекватні цьому моменту інструменти впливу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Діалектика об'єктно-інструментальної диференціації концепцій управління доходами

Вид концепції	Об'єкт	Пріоритетний інструментарій
Ціноутворення на основі вартості	Ціна, собівартість	Цінова політика
Отримання очікуваного граничного доходу	Фінансові потоки	Міжфункціональна взаємодія і співпраця
Диференціація каналів дистрибуції	Прямі та непрямі канали дистрибуції	Дистрибуційна політика
Соціально-етична адаптація	Потреби споживачів цільового сегмента	Отримання прибутку через формування лояльності клієнтів
Антикризове управління	Збалансований ревеню менеджмент	Інтеграція та стабілізація бізнес-процесів в умовах непередбачуваності змін зовнішнього середовища

Джерело: розроблено автором.

Унікальність концепції антикризового ревеню менеджменту полягає у зміні сутнісно-функціонального навантаження інтеграції і збалансування «об'єкт – суб'єкта» у контексті концепції управління доходами, відрізняється від попередніх підходів, де об'єкт пріоритетної уваги змінювався, а суб'єкт залишався постійним – підприємство готельного господарства (суб'єкт підприємництва). Нова концепція антикризового ревеню менеджменту розширює цей ракурс, де відбувається інтеграція та стабілізація бізнес-процесів як суб'єктів, так і адаптація об'єктів у гнучкій системі. Так, у процесі узгодження стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства стейкхолдери підприємства взаємодіють як рівноправні учасники, впливаючи один на одного через комунікаційні інструменти. Готелі-партнери і конкуренти також отримують функцію контрагентів у наданні готельних послуг, де їхня діяльність спрямована на поліпшення якості та промоцію готельного бізнесу. Ця еволюція концепцій управління доходами враховує ринкові зміни, пов'язані з акселерацією змін у зовнішньому середовищі, надаючи підприємствам нові можливості використання внутрішнього потенціалу, інтеграції та кооперації, спрямованої на нівелювання негативного впливу.

Радикально відрізняє концепцію антикризового ревеню менеджменту від попередніх концепцій також принципово нова роль партнерства і взаємодії у процесі управління доходами. Усі попередні концепції розглядали партнерів і конкурентів лише як зовнішні чинники, макрорівень впливу яких відбувався через створення конкурентного середовища, а мікрорівень завдяки реалізації функції змагання за частку ринку. Концепція антикризового ревеню менеджменту вводить конкурентів до складу системи управління доходами і перетворює їх на партнерів, що зацікавлені в обміні даних щодо цін і завантаженості, для цього і спрямовують свої зусилля на формування умов підвищення рівня якості готельних послуг та розширення асортименту. Нове значення конку-

рентів в антикризовому ревеню менеджменті має значний вплив на створення цінових та дистрибуційних стратегій. Основними питаннями, які стосуються конкурентів у цьому контексті, є визначення конкурентного пулу, який охоплює опис комплексу послуг, що надає готель, та цільовий сегмент гостей, на який він орієнтується. В умовах турбулентного середовища здійснюється вибір оптимального рівня цін, який не спричинятиме надмірне зниження конкурентоспроможності. Моніторинг цін конкурентів та адаптація власних цін до цих даних визначає розуміння того, як конкуренти впливають на попит та пропозицію ринку. Визначення конкурентного сету та аналіз конкурентів дають змогу ревеню-менеджерам краще розуміти ринок та ухвалювати більш точні рішення щодо цінової політики. Однак неправильне використання інформації від конкурентів може призвести до зниження конкурентоспроможності та зменшення доходів. За таких обставин важливо балансувати між адекватним реагуванням на конкуренцію та самостійним вибором цінової політики, що відповідає потребам власного бізнесу.

Таким чином, одночасно з еволюцією ринкових відносин концепції управління доходами розвивалися, набували нових рис, завдяки яким у підприємств, що їх застосовували, з'являлися нові можливості розширювати ринки збуту та зменшувати негативний вплив чинників зовнішнього середовища на результативність діяльності (табл. 3.3).

Отже, **антикризовий ревеню менеджмент, порівняно з концепцією управління доходами**, набуває додаткових відмітних рис, таких як:

- *формування багатоаспектної (економічної, соціальної та екологічної) системи ревеню менеджменту як основи ефективної діяльності підприємств, із виділенням функцій центрів доходів та форм взаємодії між окремими департаментами;*

- *гармонізація цілей і завдань центрів доходів підприємств готельного господарства та їх партнерів, яка передбачає*

усвідомлення усіма учасниками економічної доцільності всебічного сприяння один одному в реалізації планів;

- *уніфікація стандартів якості обслуговування для окремих цільових сегментів, що входять до системи, також дасть змогу підвищити лояльність споживачів, а отже, і дохідність готелю;*

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика традиційної та новітніх концепцій управління доходами

Критерії для порівняння	Управління доходами	Ревеню менеджмент	Антикризовий ревеню менеджмент
Мета	Зростання доходу	Інтеграція	Пошук і використання резервів
Засіб досягнення мети	Концентрація на обсязі продажу	Ранжування цінових пропозицій у межах часової і просторової співпраці	Пропозиція персоналізованих і адаптованих продуктів, трансформація підходів
Підґрунтя для ухвалення рішень	Інформація про завантаження без поділу на групи споживачів	Інформація про завантаження з поділом на групи споживачів	Персоніфікована інформація про конкретного споживача, потреби, ринкове середовище
Технології управління доходами	Управління попитом і цінова політика	Оmnіканальність і цифрова аналітика	Оптимізація центрів доходів і дистрибуції, цифровізація і співпраця зі стейкхолдерами

**Розділ 3. Витрати як метрики ревеню менеджменту
підприємств готельного господарства**

Закінчення табл. 3.3

Критерії для порівняння	Управління доходами	Ревеню менеджмент	Антикризовий ревеню менеджмент
Рівень застосування	Мікрорівень (підприємство – споживач)	Мікрорівень зі зворотним зв'язком (підприємство – споживач – підприємство)	Мікро-, мезо- та макрорівень. Усі рівні мають можливості зворотного, а також безпосереднього зв'язку
Відносини з конкурентами	Суперництво	Гостре суперництво	Оптимізація завдяки диференціації партнерства

Джерело: розроблено автором

- *зворотний зв'язок зі стейкхолдерами*, який відбувається на підставі обміну та інтеграції баз даних, сприяє узгодженню та оптимізації взаємовідносин між усіма учасниками ринку;

- *оптимізація витрат*, що реалізується завдяки впровадженню принципу максимальної адаптації ціннісної пропозиції, пов'язаної зі збільшенням ADR готелю;

- *вибір альтернативних послуг*, що досягається, по-перше, максимізацією переваг продукту-послуги як ключового конкурентного чинника, а по-друге, порівняння через OTA або метапошукові системи спрощує вибір готелю, а отже, підвищує пряму конкуренцію з погляду максимізації послуг та зручностей завдяки знаходженню максимальної кількості точок диференціації [4].

Усі ці характеристики разом із базовими зумовлені відповідною структурою системи антикризового ревеню менеджменту. Водночас представлений склад елементів системи забезпечує присутність необхідних для її функціонування атрибутів: як тих, що отримані від попередніх концепцій, так і переосмислених.

Викладене вище, а також дані табл. 3.3 свідчать про те, що жоден із наведених підходів не був ідеальним для пошуку джерел доходів, які, крім основної стратегії, спрямовані на

найбільш ефективно використання ресурсів та отримання максимального прибутку на перспективу. Також необхідно враховувати турбулентне ринкове середовище, обґрунтовуючи вибір концепції управління доходами, яка є як мультидисциплінарною з погляду перспективи, так і мультиметодологічною в інструментах, які використовують як найбільш ефективний спосіб повного розуміння впливу багатоваріантних чинників ризику на фінансовий результат (рис. 3.6).

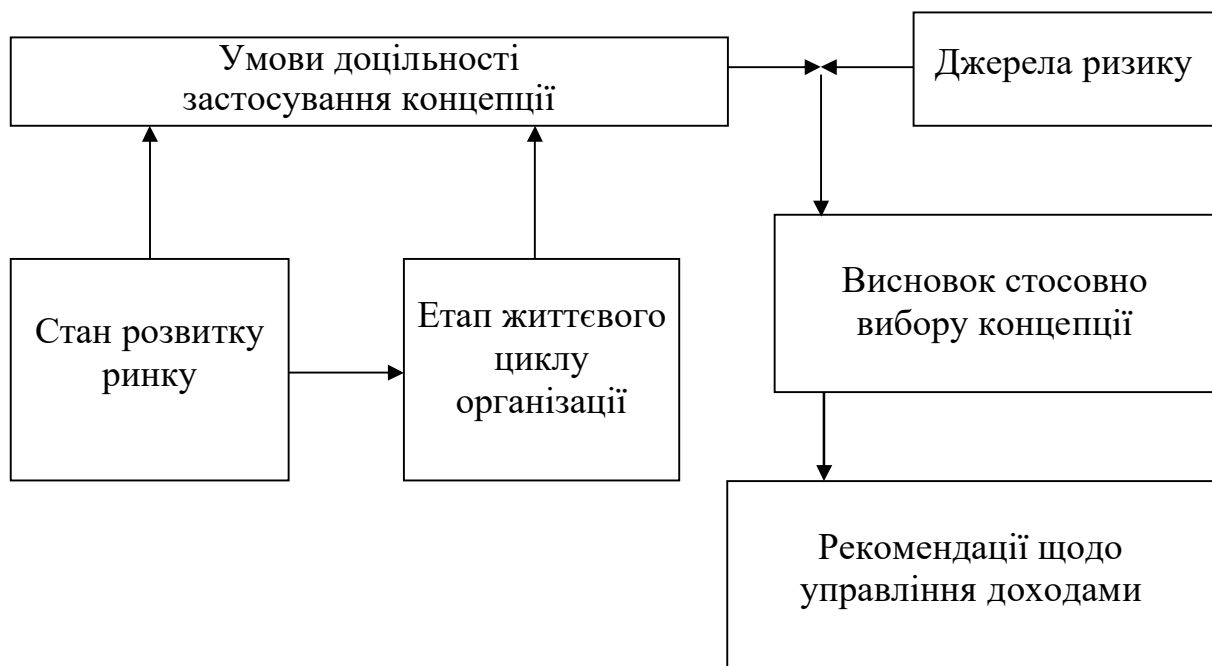


Рис. 3.6. Рекомендований алгоритм обґрунтування вибору концепції управління доходами

Джерело: складено автором за [5].

Роль, яку відіграє цифрова трансформація в оптимізації процесів, пов'язаних з адаптацією продукту або його дистрибуцією, змінює і модифікує традиційні процеси. Для визначення особливостей трансформації в управлінні акцентуємо увагу на доцільності сприйняття наукової позиції Басак Гіле (Basak Denizci Guillet) щодо переходу від стандартизованого продукту, заснованого на типологіях клієнтів, визначених сектором (сімейний туризм, діловий туризм, культурний

туризм тощо), до появи можливостей аналізувати великі обсяги даних за допомогою Big Data, отримувати бізнес-аналітику завдяки машинному навчанню та адаптувати продукт до потреб мандрівників за допомогою Online Reputation, щоб ухвалювати рішення у режимі реального часу [6]. Дослідники дійшли висновку, що роль, яку РМ відіграє у готелі, полягає у тому, щоб допомогти засобу розміщення у таких процесах, як: цінова політика, дистрибуція, лояльність клієнтського сегмента і стратегія готелю, впроваджена технологія, яка полегшує і наближає до хостингу бізнес-аналітику і навіть автоматизацію процесів [7]. Ця еволюція визначена у межах концепції клієнтоорієнтованого управління доходами і відображає важливий рівень попиту, професіоналізації та цифровізації, що дає змогу підвищити ефективність стратегії дистрибуції готелю.

Ще одним напрямом формування позитивного іміджу підприємства готельного господарства і отримання доходів є пошук резервів адаптації до чинників зовнішнього середовища. В умовах гуманітарних криз сотні тисяч цивільних осіб змушені шукати тимчасового прихистку. Зокрема, воєнні мігранти з України через загрозу постійних бомбардувань, руйнувань та небезпечних для життя загроз, пов'язаних із бойовими діями, відчують потребу у пошуку місця для тимчасового проживання. Беліч біженців перетнули кордони України ще на початку повномасштабного вторгнення. Країни Європи активно намагаються запропонувати тимчасовий прихисток або надати можливість транзиту і допомогу для задоволення нагальних потреб тих, хто залишив свої оселі. Роль готельного бізнесу у цьому процесі об'єктивно зумовлена наявним номерним фондом, що відображає, з одного боку, можливості для соціальної підтримки, яка орієнтована на тимчасове проживання та допомогу з працевлаштування в умовах гуманітарних криз, а з іншого, – пошук джерел фінансування для досягнення показників ефективності господарської діяльності. Тригером, що спричинив зростання ролі готелів у розміщенні вимушених мігрантів, було повно-

масштабне вторгнення російських військ в Україну, яке призвело до вимушеної міграції українського населення. За цих обставин готельний бізнес реалізував функцію соціальної відповідальності щодо українських біженців, пропонуючи тимчасовий притулок та диверсифікувавши діяльність відповідно до їхніх потреб. Вивчення досвіду польського готельного бізнесу у пошуку джерел фінансування в умовах збільшення і диференціації міграційних потоків є актуальним з огляду на характер війни росії проти України, що зумовлює необхідність трансформації фінансування і диверсифікації функцій вітчизняними готелями у період гуманітарних криз.

Питання впливу міграційних потоків на функціонування готелів висвітлювали: М. Чаудгари (Monika Chaudhary) [8], Г. Демпстер (Helen Dempster) [9], Дж. Домінгес-Мухіка (Josefina Domínguez-Mujica) [10, 11], Л. Двиер (Larry Dwyer) [12], Х. Енторф (Horst Entorf) [13], П. Форситг (Peter Forsyth) [14], В. Грінфілд (Victoria A. Greenfield) [15], С. Іванов (Stanislav Ivanov) [16], Х. Янта (Hania Janta) [17], Р. Ленц (Ramona Lenz) [18], Дж. Мітчелл (Jonathan Mitchell) [19], Х. Пребл (Christine Preble) [20] та ін. Як зазначає Р. Ленц (Ramona Lenz) та інші науковці, «економічний розвиток Республіки Кіпр у 1970–1990 роки зумовив зростання потреби у робочій силі, зокрема мігрантів» [18]. Проаналізувавши різні погляди вчених та практиків щодо наслідків спалаху Covid-19 і його впливу на соціальне та економічне життя, М. Чаудгари (Monika Chaudhary) та інші дослідники дійшли висновку, що обмеження міжнародної та внутрішньої мобільності найбільший вплив мало на такі сектори, як авіація, туризм, роздрібна торгівля, ринки капіталу, ММСП та нафтова галузь, що відобразилося на їхніх доходах [8]. Погоджуємося також з думкою болгарського вченого С. Іванова, що висвітлена у проведеному дослідженні щодо проблем кризи біженців у Греції: «Міграційна криза має дуже серйозний негативний вплив на готельну індустрію, погіршуються операційні показники і страждає імідж дестинацій та закладів розміщення. Готельєри пом'якшують негативні наслідки кризи

міграції переважно завдяки посиленню маркетингових зусиль для залучення більшої кількості гостей, а також скороченню витрат і цін, а не через меншу кількість працівників, затримку платежів постачальникам або вимагання більшої кількості готівкових платежів» [16]. Аналізуючи поточний стан ринку послуг розміщення в умовах невизначеності, С. Туфтс (Steven Tufts) зазначає, що цей глобальний сектор є величезним і різноманітним, оскільки невеликі готелі співіснують з великими транснаціональними готельними корпораціями, і наголошує на тому, що глобальні бази даних ведуться приватними дослідницькими фірмами (зокрема, STR Global, Panell Kerr Forster, MKG), які порівнюють тенденції у цінах на номери, завантаженість та доходи готелів, але ці дані нерівномірні і важкодоступні [21]. У дослідженні Хані Янта (Hania Janta), Адель Ладкін (Adele Ladkin), Лорейн Браун (Lorraine Brown) та Пітера Лугозі (Peter Lugosi) розкрито актуальність досвіду польських трудових мігрантів у сфері гостинності у Великій Британії та кількісні і якісні емпіричні дані про причини працевлаштування мігрантів у готельно-ресторанному бізнесі. Його результати свідчать про те, що основним мотивом працевлаштування у сфері гостинності є саморозвиток, оскільки мігранти бажають використовувати та вивчати іноземні мови, набувати досвіду роботи та отримувати інші переваги, які надає цей сектор. Ці можливості саморозвитку розглянуто як засіб поліпшення кар'єрних перспектив у Великій Британії або після повернення до Польщі. Позитивним досвідом щодо роботи у готельно-ресторанному бізнесі є можливість живого спілкування. Негативні аспекти пов'язані з умовами праці, низькою оплатою, фізично важкою роботою, дискримінацією та стилем керівництва. Дослідники припускають, що певні практики та умови праці у секторі створюють перешкоди для довгострокової зайнятості трудових мігрантів [17]. На потребі диференціації діяльності готелів в організації розміщення мігрантів наголошують В. Скокіч (Vlatka Skokic) і П. Лінч (Paul Lynch), оскільки адаптація бізнесу до нового

законодавства і нових форм надання послуг є підґрунтям для вирішення питань як операційного характеру, зокрема підвищення завантаженості готелю, так і стратегічного, а саме формування кадрового потенціалу і поліпшення іміджу готельного підприємства і держави загалом на міжнародній арені як соціальноорієнтованої [22]. Русель Р. Кінг (Russell King) зазначав що в умовах глобального зростання міграції спостерігається збільшення внутрішньоєвропейської міграції порівняно з імміграцією з-за меж континенту. Однак це може виявитися тимчасовим явищем, зважаючи на зближення економічних показників між «Сходом» і «Заходом» у межах ЄС та Європейського економічного простору, а також на те, що демографічний тиск з боку глобального Півдня, особливо Африки, може посилитися. Управління цим тиском стане головним викликом в умовах демографічних викликів у Європі [23]. Мачей Дущик (Maciej Duszczyk) і Павел Казмарчук (Paweł Kaszmarczyk) детально охарактеризували вплив збройної агресії росії проти України на найбільші потоки біженців у Європі з часів Другої світової війни [24]. На потребі у використанні можливостей розміщення і працевлаштування мігрантів наголошують у своїй праці Ларрі Двієр (Larry Dwyer), Нілу Сітарам (Neelu Seetaram), Пітер Форсич (Peter Forsyth) і Браян Кінг (Brian King) [12], стверджуючи, що саме готельно-ресторанний бізнес є основним місцем працевлаштування для мігрантів, а також його доходи безпосередньо залежать від міграційних потоків.

Багато питань і дотепер не вирішено, зокрема щодо джерел і напрямів фінансування готелів для розміщення і працевлаштування мігрантів, а також державної політики, пошуку механізмів підтримки дохідності готелів в умовах невизначеності. Недостатньо обґрунтованим у науковій літературі залишається питання взаємодії міжнародних, державних та приватних інституцій. Отже, необхідно провести диференціацію джерел фінансування готелів для розміщення і працевлаштування мігрантів та обґрунтувати ключові аспекти формування соціальноорієнтованої і сталої політики щодо

забезпечення прибутковості та розвитку готельного бізнесу в умовах криз.

Визначення джерел підтримки дохідності готелів в умовах гуманітарних криз, аналіз напрямів фінансування послуг розміщення і працевлаштування мігрантів базується на розкритті сутності і причин міграційних процесів, характеристик потреб мігрантів у розміщенні і працевлаштуванні, вивченні джерел фінансування соціального розміщення у готелях, диференціації напрямів діяльності готелів та обґрунтуванні ключових аспектів взаємодії міжнародних, державних та приватних інституцій.

Так історично склалося, що різні типи міграційних потоків минулого і нинішнього століть пов'язані із кризовими явищами і процесами. Зокрема, в Європі після Другої світової війни спостерігалися післявоєнна переселенська міграція, масова міграція «заробітчан», фаза економічної реструктуризації та возз'єднання сімей, міграція шукачів притулку та нелегальна міграція [23]. У країнах, які межують з Україною, відбувалася «циркулярна міграція» на основі «тимчасової міграції». Трудова імміграція та іноземне працевлаштування у країнах Східної Європи постійно зростають протягом багатьох років. Окремим викликом для ринку праці щодо відпливу/припливу мігрантів стала пандемія Covid-19, під час якої виникли проблеми, пов'язані з управлінням трудовою міграцією та новітнім законодавством, що регулює працевлаштування мігрантів.

Польща як країна, що межує з Україною, прийняла найбільшу кількість воєнних мігрантів. У середині березня 2022 року внесла зміни у своє законодавство, що дало змогу біженцям з України подавати заявки на новостворений правовий статус, що діє протягом 18 місяців після прибуття (із наступним продовженням). Після отримання цього статусу біженці мали можливість вивчати польську мову, отримувати соціальну допомогу та легально працевлаштуватися у Польщі. З-поміж 2 млн біженців, які прибули до квітня 2022 року,

близько 50 % подали заяву для отримання спеціального статусу. Решта біженців або мігрували до інших країн ЄС, або вирішили не подавати заяву про надання статусу, оскільки розглядали можливість якнайшвидшого повернення в Україну. Відповідно до Закону «Про допомогу громадянам України у зв'язку зі збройним конфліктом на території України» було встановлено право співфінансування громадянами України витрат на проживання та харчування у пунктах колективного розміщення. У Польщі були відкриті програми тимчасового притулку, що фінансуються міжнародними благодійними організаціями, приватними компаніями та безпосередньо готелями. Біженці з України мали можливість отримати тимчасове безкоштовне житло.

Міграційні процеси є викликом для Європи майбутнього, об'єднують інтереси солідарності та боротьби з економічним спадом і безробіттям. Туризм і гостинність є визначальним чинником економічного розвитку та участі, а також необхідною умовою доступу до ринку праці та соціальних виплат і можливістю повноцінно, вільно і автономно працювати і брати участь у житті громади.

В Україні з 24 лютого 2022 року відповідно до національних опитувань спостерігається постійна кількість охочих працювати у готелях близько – 10 % внутрішньо переміщених осіб.

Економічні можливості готелю та регіону відігравали вирішальну роль в ухваленні рішень щодо пошуку джерел фінансування і відшкодування витрат на розміщення біженців. На регіональному рівні на співвідношення кількості біженців і населення впливають певні чинники, а саме:

- рівень безробіття;
- дохід на душу населення (пропорційний податок на доходи фізичних осіб, ПДФО);
- соціальні мережі;
- наявність вільних номерів у готелях.

Готелі в умовах гуманітарних криз надають місця для тимчасового проживання та харчування біженців, переорієнтовують свою діяльність на створення умов для їхньої адаптації. Потреба в отриманні інформації та пошуку місць для тривалого перебування біженців створює нові ситуації, що призводять до нових викликів в їх операційній діяльності. Одним із них є необхідність пошуку даних про джерела фінансування та можливості підтримки людей, які змушені шукати тимчасового прихистку, використовуючи водночас ресурси для спілкування та надання інформації українською мовою. Це своєрідний і відмітний від інших операційний процес у готельному напрямі діяльності (тобто соціальна спрямованість на підтримку та допомогу) стає сучасною реальністю розвитку підприємництва у турбулентному середовищі [22].

Таку тенденцію також можна спостерігати у багатьох міжнародних готельних мережах, зокрема таких, як Hilton, Accor, Radisson, що використовують працю мігрантів. Проте більш ґрунтовних досліджень у сфері визначення джерел фінансування та напрямів підтримки біженців у Польщі немає, тому питання щодо структури підтримки та допомоги варто ретельно проаналізувати. За цих обставин дослідницька потреба є особливо важливою у контексті дискусій про необхідність інтеграції українських біженців у суспільне життя Польщі.

Джерела фінансування розміщення під час гуманітарних криз залежать від соціально-коопераційної стратегії, розгляду рішень, інформації та дій, необхідних для здійснення процесу укладання контрактів, перетворення їх на реальний стратегічний план, виявлення механізмів, які зумовлюють створення стратегії кооперації, що дає змогу реалізувати соціальну функцію бізнесу, забезпечує формалізацію управлінських рішень та дій, необхідних для процесу укладання соціальних контрактів, перетворення їх на реальний план. Так, у 2021 р. Міністерство імміграції та притулку Греції подало технічний

звіт до Європейської Комісії з проханням продовження фінансування двомісячної програми розміщення біженців у готелях (близько 1500–2 000 осіб). Це було пов'язано із необхідністю полегшити складну ситуацію у грецьких «гарячих точках», щоб краще управляти міграційними потоками всередині Греції. Фінансування програми розміщення завершилося у лютому 2021 року. Відразу ж багато готелів вирішили призупинити свою діяльність, а ті, хто продовжував функціонувати, знову стикалися із проблемами розміщення. За даними Міжнародної організації з міграції, на початок грудня 2020 року у Греції налічувалося 50 готелів, які приймали загалом 5 500 осіб (із категорії вразливих шукачів притулку та біженців) [25].

Програми фінансування готелів для розміщення біженців відкриті у багатьох країнах світу. Оскільки уряди працюють над задоволенням потреб місцевого населення, то міграція часто розглядається як додатковий тиск на місцеві бюджети. Женевська хартія ООН зі сталого житла, схвалена Європейською економічною комісією ООН (ЄЕК ООН) у 2015 році, є одним із ключових політичних документів, які спрямовують роботу Комітету ЄЕК ООН із міського розвитку, житлового господарства та землекористування. Головною метою Хартії є підтримка держав-членів у забезпеченні загального доступу до гідного, адекватного, доступного та безпечного житла, особливо для вразливих верств населення, таких як мігранти, біженці, шукачі притулку, внутрішньо переміщені особи. Розміщення мігрантів та біженців може позитивно вплинути на місцеві громади та економіку, а також сприяти їхній інтеграції. Ключову роль у визначенні напрямів і джерел фінансування даних проєктів відіграє місцева влада. Зокрема, «Grandhotel Cosmopolis» в Аугсбурзі, Німеччина, був задуманий для задоволення трьох потреб: житло для мігрантів і біженців, житло для туристів і простір для митців. Баварське місто Аугсбург, що на півдні Німеччини, характеризується рівнем міграції понад 40 %, що створює великий тиск на

житловий фонд. Попри те, що Аугсбург традиційно є містом мистецтв, у ньому відчувається гостра нестача студій для художників. Біженці залучаються до роботи та культурної діяльності готелю відповідно до своїх особистих здібностей. Митцям пропонують студії без орендної плати, якщо вони роблять внесок у розвиток готелю, наприклад, організовуючи мистецькі заходи для отримання прибутку. Готель став офіційним закладом колективного розміщення, який німецький уряд використовує для розміщення біженців.

Прикладом країни, що запровадила практику розміщення мігрантів у готелях, є Ірландія. Ця країна прийняла 57 000 українців, що на душу населення більше, ніж у багатьох інших країнах-членах ЄС, і це незважаючи на дуже обмежену інфраструктуру тимчасового розміщення. Наразі 22 % туристичного потенціалу країни, зокрема 15 % готельних номерів, задіяно для надання притулку тим, хто втікає з України, а також для близько 5 000 шукачів притулку з інших країн. Нині майже 34 000 громадян України проживають у туристичних об'єктах. Безпосереднім впливом поточної ситуації на туризм є помітне скорочення місткості, підвищення цін на наявне житло та руйнівний вплив відвідувачів на економіку багатьох популярних туристичних регіонів країни, де значну частку туристичного житла вже переорієнтовано на розміщення біженців. До таких районів належать західний Клер, графство Донегал, Кілларні та західний Уотерфорд. Відсутність туристів і, як наслідок, втрата робочих місць негативно позначилася на готельному бізнесі, роздрібній торгівлі та інших сферах туристичних послуг.

У часи турбулентного середовища, коли існують ризики збитків для готелів, необхідно шукати джерела фінансування соціальних проєктів, які ґрунтуються на можливостях створення позитивного іміджу та репутації, обирати нові канали комунікації, спрямовані на принципово новий сегмент відвідувачів, крос-культурну та благодійну діяльність, водночас зберігаючи високі стандарти надання готельних послуг.

Готельний бізнес безпосередньо пов'язаний з інвестиціями, але з початком воєнних дій на території України довелося тимчасово припинити реалізацію більшості інвестиційних проєктів як з боку інвесторів, так і банків. Пріоритетом стала корпоративна соціальна відповідальність. Серед стейкхолдерів, залучених до фінансування розміщення біженців, є міжнародні благодійні фонди та організації, які визначають орієнтованість готелів на реалізацію соціальної функції, а вплив стейкхолдерів, значною мірою сформований взаємозалежним, багатограним характером надання послуг, зумовлює впровадження нових стратегій підтримки біженців. Однак іноземні інвестори, які хотіли вийти на готельний ринок Польщі, призупинили свою діяльність і спостерігають за подальшим розвитком подій.

У Польщі великі міжнародні та національні готельні мережі створили служби допомоги біженцям з України в умовах воєнного стану. Інформацію та допомогу надавали як окремим біженцям, так і компаніям, які шукали житло для родин співробітників, кризовим командам, створеним воеводськими адміністраціями, фондам і товариствам, що допомагають нужденним.

Команди готелів найбільших міжнародних брендів спрямували свої зусилля на підтримку українських біженців. Зокрема, Hilton, Hayatt, Radisson надавали притулок терміном на 5 днів і приймали мігрантів з України. У структурі гостей переважали жінки-мігранти з дітьми, які або тимчасово проживали у закладах розміщення, а потім поверталися додому, знаходили постійне житло у новому для себе у місті, або знову переїжджали.

Попри те, що основною метою готелів є отримання прибутку, на сьогодні пошук джерел фінансування соціальних проєктів стає дедалі гострою проблемою, що здебільшого пов'язано із великою кількістю біженців, що потребують безкоштовного проживання та харчування [26]. Більшість досліджень щодо цього питання висвітлюють кілька різних підходів до пошуку джерел фінансування. Серед них – фінан-

сування від великих міжнародних благодійних організацій, відшкодування витрат за державними програмами, допомога від приватних підприємців. Найпоширенішим типом джерел фінансування соціальних проєктів, пов'язаних із біженцями, є ті, що акумулюють кошти благодійних фондів у партнерстві з великими міжнародними організаціями [27].

Зразкова модель держави, що приймає біженців, була розроблена у США, згодом вона була зруйнована [28]. Це відбувалося за принципом різкого скорочення апарату розселення біженців як всередині країни, так і за кордоном [29].

Аналізуючи надання безкоштовного або за зниженими цінами проживання та харчування для українських біженців у Польщі, ми описуємо структуру готелів, які надавали підтримку біженцям у 2022 році. Вона підготовлена на основі аналізу первинних та вторинних даних – публічно доступної інформації, що міститься на сайті hospitalitysupport.org, доповненої результатами опитування менеджерів готелів у Польщі, проведеного з 30 квітня по 30 травня 2023 року [30]. Результати дослідження показали, що 28 % готелів у Польщі надали безкоштовне проживання українським біженцям з початку повномасштабного вторгнення в Україну. У березні 2022 року світові готельєри долучилися до допомоги внутрішньо переміщеним особам з України, які потребували короткострокової зупинки та відпочинку. Hilton, Le Meridien, Hyatt, Kempinski, Radisson та інші готельні мережі надали безкоштовні номери для українців, які були змушені виїхати з України.

Основними джерелами фінансування готелів для розміщення біженців були:

✓ державне фінансування, адже саме державні органи влади відіграють ключову роль у фінансуванні проживання біженців. Так, Сейм Польщі ухвалив правила виплати допомоги українським біженцям, яка передбачає фінансування проживання та харчування. Уряд Німеччини також надає значну підтримку, оскільки у цій країні проживає найбільша кількість українських біженців у ЄС – 1,3 млн осіб;

✓ фінансування місцевою владою, яке відіграє вирішальну роль у забезпеченні фінансування розвитку місцевого готельного бізнесу. Механізми фіскального вирівнювання мають важливе значення для зменшення регіональних диспропорцій та забезпечення органів місцевого самоврядування необхідними фінансовими ресурсами для задоволення їхніх потреб;

✓ польські неприбуткові організації та їхня участь у фінансуванні готелів для розміщення біженців можуть зробити свій внесок через різні проєкти та ініціативи. Ці організації активно залучені до надання допомоги біженцям. Фінансування проживання та харчування для біженців, які перебувають у скрутному становищі, можливе лише за наявності угоди з місцевими органами влади та неприбутковими організаціями;

✓ іноземні неприбуткові організації здійснюють відшкодування витрат готелей, які підтримують мігрантів, біженців та внутрішньо переміщених осіб перед нагальними викликами – від глобальних пандемій до кліматичної кризи;

✓ приватні підприємці та інші особи можуть робити внесок у фінансування проживання біженців через благодійність, оренду житла тощо.

Імплементация стратегії адаптації готельного бізнесу до міграційних тенденцій з метою отримання доходу передбачає чітке визначення місії та розуміння, як готель може залучати кошти і реалізовувати соціальну функцію без ризику втратити цільовий сегмент [30]. Виникає потреба інвестування у розвиток, освіту та навчання персоналу, що передбачає необхідність вкладень у підвищення професійного рівня працівників, зокрема мігрантів, пошук партнерів та донорів для спільної реалізації соціальних проєктів, підтримки інтеграції мігрантів. Інтегрованість зусиль різних стейкхолдерів є ключовою для успішної імплементации цієї стратегії. Важливим також є вивчення та адаптації кращих практик залучення мігрантів на національному та міжнародному рівнях.

Список бібліографічних посилань

1. Bukht, Rumana; Heeks, Richard. Defining, conceptualising and measuring the digital economy. *Development Informatics working paper*, 2017. 68 p.
2. Eshkabilovich, Erkin Torayev. Digital economy. *Conferencea*, 2023. P. 130–132.
3. Zagoruichyk, A., Savytskyi, O., Kopytsia, I., & O’Callaghan, B. (2023). *The Green Phoenix Framework: climate-positive plan for economic recovery of Ukraine*. Smith School working paper 23–03.2023.
4. Barland, J. (2013). Innovation of new revenue streams in digital media: Journalism as customer relationship. *Nordicom review*, 34 (s1). P. 99–111.
5. Elbanna, A.R. (2008). Strategic systems implementation: diffusion through drift. *Journal of Information Technology*, 23. P. 89–96.
6. Denizci Guillet, B. (2020). An evolutionary analysis of revenue management research in hospitality and tourism: is there a paradigm shift?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (2). P. 560–587.
7. Mazaraki, A., Boiko, M., Bosovska, M., & Kulyk, M. (2022, October). Revenue management data digital transformation. In *2022 IEEE 4th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES)* (P. 1–5). IEEE.
8. Chaudhary M., Sodani P. R., Das S. Effect of COVID-19 on economy in India: Some reflections for policy and programme. *Journal of Health Management*. 2020. No. 22 (2). P. 169–180.
9. Dempster H., Zimmer C. Migrant workers in the Tourism Industry: how has Covid-19 affected them, and what does the future hold?’. *CGD Policy Paper*. 2020. 173 p.
10. Domínguez-Mujica J., González-Pérez J., Parreño-Castellano J. Tourism and human mobility in Spanish Archipelagos. *Annals of Tourism Research*. 2011. No 38 (2). P. 586–606.

11. Domínguez-Mujica J., Parreño-Castellano J. M., Moreno-Medina C. Pandemic Mobility/(Im) mobility in the Canary Islands: irregular migrants becoming hotel guests. *Belgeo. Revue belge de géographie*. 2022. No 3.
12. Dwyer L., Seetaram N., Forsyth P., King B. Is the migration-tourism relationship only about VFR? *Annals of tourism research*. 2014. No 46. P. 130–143.
13. Entorf H. Rational Migration Policy Should Tolerate Non-zero Illegal Migration Flows: Lessons from Modelling the Market for Illegal Migration. *International Migration*. 2002. No 40 (1). P. 27–43.
14. Forsyth P., Dwyer L., Seetaram N., King B. Measuring the economic impact of migration-induced tourism. *Tourism analysis*. 2012. No 17 (5). P. 559–571.
15. Greenfield V., Mitch I. Human smuggling and associated revenues. Rand Corporation, https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2852.html. 2019
16. Ivanov S., Stavrinoudis T. A. Impacts of the refugee crisis on the hotel industry: Evidence from four Greek islands. *Tourism Management*. 2018. No. 67. P. 214–223.
17. Janta H., Ladkin A., Brown L., Lugosi P. Employment experiences of Polish migrant workers in the UK hospitality sector. *Tourism Management*. 2011. No 32 (5). P. 1006–1019.
18. Lenz R. ‘Hotel Royal’ and other Spaces of Hospitality: Tourists and Migrants in the Mediterranean. In *Thinking through tourism*. Routledge. 2021. P. 209–229.
19. Mitchell J., Li S. Autonomy found: Estimating the local benefit from tourism in SIDS—the case of Cape Verde. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*. 2017. No 9 (2). P. 182–200.
20. Preble C. Circulation and consumption: Transnational mass tourism in Cancún, Mexico. *Student Anthropologist*. 2010. No 2 (1). P. 38–45.
21. Tufts, S. The hotel sector in an age of uncertainty: A labour perspective. In *A Hospitable World?* Routledge. 2014. P. 52–66.

22. Skokic V., Lynch P., Morrison A. Hotel entrepreneurship in a turbulent environment. *International Journal of Hospitality Management*. 2016. No 53. P. 1–11.
23. King R. Diverse, fragile and fragmented: The new map of European migration. *Central and Eastern European Migration Review*. 2019. No 8 (1). P. 9–32.
24. Duszczyk M., Kaczmarczyk P. The war in Ukraine and migration to Poland: Outlook and challenges. *Intereconomics*. 2022. No 57 (3). P. 164–170.
25. Kulyk M., Lipowski M., Boiko M. Accommodation facilities for migrants: Polish experience. *Scientia fructuosa*. 2024. No 153 (1). P. 143–156.
26. Schmelter S. Gulf States' humanitarian assistance for Syrian refugees in Lebanon. *Civil Society Review*. 2019. No 3. P. 16–47.
27. Mayblin L., James P. Asylum and refugee support in the UK: civil society filling the gaps? *Journal of Ethnic and Migration Studies*. 2019. No 45 (3). P. 375–394.
28. Mathema S., Carratala S. Rebuilding the US refugee program for the 21st century. Center for American Progress. 2020. <https://www.americanprogress.org/article/rebuilding-us-refugee-program-21st-century>.
29. La Corte M. Refugee Resettlement in the Trump Era: Challenges & Opportunities. 2019.
30. Kulyk M., Lipowski M., Boiko M. Accommodation facilities for migrants: Polish experience. *Scientia fructuosa*. 2024. No 153 (1). P. 143–156. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(153\)09](https://doi.org/10.31617/1.2024(153)09).
31. Willie P., Pirani A., Jayawardena C., Sovani A., Davoodi R. Trends in hotel investment and financial management in Canada. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 2013. No 5 (2). P. 190–204.

3.4. Овербукінг як чинник генерування доходу

Визначення потенціалу бронювань та їхнього впливу на сукупний дохід готелю базується на масиві даних про потреби у загальноекономічному аспекті, що формують інтереси, очікування, пріоритети споживачів щодо вибору готельної послуги. З огляду на ринкові відносини саме потреби споживачів є основою формування споживчого попиту на готельну послугу.

У практичній площині дистрибуції готельних послуг головна суперечність щодо формування системи гарантії бронювання номерів відображається у змісті компенсаційних процесів з причин непідтвердження заїзду або раннього виїзду. Зважаючи на цю тезу, основоположний зміст, передумови і переваги використання овербукінгу для гостя полягають у *гнучкості споживання*; на рівні готельного підприємства – це забезпечення процесу *управління завантаженістю* як комплексу окремих напрямів *планування та максимізації доходів*.

Однак варто зазначити, що розширення використання овербукінгу залежить від індивідуальних рішень підприємства готельного господарства і зумовлює потребу у диференціації готельної послуги, яка передбачає розширення цінової пропозиції, впровадження нових методів у процес їх промоції і трансформацію дистрибуції [1–6]. Проблема полягає у тому, що рівень надмірного бронювання визначається переважно негативним досвідом і може призвести або до перепродажу номерів і вимушеного переселення гостей, або до невиправдано великої кількості порожніх номерів і недоотриманих доходів.

Різні інституційні параметри та операційні обмеження підприємств готельного господарства, а також надмірне бронювання як проблема запасів у разі фіксованої пропозиції та змінного попиту потребують розроблення статистично виведеної збалансованої моделі завантаження із виснаженням запасів через надмірне бронювання, яка залежить від альтер-

нативної вартості незайнятих номерів та негативних наслідків овербукінгу [7–8]. Під збалансованою моделлю завантаження слід розуміти технологію застосування загальних методів для оцінювання стану використання номерного фонду різних категорій, а також його зміни з часом. Часто ці методи враховують неоднорідність коливань попиту в сезон і несезон [9–11]. Підхід М. Петричека до особливостей формування овербукінгу як методу оптимізації управління доходами готелю у нестабільних умовах передбачає оптимізацію цін по сегментах ринку через криві попиту на випередження горизонту планування [12]. У роботі А. Санчес Медіни проаналізовано теоретико-методологічні уявлення про закономірності ануляції бронювань і можливості коригування політики ануляції та тактики овербукінгу готелю відповідно до особливостей його бронювання [13].

Болгарський вчений С. Іванов визначив усі можливі комбінації між рівнями овербукінгу кожного типу номерів та фактичною кількістю ануляцій, незаїздів і дострокових виїздів, з якими може стикатися готель, і сформулював вартість овербукінгу в кожній із цих комбінацій [14]. Й. Салват (Josep Xavier Salvat), Л. Занзі (Lanfranco Zanzi), А. Гарсія-Сааведра (Andres Garcia-Saavedra), В. Сціанцалепоре (Vincenzo Sciancalepore), Х. Коста-Перез (Xavier Costa-Perez) наголошують на необхідності використання фрагментів овербукінгу, які можуть забезпечити майже трикратне збільшення доходу в реалістичних сценаріях з мінімальним впливом на рівень обслуговування [15].

Механізми розв'язання проблем надмірного бронювання достатньо ґрунтовно опрацьовано у науковій літературі, зокрема як комп'ютеризовану модель бронювання, що заохочує менеджерів з бронювання до овербукінгу [1]. Згідно з теорією Л. Везерфорд (Lawrence R. Weatherford) і С. Боділілі (Samuel E. Bodily) овербукінг – це техніка управління бронюванням, яка передбачає продаж більшої кількості номерів, ніж є у наявності [16]. Таким чином, підприємства готельного

господарства створюють комп'ютерні імітаційні моделі, які залучають овербукінг до процесу бронювання, і за дослідженнями Ю. Донг (Yufeng Dong) і Л. Лінг (Liuyi Ling) [17] представлені у формулі

$$x = \frac{E}{\varepsilon, \beta | D \leq C} [\beta D] + \frac{E}{\varepsilon, \beta | C < D < C+l} [\min \{ \beta D, C \}] +$$

$$+ \frac{E}{\varepsilon, \beta | D \geq C+l} [\min \{ \beta (C+l), C \}] \quad , \quad (3.3)$$

де D – загальний попит готелю, зокрема попит клієнтів t і w ;

t – t -клієнт, який бронює номер по телефону, особисто або через власний вебсайт готелю;

w – w -клієнт, який бронює номер через сторонні вебсайти;

C – місткість готелю a і b .

Готель проводить ціновий паритет між усіма сторонами, що продають послуги, як стратегію залучення клієнтів [18]. Ціновий паритет означає, що готелі встановлюють однакову вартість номера за добу для усіх гостей через різні дистрибуційні канали. Під час бронювання не стягується плата за бронювання. Змінні витрати на кожен зайнятий номер становлять s , а постійні витрати готелю – F . Цю агентську модель застосовують у співпраці між готелем та сторонніми вебсайтами, в якій готель сплачує комісійну винагороду стороннім вебсайтам за кожний проданий номер [19–21]. Номерний фонд готелів зазвичай не є видимим для сторонніх вебсайтів у межах агентської моделі. На практиці комісія здебільшого визначається як відсоток від вартості номера [22] і відрізняється на різних сайтах.

Використовуючи овербукінг, очікуваний попит готелю x , що охоплює як t -, так і w -клієнтів, визначається таким чином: *по-перше*, якщо кількість заброньованих номерів менша за номерний фонд, а саме готель підтверджує всі бронювання, і клієнтів, які прибувають, розміщують у заплановані дати;

по-друге, якщо кількість заброньованих номерів перебуває у діапазоні від C до $C + l$, тобто, якщо $C < D < C + l$, то готель приймає всі бронювання, і βD клієнти прибувають на заплановану дату. Готель розміщує всіх клієнтів, якщо $\beta D \leq C$, за інших обставин їм буде відмовлено. По-третє, якщо кількість заброньованих номерів більша за $C + l$, готель приймає лише $C + l$ бронювання номерів. Готель розміщує всіх клієнтів $\beta(C + l)$ на заплановану дату, якщо $\beta(C + l) \leq C$; за інших обставин, якщо $\beta(C + l) > C$, у бронюванні буде відмовлено. Таким чином, очікуваний попит на цільову дату визначається за формулою

$$D = a - bp + \varepsilon. \quad (3.4)$$

Розуміння економічного ефекту від задоволення очікуваного попиту, що отримує готель після продажу через сторонні вебсайти залежно від дати бронювання, найбільш ґрунтовно висвітлено у дослідженнях Дж. Габжевича та Дж.-Ф. Тісса, А. Шейкеда та Дж. Саттона, М. Мусси та Ш. Роззена [23–25]. Зокрема, у моделі Т. Тейлора доведено, що дохід готелю у ситуації продажу через сторонні вебсайти:

$$x_i = x e_i / (e_0 + \sum e_i), \quad i = 1, 2, \dots, n, \quad (3.5)$$

де x_i – дохід готелю;

e_i – рівень пріоритетності каналу дистрибуції;

n – кількість сторонніх вебсайтів, через які здійснюють бронювання.

Слід зазначити, що особливість овербукінгу підприємств готельного господарства полягає не тільки у тому, що оптимальні рішення будуть залежати від різних чинників, таких як сезонні, погодні умови або навіть соціальна активність [26], але і у тому, що цю модель можна застосувати для різних

готелів із різною місткістю, якщо припустити, що функція попиту є фіксованою. Модель дає змогу менеджерам готелів систематично встановлювати оптимальні рівні бронювання. В узагальненому вигляді частку ринку окремого дистрибуційного каналу і його вплив на дохід через інструмент овербукінгу наведено на рис. 3.7. Проте навіть наявність достовірної інформації ще не є запорукою ухвалення правильних рішень, оскільки проблема отримання доходу від овербукінгу на практиці полягає у тому, що рішення щодо підтвердження бронювання не завжди може бути раціональним і гарантуватиме дохід. З огляду на це, підприємству готельного господарства важливо зрозуміти, як впливають параметри бронювань на ймовірність підтвердження або скасування і як вони пов'язані з обраним каналом дистрибуції.

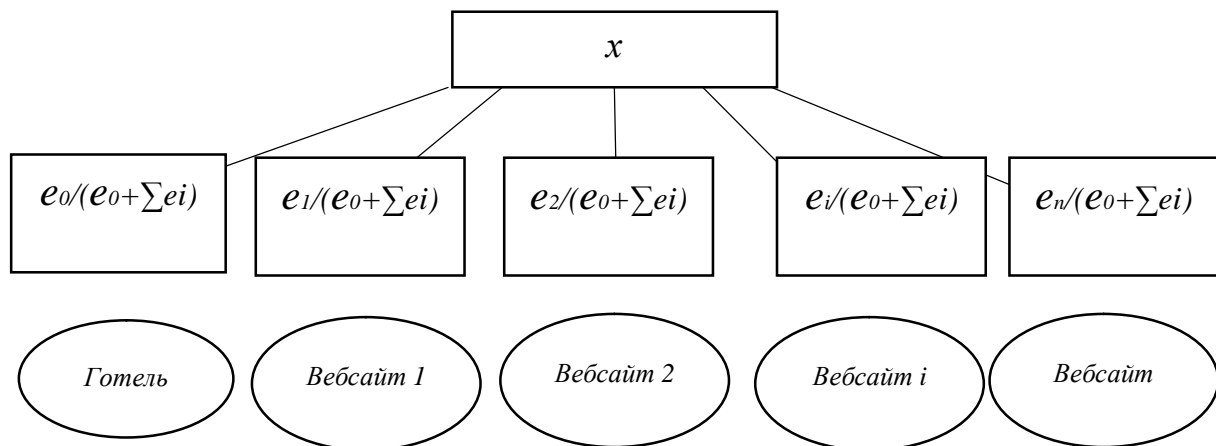


Рис. 3.7. Частка ринку окремого дистрибуційного каналу у застосуванні овербукінгу

Джерело: складено автором.

Відсутність достатньою мірою систематизованої, загально-визнаної концепції овербукінгу як методу оптимізації управління доходами готелю визначає доцільність досліджень взаємозв'язку цінових діапазонів сегментів ринку і кривих попиту із випередженням горизонту планування. Отже, аргументами конструктивності цього наукового завдання є такі.

Аргумент 1. Зорієнтованість на створення комп'ютерних імітаційних моделей, які залучають овербукінг до процесу бронювання, детермінує дозвіл описати ситуацію, яка дає змогу готелю перебронювати номери між категоріями без потреби інформувати гостей, тобто, коли всі заброньовані номери забезпечені наявним номерним фондом. Альтернативні варіанти використовують для гостей, які прибувають до часу ануляції бронювання. Усіх гостей із підтвердженим бронюванням забезпечують номерами у готелі відповідної категорії [19–21]. На думку К. Жай, саме овербукінг готельних номерів може відігравати важливу роль у стратегії управління доходами готелю. Статистичні та історичні дані має зберігати і обробляти менеджер з бронювання або менеджер з доходів для розрахунку оптимальних рівнів овербукінгу, необхідних для застосування методів овербукінгу [10]:

- загальна кількість доступних номерів;
- підтвержені бронювання та незаїзди на основі ретроспективних даних;
- кредитні картки / гарантовані бронювання проти незаїздів на основі ретроспективних даних;
- очікувані скасування;
- спрогнозоване перевищення терміну перебування та прогнозований ранній виїзд;
- відсоток гостей, які заїжджають без попередження;
- рівень овербукінгу за типами номерів;

Аргумент 2. Зростання лояльності споживачів дає змогу прогнозувати збільшення попиту на основі моделей, що заохочують надмірне бронювання для максимізації прибутку. У своїй статті Сі Чіанг стверджує: «Овербукінг є найпоширенішою управлінською тактикою для мінімізації фінансових втрат через скасування і неявки» [27]. Збільшуючи бронювання диференційованих категорій номерів, підприємство готельного господарства може одночасно забезпечити зростання доходів з надання додаткових послуг [28].

Аргумент 3. Розвиток інтернет-технологій та цифровізація зумовлюють створення інформаційно-комунікаційних систем, за допомогою яких всі процеси овербукінгу можуть бути організовані та реалізовані оперативно і результативно. За цих обставин важливість визначення і формування на ранніх етапах сегментації попиту визначається сукупністю таких чинників, як місце розташування, перелік послуг, що надаються, конкурентне середовище і цінова еластичність. Для готелів, які лише починають впроваджувати овербукінг, для аналізу конкурентів можна і потрібно використовувати широко застосовувані інструменти, серед яких STR, надання щоденних звітів про основні показники готелю (завантаження, середня ціна і прибутковість номера) порівняно з обраним пулом конкурентів, а також вивчення відкритих цін конкурентів в електронних каналах продажів і різних ресурсів для обміну інформацією між готелями.

Аргумент 4. Зміна та асиметричність чинників, що впливають на управління доходами у готелях, вимагає застосування нових методів, які оптимізують рівень та розподіл овербукінгу, підвищуючи значущість використання сучасних стратегій управління доходами, які дають змогу максимізувати загальне завантаження і збільшити дохід від номера. Саме використання овербукінгу дає можливість вирішити нагальні питання щодо можливостей отримання доходу.

Аргумент 5. У міру накопичення ретроспективних даних щодо ситуацій, коли загальна кількість номерів, заброньованих на певний період часу, перевищує загальну кількість номерів, доступних для продажу на той самий період, значущість овербукінгу для готелів преміум-категорій може зменшуватися, тому в даному сегменті застосування зазначеного вище методу є ризикованим, що може негативно впливати на доходи.

В економічній літературі ринки диференційованих продуктів досліджують досить активно. Вагомі наукові результати дослідження диференціації продуктів відображено у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Так, У. Гришко розглядала негативні правові та економічні наслідки

овербукінгу [29]. В. Жу (Wenchang Zhu), Х. Топалоглу (Huseyin Topaloglu) зазначали, що не існує стратегічної інвестиції, більш ефективною, ніж інвестиції в якісні інструменти ціноутворення, одним із яких є овербукінг [30]. В. Піментел (Victor Pimentel), А. Айзезікалі (Aysajan Aizezikali), Т. Бакер (Tim Baker) сформулювали основні вимоги та визначили імітаційну модель системи бронювання великого готелю, апробовану на прикладі готелів Marriott [31]. Д. Сераг (Dirk D. Sierag), Д. Хопман (Daniel Hopman), Г. Куле (Ger Koole), Роб ван дер Мей (Rob van der Mei), Жан-П'єр ван дер Рест (Jean-Pierre van der Rest), Берт Зварт (Bert Zwart) запропонували модель управління доходами на основі моделі К. Таллурі (Kalyan Talluri) та Гаррет ван Ризін (Garrett van Ryzin), яка враховує скасування бронювання з огляду на вибір клієнта [32–33]. Серед основних інтересів науковців можна виділити питання аналізу овербукінгу через ефективність дистрибуції та цінової політики, реклами, позиціонування бренду тощо.

Попри значну кількість наукових праць, що висвітлюють овербукінг у системі управління доходами, варто наголосити на фрагментарності та дискусійності теоретичних і методичних підходів до використання їхніх результатів у практиці управління суб'єктами готельного бізнесу. Вибір певного підходу є нагальним завданням для суб'єктів господарювання. У науковій літературі не розкрито теоретичну конструкцію, яка обґрунтовує цілісну концепцію овербукінгу в системі управління доходами. Це ускладнює розроблення організаційно-економічних механізмів її реалізації та обмежує можливості застосування для досягнення соціально-економічних цілей функціонування суб'єктів господарювання.

На основі аналітичної систематизації наукових результатів щодо особливостей використання овербукінгу з'ясовано, що в економічній літературі сформовано два базові наукові підходи, а саме:

- *партнерський*, який описали А. Шухла (Amit Shukla), Р. Родрігес (Rohan Hermith Rodrigues), Т. Ценг (Tiang Tseng), Й. Ванг (Yi-Shun Wang) і Й. Цай (Yung-Chien Tsai), що

ґрунтується на параметризації конкурентних відносин до вартості номерів [34–35].

Сутність цього підходу полягає у тому, що оптимальне розв'язання проблеми співпраці і взаємодії між готелем і сторонніми вебсайтами моделюється як «гра Штакельберга», яку використовують для опису конкурентних відносин між двома або більше учасниками. Учасника, який першим ухвалює рішення, називають лідером, а того, хто діє відповідно до рішень лідера, – послідовником [36]. Останніми роками «гру Штакельберга» широко застосовують у сфері послуг для опису інтеграційних відносин між постачальниками послуг та їхніми партнерами [37–39]. Так, С. Єна (Sarat Kumar Jena) та П. Міна (Purushottam Meena) [40–41] застосовують теорію ігор для аналізу взаємовідносин між двома готелями та туристичним агентством і вивчення впливу різних чинників на вартість номерів. У цьому дослідженні готель є лідером, а n сторонніх вебсайтів послідовниками. Надаючи послугу бронювання номерів спільно, готель спочатку визначає свою ціну на номер та рівень овербукінгу. Потім визначають ставки комісійних, які сплачують стороннім вебсайтам, оскільки комісійна ставка становить відсоток від вартості номера. Згодом сторонні вебсайти оцінюють заходи з продажу відповідно до ставок комісійної винагороди. «Гра Неша» проводиться між n сторонніми вебсайтами, її використовують для опису конкурентних відносин учасників, які діють одночасно [42–43]. Кілька вебсайтів конкурують за обмежену кількість місць і визначають рівень своїх зусиль.

Очевидно, що різні вебсайти мають різні умови щодо комісійної винагороди і таким чином можуть розглядатися як різні координати у параметричному просторі доходу, і це зумовлює множинність усіх можливих каналів дистрибуції. Однак завдяки лояльності цільових сегментів споживачів та використанню засобів взаємодії із ними готель визначає послідовність подій, пов'язаних із співпрацею між готелем і сторонніми вебсайтами (рис. 3.8).

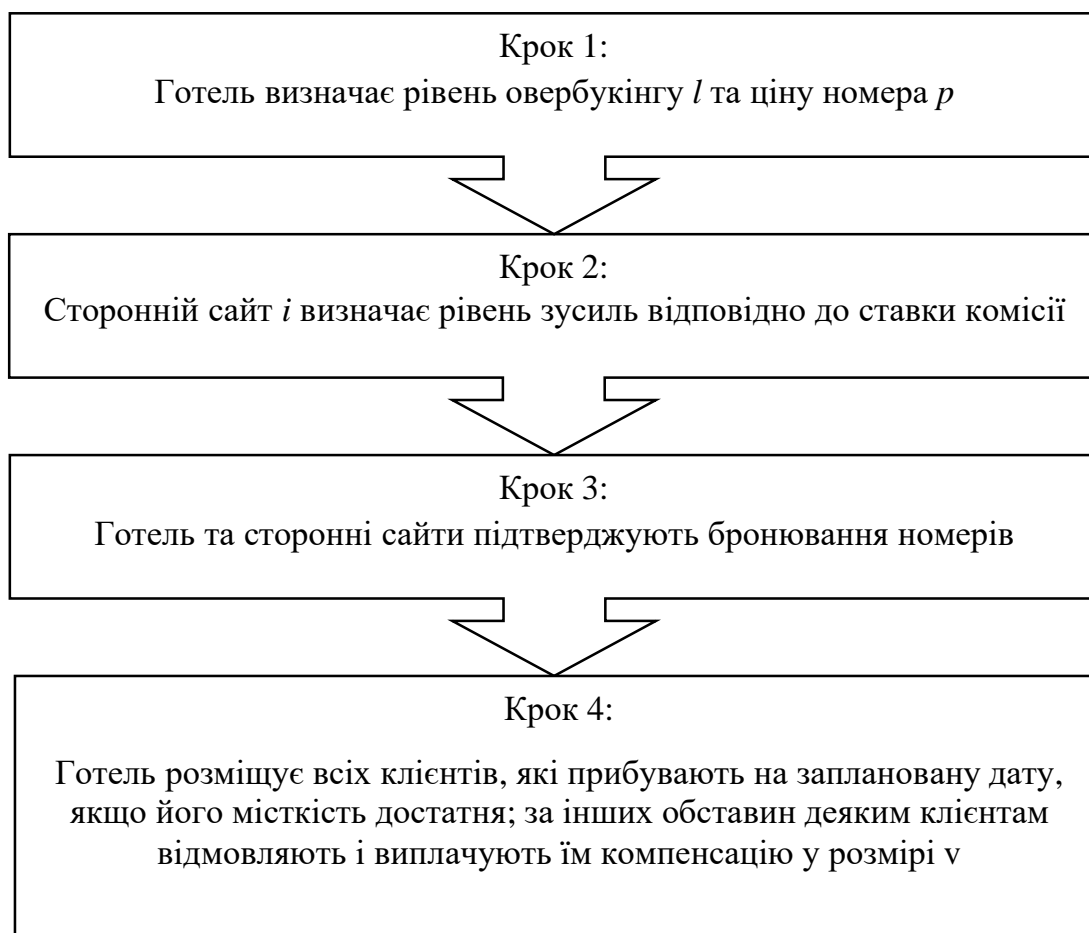


Рис. 3.8. Алгоритм взаємодії готелю зі сторонніми вебсайтами

Джерело: складено автором.

Оптимальні рішення можуть бути отримані за допомогою зворотної *індукції*, яка дає можливість насамперед аналізувати рішення послідовників, а потім рішення лідера. Спочатку, для заданих l та p сайт i максимізує свій прибуток, розрахувавши максимальне значення π_i . З умови першого порядку рівняння (3.6) на e_i рівень унікальних зусиль вебсайту i визначається за формулою 3.7

$$\pi_i = \omega_i x_i - k e_i^2 / 2, \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (3.6)$$

$$\omega_i x \left(e_0 + \sum_{j \neq i} e_j \right) = k e_i (e_0 + \sum_{j \neq i} e_j)^2, \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (3.7)$$

По-друге, знаючи реагування сайту на ухвалені рішення, готель максимізує прибуток, визначаючи оптимальний рівень овербукінгу та вартість номера через розв'язання такої задачі:

$$\begin{aligned} \max_{(l,p)} \pi_0 &= (p - c) x - \sum \omega_i x_i - v \left(\int_{\epsilon, \beta | C < D < C+l} E [\beta D - C]^+ + \int_{\epsilon, \beta | D \geq C+l} E [\beta (C+l) - C]^+ \right) - \frac{k}{2} e_0^2 - F \\ \text{s. t. } \begin{cases} D = a - bp + \epsilon \\ x = \int_{\epsilon, \beta | D \leq C} E [\beta D] + \int_{\epsilon, \beta | C < D < C+l} E [\min \{\beta D, C\}] + \int_{\epsilon, \beta | D \geq C+l} E [\min \{\beta (C+l), C\}] \\ x_i = x e_i / (e_0 + \sum_{j \neq i} e_j), \quad i = 1, 2, \dots, n \\ \omega_i x \left(e_0 + \sum_{j \neq i} e_j \right) = k e_i (e_0 + \sum_{j \neq i} e_j)^2, \quad i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (3.8) \end{aligned}$$

Розв'язавши зазначену вище задачу, отримуємо оптимальний рівень овербукінгу та вартість номера у готелі.

Підставивши параметри у рівняння (3.7), розраховують оптимальні рівні зусиль сторонніх вебсайтів. Отже, оптимальні прибутки готелю та вебсайту отримані відповідно. Однак, оскільки розподіл попиту клієнтів і коефіцієнт прибуття невідомий, розв'язок моделі у закритій формі не може бути отриманий. З огляду на це, розглянемо другий підхід до оптимізації овербукінгу:

- *непартнерський*, заснований на припущенні, що на задалегідь встановленій множині всіх можливих варіантів розміщення у готелі екзогенно забезпечені вимоги споживачів. Непартнерський підхід до овербукінгу відображено у наукових працях Н. Хайнес (Natalie Haynes), Д. Егана (David Egan), Ч. Чіанга (Chin-I Chiang), Ш. Ліанга (Shuwen Liang) та К. Андерсона (Chris K. Anderson) [44–46].

На підставі викладеного вище варто зауважити, що зростаюча персоніфікація та індивідуалізація бронювань потребує взаємодії підприємства готельного господарства

і потенційних гостей, що ускладнює використання даного підходу і дає змогу припустити, що він є ефективним за умови, якщо представлення альтернативних варіантів розміщення у готелях-партнерах є ризикованим із численними прикладами для ілюстрації оптимальних рішень.

За такого розуміння особливостей використання наведених вище наукових підходів взаємозв'язок управління доходами із застосуванням нових методів оптимізують рівень та розподіл овербукінгу. Сучасні методи для готелів – це стратегія управління доходами, яка дає можливість максимізувати загальну місткість і збільшити дохід від номера. Зважаючи на наведене вище, було розглянуто підхід до використання овербукінгу для вирішення нагальних питань щодо можливостей отримання доходу, запропонований Дж. Оу (Jaelynn Oh) і Х.К. Су (Хuanming Su), які ґрунтовно проаналізували і розвинули китайські дослідники К. Жай (Qianru Zhai), Й. Тіан (Ye Tian) та інші [10; 28]. Зокрема, ці науковці досліджували овербукінг з позиції максимізації завантаження, пояснюючи це такими аргументами:

- категорії номерів є взаємозамінними, але мають відмінності у ціні під час бронювання;
- альтернативні варіанти розміщення – це мала підмножина безлічі можливих номерів;
- будь-які бронювання окремого гостя – це тільки мала підмножина можливих номерів, які доступні на ринку;
- гості сприймають відмінності між альтернативами розміщення за параметрами, які чітко відповідають їхнім потребам на конкретний момент;
- вимоги до параметрів готельної послуги варіюють між сегментами і категоріями готелів.

Згідно з дослідженнями К. Жай, Й. Тіан й інших науковців модель овербукінгу повинна специфікувати:

- інтеграцію прогнозів щодо овербукінгу та ноу-шоу;
- збалансування даних, що асоціюється із кожним бронюванням;

■ вимоги до ефективності запропонованих методів в управлінні доходами.

Для готелів, які лише розпочинають впроваджувати овербукінг, дуже важливо на ранніх етапах правильно визначити і сформуванати сегментацію попиту, яка визначається сукупністю таких чинників, як місце розташування, перелік послуг, що надаються, конкурентне середовище і цінова еластичність. Для аналізу конкурентів можна і потрібно використовувати загальні інструменти, серед яких STR, надання щоденних звітів про основні показники готелю (завантаження, середня ціна та прибутковість номера) порівняно з обраним пулом конкурентів, а також вивчати відкриті ціни конкурентів в електронних каналах продажів та різноманітних ресурсів для обміну інформацією між готелями.

У високий сезон (понад 50 % завантаження) всі номери у готелі повинні бути розподілені з більшою точністю, а також має бути вчасно оголошено про припинення продажу, щоб запобігти надмірному бронюванню та конфліктним ситуаціям у відносинах як з індивідуальними гостями, так і корпоративними клієнтами, бізнес-групами та туроператорами.

Найбільший виклик у цій ситуації – це належна робота програмного забезпечення та всієї PMS (Property Management System). Нами було проаналізовано стан впровадження овербукінгу в українських готелях у високий, середній та низький сезони, щоб заповнити об'єкт найкращими (найвищими) тарифами та максимізувати дохід. Але ревеню-менеджери також можуть стимулювати попит і створювати передумови для овербукінгу. Це пов'язано з тим, що у високий сезон у готелі завжди є ноу-шоу (гості, які забронювали номер, але не заїхали до готелю). Наприклад, готель має частоту 30 % незаїздів при повному завантаженні, а це означає, що у такі періоди може бути використаний овербукінг для того, щоб заповнити всі номери.

У табл. 3.4–3.6 наведено результати дослідження щодо використання овербукінгу готельних номерів різних сегментів ринку в готелях України категорій 5*, 4* та 3*.

Таблиця 3.4

**Використання овербукінгу різних сегментів ринку
у готелях категорії 5***

Назва готелю	Високий сезон	Міжсезоння	Низький сезон	Рівень використання інструментів овербукінгу у готелях, %
Hilton Kyiv	Business Individual Tactical & Qualified Offers Business Groups	Business Individual	Business Individual	55,6
Premier Palace	–	–	–	0
City Holiday resort & SPA	Leisure Groups Business Groups	Leisure Groups	–	50,0
Fairmont Grand Hotel	Business Individual Business Groups	–	–	33,3
Opera hotel	Business Individual Business Groups	–	–	33,3
Intercontinental	Business Individual Tactical & Qualified Offers Business Groups	Business Individual	–	44,4
Hyatt Regency	Business Individual Tactical & Qualified Offers Business Groups	–	–	33,3

Закінчення табл. 3.4

Назва готелю	Високий сезон	Міжсезоння	Низький сезон	Рівень використання інструментів овербукінгу у готелях, %
Lypky Signature Apartments	Leisure Groups Business Groups	Business Groups	–	50,0
Wish family Space	–	–	–	0
Leopolis Hotel (Lviv)	Business Individual Tactical & Qualified Offers Business Groups	–	–	33,3
Il Decameron Clubhouse (Odesa)	–	–	–	0
Kaddor Hotel Resort & SPA (Odesa)	Leisure Groups Business Groups	Business Individual	–	50,0
Hotel de Paris Odessa MGallery by Sofitel (Odesa)	–	–	–	0
Nobilis Hotel (Lviv)	–	–	–	0
M1 Club Hotel (Odesa)	–	–	–	0
Seasonal fluctuations in the use of overbooking tools, %	66,7	33,3	0	–

Джерело: складено автором.

Під час дослідження було проаналізовано 15 українських готелів категорії 5*: дев'ять розташовано у Києві, 4 – в Одесі та 2 – у Львові. Виявлено, що лише 9 із них використовують овербукінг. Деякі (Hilton, Intercontinental) використовують овербукінг ефективно і повністю, але решта готелів застосовують

інструменти овербукінгу опціонально. Як видно з табл. 3.4, більшість користувачів овербукінгу розташовані у Києві, і лише 2 готелі – за межами Києва, і це Kaddor Hotel Resort & SPA в Одесі та готель «Леополіс» у Львові. Основним користувачем системи овербукінгу є готель Hilton Kyiv, який використовує овербукінг для сегментів ринку «Business, Individual» у високий, середній та низький сезони.

Таблиця 3.5

**Використання овербукінгу різних сегментів ринку
у готелях категорії 4***

Назва готелю	Високий сезон	Міжсезоння	Низький сезон	Рівень використання інструментів овербукінгу у готелях, %
Mercure Kyiv Congress	Business Individual Business Groups Leisure Groups	Business Individual	Business Individual	55,6
Greguar Hotel	Business Groups	Business Groups	Business Groups	100,0
"NATSIONALNY" Hotel	Business Individual	–	–	33,3
Visak	Business Individual	Business Individual	–	66,7
Favor Park Hotel	–	–	–	0
BonApart Hotel	Business Individual	Business Individual	–	33,3

Закінчення табл. 3.5

Назва готелю	Високий сезон	Міжсезоння	Низький сезон	Рівень використання інструментів овербукінгу у готелях, %
Park Inn by Radisson	Retail Business Individual Tactical & Qualified Offers Business Groups Leisure Groups Crew	Business Groups Leisure Groups Crew	Crew	53,3
Aloft Kyiv	Business Groups Leisure Groups Crew	Business Groups Crew	–	55,5
Boutique Hotel Vozdvyzhenskiy	Business Individual	Business Individual	Business Individual	100,0
Axelhof boutique hotel (Dnepr)	–	–	–	0
Viva Hotel (Kharkiv)	Business Groups	–	–	33,3
City club Hotel (Kharkiv)	Business Individual	–	–	33,3
LH Hotel&Spa (Lviv)	Business Individual	–	–	33,3
Intourist hotel (Zaporizhya)	–	–	–	0
Marlin Hotel (Odesa)	–	–	–	0
Seasonal fluctuations in the use of overbooking tools, %	73,3	46,6	26,6	–

Джерело: складено автором.

Практично всі готелі категорії 4* у Києві використовують овербукінг, на відміну від готелів в інших містах України, де цей інструмент використовується не так часто. Найбільш стандартна ситуація – овербукінг у високий та середній сезони. Також часто овербукінг трапляється і в сегментах ринку «Business Individual» та «Crew». Основним користувачем системи овербукінгу серед готелів категорії 4* в Україні є «Park Inn by Radisson», який використовує овербукінг для сегмента «Crew» у високий, середній та низький сезони.

Для аналізу зміни цін ми обрали тринадцять готелів категорії 3*: 10 у Києві та 3 у Черкасах. У результаті дійшли висновку, що 8 готелів використовують систему овербукінгу, однак лише у Києві.

Таблиця 3.6

**Використання овербукінгу різних сегментів ринку
у готелях категорії 3***

Назва готелю	Високий сезон	Міжсезоння	Низький сезон	Рівень використання інструментів овербукінгу у готелях, %
Golden Gate Inn	Business Individual Tactical & Qualified Offers Business Groups	Business Individual	–	44,4
Verhovyna Hotel	–	–	–	0
Ukraine Hotel Kiev	Business Individual	Business Individual	–	33,3
Hotel Complex Tourist	Business Groups	–	–	
Salut	–	–	–	0

РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТ

Закінчення табл. 3.6

Назва готелю	Високий сезон	Міжсезоння	Низький сезон	Рівень використання інструментів овербукінгу у готелях, %
Premier Hotel Rus	Tactical & Qualified Offers Business Groups	–	–	33,3
Hotel Druzhba	Business Individual Tactical & Qualified Offers Business Groups	Business Individual	–	44,9
Mir Hotel	Business Groups	–	–	33,3
Premier Hotel Lybid	Tactical & Qualified Offers Business Groups	–	–	33,3
Ibis Kiev City Center	–	–	–	0
Knyazha Hora Hotel	–	–	–	0
Optima Cherkassy Hotel	–	–	–	0
Ukraina Hotel Cherkassy	–	–	–	0
Seasonal fluctuations in the use of overbooking tools, %	57,1	21,4	0	–

Джерело: складено автором.

Аналіз процесу овербукінгу для різних сегментів ринку дав змогу зрозуміти, що основною проблемою, з якою стикаються готелі, використовуючи овербукінг, є те, що, попри набір заявок на бронювання, яке перевищує загальну кількість номерів, виникають простої номерного фонду в інтервалах між бронюваннями.

Методами управління доходами все частіше цікавляться власники і керівники готелів, зокрема із невеликим номерним фондом, але все ж не всім вдалося впровадити систему ревеню менеджменту. Ринок у цьому напрямі лише починає розвиватися. Управління доходами, як від продажу номерів, так і від надання додаткових послуг, банкетних і конференц-залів, проведення заходів, буде основним трендом індустрії гостинності ще багато років. Ревеню-менеджер може, з одного боку, оптимізувати прибутковість і рентабельність не тільки від продажу номерів, але і від інших центрів доходу готелю. З іншого, знаючи звички постійних гостей, можна підвищити їхню лояльність, пропонуючи персоналізований підхід до надання особливих умов на послуги готелю (рис. 3.8).

Готель матиме 100 % завантаження лише у тому разі, якщо всі номери будуть фактично зайняті гостями до кінця доби. Саме тому готелі з таким високим рівнем завантаження вимагають, щоб усі бронювання були оплачені заздалегідь, інакше вони будуть анульовані у день прибуття.

Якщо готель переповнений і всі гості прибули вчасно на заселення, а вільних номерів не залишилося, він повинен знайти готель того ж рівня, який має вільні номери тієї ж категорії, і організувати трансфер для гостя(ів). Найголовніше, щоб ціна за номер була такою ж, як у гостя(ей) у його бронюванні.

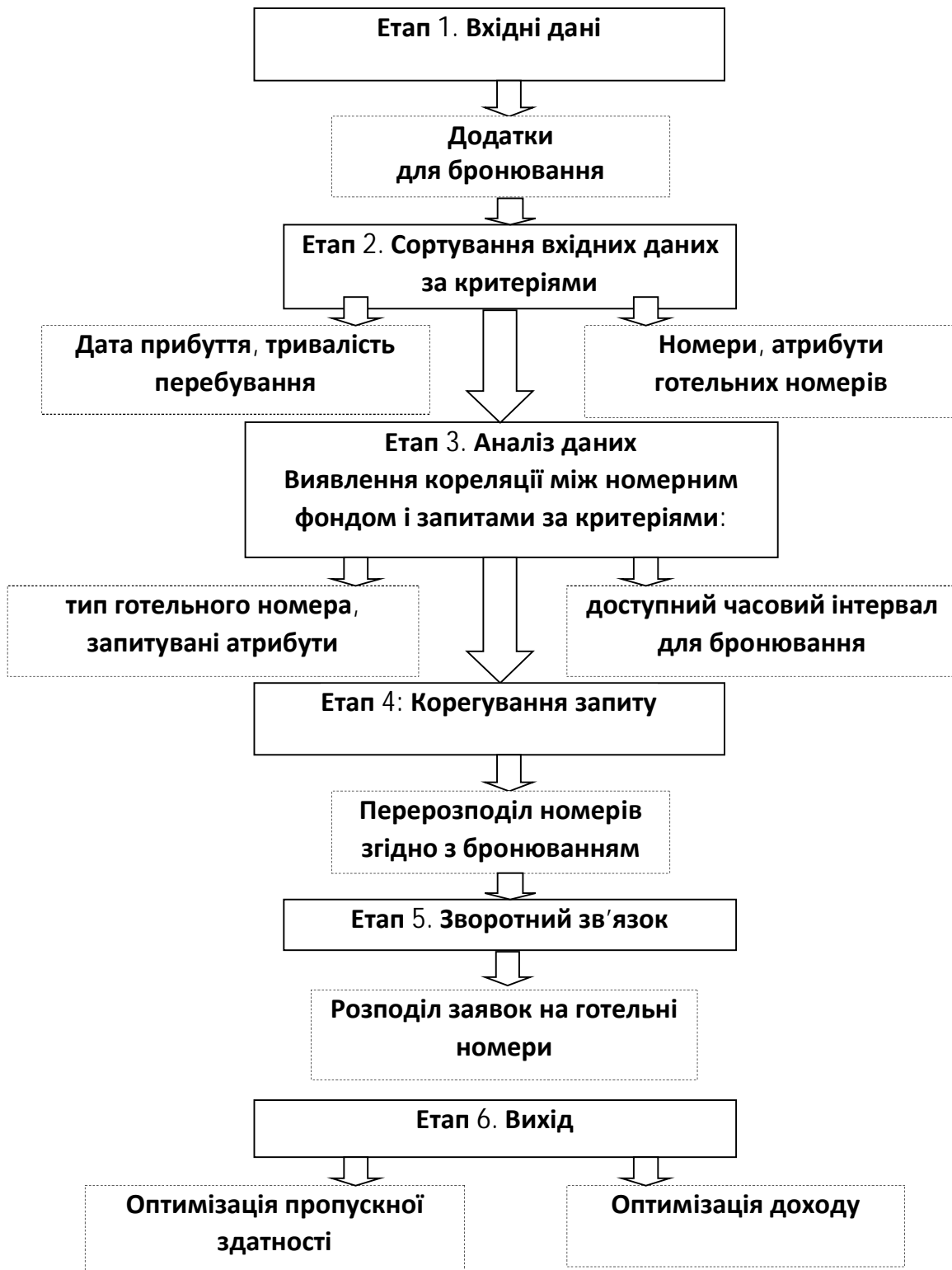


Рис. 3.8. Взаємозалежність овербукінгу та оптимізації системи управління доходами готелю

Джерело: складено автором.

Так, готель Radisson Blu Kyiv уклав угоди з такими готелями у Києві, як Radisson Blu Podil, Park Inn та Holiday Inn про те, що вони можуть розмістити своїх гостей у разі перевищення бронювань. Ці готелі розташовано у центрі міста і неподалік один від одного.

Зазвичай овербукінг використовують у готелях категорії 3* та 4* – Ramada, Mercure, Park Inn. Найвищий рівень заповнюваності у Києві був під час проведення фіналу Ліги чемпіонів УЄФА, коли всі готелі категорій 4* та 5* були повністю заброньовані на момент оголошення про проведення цієї події у Києві. Готелі від самого початку встановили високі ціни. Проблема полягала у тому, що не всі гості прибували у день заїзду (ноу-шоу), і це давало готелям можливість продавати ці номери навіть за вищими цінами, ніж вони коштували на момент заселення. Саме тому період з 24 по 26 травня був найприбутковішим (близько 20 % річного доходу було отримано за ці кілька днів – проживання+зустрічі та заходи+харчування та напої). За ніч з 25.05 на 26.05 ціна за одномісний стандартний номер становила 1200 євро у Park Inn (був вільний лише 1 номер), 500 євро у Holiday Inn (були вільними 2 номери) та 900 євро в Alfavito (був вільний 1 номер).

Готелі, які відповідають усім зазначеним вище умовам, зможуть мати кращі результати завдяки застосуванню методів управління доходами. Розмір і стиль готелю, а також ринок, на якому він працює, впливають на дотримання кожної із цих умов. Ринок може бути обмежений географічно, або доведеться встановлювати ціни відповідно до законодавства. Однак готельний продукт, ймовірно, відповідатиме принаймні двом із трьох зазначених критеріїв.

Нині в Україні спостерігається очевидна тенденція до розвитку цієї технології не тільки у мережевих і великих готелях, але і в невеликих готелях, де контролювати доходи може навіть один співробітник.

Система овербукінгу дає можливість оцінити всі аспекти господарської діяльності суб'єкта готельного бізнесу, що стосуються цільових сегментів та інших вагомих складових. Підсумовуючи результати дослідження овербукінгу як ефективного інструменту управління доходами у сфері гостинності, можна із впевненістю констатувати, що для досягнення цілей господарської діяльності суб'єктам господарювання важливо застосовувати управлінські технології, які сприяють впровадженню інформаційних інновацій та консолідації інтелектуальних ресурсів. Ці інструменти є основою регулювання успішного управління суб'єктами готельного бізнесу, створення необхідних умов для ефективного використання ресурсного потенціалу та підвищення якості послуг.

Впровадження овербукінгу в систему управління готельним бізнесом дасть змогу готельним підприємствам не тільки забезпечити конкурентоспроможність на ринку, але і збільшити капіталізацію, підвищити інвестиційну привабливість. Керівництво готелю повинно вміти використовувати ефективну систему моніторингу ринку, що поєднує управлінську (оперативний і стратегічний рівні), інформаційну, маркетингову й облікову складові.

З огляду на викладене, можна визначити обсяги застосування овербукінгу в різні часові періоди для забезпечення оптимальної структури готельних послуг, виявити потенційні резерви задоволення попиту, диференціювати цільові сегменти споживачів готельних послуг.

Отже, однією із важливих особливостей запропонованих теоретико-прикладних моделей використання овербукінгу, дослідження яких розкривають сутність його застосування крізь призму оптимізації дистрибуційних каналів, є надання можливості концентрувати ресурсний потенціал підприємства готельного господарства на максимізації доходів через диференціацію певних сегментів споживачів готельних послуг.

Список бібліографічних посилань

1. Phumchusri, N., & Maneesophon, P. (2014). Optimal overbooking decision for hotel rooms revenue management. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 5 (3). P. 261–277.
2. Hadjinicola, G. C., & Panayi, C. (1997). The overbooking problem in hotels with multiple tour-operators. *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (9). P. 874–885.
3. Noone, B. M., & Lee, C. H. (2011). Hotel overbooking: The effect of overcompensation on customers' reactions to denied service. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35 (3). P. 334–357.
4. Vajpai, G. N., & Ramnagar, U. (2018). Managing overbooking in hotels: A probabilistic model using Poisson distribution. *Ideas and Innovation in Technology*, 4 (2). P. 1375–1379.
5. Liberman, V., & Yechiali, U. (1978). On the hotel overbooking problem—An inventory system with stochastic cancellations. *Management Science*, 24 (11). P. 1117–1126.
6. Dong, Y., & Ling, L. (2015). Hotel overbooking and cooperation with third-party websites. *Sustainability*, 7 (9). P. 11696–11712.
7. Toh, R. S. (1986). Coping with no-shows, late cancellations and oversales: American hotels out-do the airlines. *International Journal of Hospitality Management*, 5 (3). P. 121–125.
8. Wilson, R. H., Enghagen, L. K., & Sharma, P. (1994). Overbooking: the Practice and the Law. *Hospitality Research Journal*, 17 (2). P. 93–105.
9. Tang, Z., Zhang, F., Zhou, X., Jia, W., & Zhao, W. (2022). Pricing model for dynamic resource overbooking in edge computing. *IEEE Transactions on Cloud Computing*.

10. Zhai, Q., Tian, Y., Luo, J., & Zhou, J. (2023). Hotel overbooking based on no-show probability forecasts. *Computers & Industrial Engineering*, 180. 109226 p.
11. Lovrić, M., Li, T., & Vervest, P. (2013). Sustainable revenue management: A smart card enabled agent-based modeling approach. *Decision Support Systems*, 54 (4). P. 1587–1601.
12. Petricek, M., Chalupa, S., & Melas, D. (2021). Model of price optimization as a part of hotel revenue management–stochastic approach. *Mathematics*, 9 (13). 1552 p.
13. Sánchez-Medina, A. J., & Eleazar, C. (2020). Using machine learning and big data for efficient forecasting of hotel booking cancellations. *International Journal of Hospitality Management*, 89. 102546 p.
14. Ivanov, S., Del Chiappa, G., & Heyes, A. (2021). The research-practice gap in hotel revenue management: Insights from Italy. *International Journal of Hospitality Management*, 95. 102924 p.
15. Zanzi, L., Sciancalepore, V., García Saavedra, A., Schotten, H. D., & Costa-Pérez, X. (2020). LACO: A Latency-Driven Network Slicing Orchestration in Beyond-5G Networks (In Press).
16. Weatherford, L. R., & Bodily, S. E. (1992). A taxonomy and research overview of perishable-asset revenue management: Yield management, overbooking, and pricing. *Operations research*, 40(5). P. 831–844.
17. Dong, Y., & Ling, L. (2015). Hotel overbooking and cooperation with third-party websites. *Sustainability*, 7 (9). P. 11696–11712.
18. Toh, R. S., Raven, P., & DeKay, F. (2011). Selling rooms: Hotels vs. third-party websites. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52 (2). P. 181–189.
19. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of service research*, 6 (4). P. 324–335.

20. Lee, H. A., Denizci Guillet, B., & Law, R. (2013). An examination of the relationship between online travel agents and hotels: A case study of Choice Hotels International and Expedia. com. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54 (1). P. 95–107.
21. Tso, A., & Law, R. (2005). Analysing the online pricing practices of hotels in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 24 (2). P. 301–307.
22. Perelygina, M., Kucukusta, D., & Law, R. (2022). Digital business model configurations in the travel industry. *Tourism Management*.
23. Guo, X., Zheng, X., Ling, L., & Yang, C. (2014). Online coopetition between hotels and online travel agencies: From the perspective of cash back after stay. *Tourism Management Perspectives*, 12. P. 104–112.
24. Huang, Z., & Li, S. X. (2001). Co-op advertising models in manufacturer–retailer supply chains: A game theory approach. *European journal of operational research*, 135 (3). P. 527–544.
25. Taylor, T. A. (2002). Supply chain coordination under channel rebates with sales effort effects. *Management science*, 48 (8). P. 992–1007, 88. 104408 p.
26. Guo, X., Ling, L., Yang, C., Li, Z., & Liang, L. (2013). Optimal pricing strategy based on market segmentation for service products using online reservation systems: An application to hotel rooms. *International Journal of Hospitality Management*, 35. P. 274–281, Seasonal concentration of the hotel demand in Costa del Sol: A decomposition by nationalities
27. Chiang, C. I. (2023). Overbooking as a means to manage restaurant no-shows and cancellations: a novel model extension. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47 (8). P. 1530–1545.
28. Oh, J., & Su, X. (2022). Optimal pricing and overbooking of reservations. *Production and Operations Management*, 31 (3). P. 928–940.

29. Гришко, У. П. (2021) Овербукінг за договором перевезення пасажира повітряним транспортом (Doctoral dissertation).
30. Zhu, W., & Topaloglu, H. (2024). Performance guarantees for network revenue management with flexible products. *Manufacturing & Service Operations Management*, 26 (1). P. 252–270.
31. Pimentel, V., Eziz, A., & Baker, T. (2021). Patterns in Hotel Revenue Management Forecasting Systems: Improved Sample Sizes, Frozen Intervals, Horizon Lengths, and Accuracy Measures. *Mathematics and Computer Science*, 6 (1). P. 8.
32. Hopman, D., Koole, G., & Mei, R. V. D. (2022). Single-dimensional leg-level dynamic programming with booking-time dependent cancellation probabilities for revenue management. *International Journal of Revenue Management*, 13 (1–2). P. 99–123.
33. den Boer, A. V., & Sierag, D. D. (2021). Decision-based model selection. *European Journal of Operational Research*, 290 (2). P. 671–686.
34. Shukla, A., & Rodrigues, R. H. (2022). Facilitators of online hotel booking through third party aggregators: measurement and validation in the Indian context. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 23 (4). P. 723–753.
35. Tseng, T. H., Wang, Y. S., & Tsai, Y. C. (2021). Applying an AHP technique for developing a website model of third-party booking system. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45 (8). P. 1440–1463.
36. Maschler, M., Zamir, S., & Solan, E. (2020). *Game theory*. Cambridge University Press., Leyton-Brown, K., & Shoham, Y. (2022). *Essentials of game theory: A concise multidisciplinary introduction*. Springer Nature.
37. Gao, G. X., & Bi, J. W. (2021). Hotel booking through online travel agency: Optimal Stackelberg strategies under customer-centric payment service. *Annals of Tourism Research*, 86. 103074 p.

38. Angeloni, S., & Rossi, C. (2021). Online search engines and online travel agencies: A Comparative Approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45 (4). P. 720–749.
39. Talwar, S., Dhir, A., Kaur, P., & Mäntymäki, M. (2020). Why do people purchase from online travel agencies (OTAs)? A consumption values perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 88. 102534 p.
40. Jena, S. K., & Meena, P. (2022). Competitive sustainable processes and pricing decisions in omnichannel closed-up supply chains under different channel power structures. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 69. 103114 p.
41. Qiang, L. I. N., Lin, C. H. E. N., Qingwan, N. I. N. G., & Xinghong, Q. I. N. A Research on Pricing Strategy of Tourism Supply Chain Based on Different Dominant Forces and Fairness Preference. *Industrial Engineering Journal*, 23(1). 87 p.
42. Guo, Q., K. Anderson, C., Dong, J., Zhao, P., & Ji, Q. (2020). Coordination contracts for hotels and online travel agents. *Sustainability*, 12 (8). 3355 p.
43. Wang, X., Lai, I. K. W., Tang, H., & Pang, C. (2022). Coordination analysis of sustainable dual-channel tourism supply chain with the consideration of the effect of service quality. *Sustainability*, 14 (11). 6530 p.
44. Haynes, N., & Egan, D. (2020). The perceptions of frontline employees towards hotel overbooking practices: exploring ethical challenges. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 19. P. 119–128.
45. Chiang, C. I. (2023). Overbooking as a means to manage restaurant no-shows and cancellations: a novel model extension. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47 (8). P. 1530–1545.
46. Liang, S., & Anderson, C. K. (2023). Proactive Walking and Overbooking With Class Dependent Walk-Out Costs. *Cornell Hospitality Quarterly*, 64 (4). P. 454–459.

ВИСНОВКИ

Зростання ролі ревеню менеджменту як інструмента для підвищення ефективності та адаптації до змін у ринковій ситуації у різних сферах діяльності зумовлює необхідність визначення нових теоретичних і методологічних основ, а також практичних завдань, пов'язаних зі створенням даної системи.

Детермінанти ревеню менеджменту, зокрема уточнення та роз'яснення понятійно-категоріального апарату, дослідження механізмів ціноутворення та оцінювання їх економічної ефективності, спонукають до потреб у розробленні теоретичних і практичних моделей, які розкривають суть даної концепції через призму управлінських дій у реалізації функціональних субстратегій. Для досягнення цілей економічної діяльності суб'єкти готельного бізнесу повинні впроваджувати управлінські технології, які враховують такі чинники, як інформаційні інновації та інтелектуальні ресурси. Ці елементи є основою для ефективного управління готелями, створюючи умови для оптимального використання ресурсів та підвищення якості послуг.

Упровадження ревеню менеджменту в управлінські процеси дасть змогу готелям не лише зміцнити свою конкурентоспроможність на ринку, але і збільшити капіталізацію та підвищити інвестиційну привабливість. Менеджмент готелю має використовувати ефективну обліково-аналітичну систему, що інтегрує управлінські, інформаційні, маркетингові та бухгалтерські аспекти, формуючи інструменти ревеню менеджменту. Це дасть можливість ідентифікувати джерела доходів, забезпечити оптимальну структуру готельних послуг, виявити резерви для збільшення фінансових ресурсів, оптимізувати активи та контролювати цільове використання фінансів.

Ускладнення систем управління доходами, необхідність пошуку нових джерел їх отримання, пришвидшення процесів соціально-економічних трансформацій суспільного розвитку зумовило появу нового поняття – «ревеню менеджмент», яке ми трактуємо як збалансовану систему інтеграції цілей і завдань

центрів доходів, що визначають її функціонування, напрями розвитку та аргументації. За результатами дослідження сутності доходу визначено, що дохід є складним за функціональним змістом, різноманітним за рівнями формування і видами, і як індикатор фінансового стану та джерело розвитку підпадає під вплив комплексу чинників, дія яких характеризується різношвидкісною динамікою.

Проблема розвитку теорії управління доходами апріорі є сферою широкого дослідницького інтересу, що спирається на гносеологічну традицію осмислення процесів соціально-економічних трансформацій суспільного розвитку. Саме тому науковий запит на теоретичне осмислення чинників, які детермінують розвиток нових підходів до управління доходами, має чітку практичну спрямованість на забезпечення позитивної економічної динаміки та зростання ключових показників ефективності підприємств готельного господарства в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Забезпечення ефективного функціонування суб'єктів готельного бізнесу потребує наукового обґрунтування інноваційних методів управління доходами, які кореспондуються зі світовим досвідом та вдалою практикою вітчизняних підприємств-лідерів. Отже, йдеться про значне посилення впливу інноваційних підходів до управління доходами на розвиток підприємств готельного господарства.

Сучасні умови функціонування підприємств готельного господарства характеризуються кількома ключовими аспектами, у межах яких нами виокремлено сукупність управлінських завдань: забезпечення сталого доходу підприємств готельного господарства, пошук та реалізація нових конкурентних переваг, перетворення принципів ухвалення управлінських рішень на конструктивній системоутворювальній основі для адаптації до умов змінного ринкового середовища. Виконання цих завдань потребує багатоаспектної управлінської інтеграції, що дає змогу виявляти, ідентифікувати і використовувати наявні резерви підвищення доходів підприємств готельного господарства.

Центральним та системоутворювальним елементом процесу ревеню менеджменту є його стратегії імплементації, які

мають численні переваги та недоліки. Залежно від потреб і ресурсів підприємства готельного господарства керівництву слід дослідити та інвестувати у найкращу стратегію впровадження для своїх об'єктів готельної нерухомості. Причин для вибору тієї чи іншої стратегії може бути багато, зокрема, вартість програмного забезпечення, пошук кваліфікованих працівників, спротив інноваціям, розмір об'єкта нерухомості тощо. Загалом ідентифікація переваг та недоліків стратегій імплементації ревеню менеджменту залежить від характеристик і потреб об'єкта готельної нерухомості.

Так, внутрішня система ревеню менеджменту, яка формує основу для ефективного управління доходами, передбачає, що готель вводить дані, аналізує їх і ухвалює необхідне бізнес-рішення, до того ж усіма цими процесами займаються його працівники. Підприємство готельного господарства, крім того, підтримує, модернізує та змінює системи RM за потреби.

На тлі цифровізації процесів просування та дистрибуції готельних послуг у готельному бізнесі, особливо в умовах турбулентного середовища, для підвищення економічного ефекту через збільшення доходів готелю, попит на послуги якого залежить від орієнтованості на цільовий сегмент, слід дотримуватися обраної стратегії і таким чином збільшувати завантаженість і прибутковість. З огляду на викладене, ефективність збутової діяльності підприємства готельного господарства залежить від правильного та оптимального вибору каналів дистрибуції, пошуку нових способів розповсюдження інформації.

Адже, щоб збільшувати охоплення ринку і підвищувати частку потенційних споживачів, важливо інформувати їх про готельний продукт, розширювати можливості взаємодії із новими каналами дистрибуції, вивчати ринкові тренди та особливості дистрибуції у конкурентів, цікавитися потребами гостей та зіставляти їх цілі зі своїми цілями та можливостями.

Антикризове управління і використання овербукінгу пов'язане зі специфікою формування доходу в готельному бізнесі, особливо в умовах кризи, для зростання економічної віддачі від використання номерного фонду готелю, попит на який

коливається, враховує чинники впливу, ґрунтуючись на пріоритетах і мінімізуючи ризики збитків.

З цією метою нами розроблено алгоритм та запропоновано механізм використання інструментарію у триєдності «система прогнозування – моделі планування – показники результатів» під час ухвалення управлінських рішень підприємствами готельного господарства, що зумовлює побудову ефективної системи оцінювання, бюджетування та контролю; обґрунтовано виконання завдань кластеризації, пов'язаних із використанням інтернет-технологій, аутсорсингу; проведено реальне оцінювання стратегічних альтернатив розвитку систем ревеню менеджменту. Ефективність діяльності підприємств готельного господарства залежить від правильного та оптимального вибору стратегії для поліпшення фінансових показників діяльності, пошуку резервів та способів зростання доходу, які узгоджуватимуться із сучасними концептуальними положеннями ефективності функціонування економічних систем.

На основі аналізу, узагальнення та систематизації сучасних підходів до управління доходами розроблено пропозиції щодо формування логічного управлінського ланцюга, який покладено в основу системи ревеню менеджменту: прогнозування *підвищення доходів* для власників та стейкхолдерів як основна мета підприємства готельного господарства – *модель планування доходів* – показник, що свідчить про створення орієнтирів для визначених центрів доходів у майбутніх періодах – *показники результативності*, що спрямовують систему управління підприємством готельного господарства на пошук резервів підвищення доходів.

Доведено, що вдосконалення якості інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління господарською діяльністю підприємств готельного господарства та розроблення управлінського інструментарію для прогнозування способів вдосконалення надання послуг оптимізують систему ревеню менеджменту.

Наукове видання

КУЛИК Марія Володимирівна

РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТ

Монографія

Редактор Т. І. Головеркіна
Комп'ютерне верстання І. І. Віннік
Дизайн обкладинки Г. В. Поліщук

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 14,67. Тираж 300 пр. Зам. 375.

Видавець і виготовлювач
Державний торговельно-економічний університет
вул. Кіото, 19, м. Київ, Україна, 02156

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 7656 від 05.09.2022