

МІНІСТЕРСТВО НАУКИ І ОСВІТИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КУЛИК МАРІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 338.48:005.337

ДИСЕРТАЦІЯ

**РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТ
ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

**08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)**

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
Результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ М.В. Кулик

Науковий консультант Мазаракі Анатолій Антонович, доктор економічних
наук, професор, академік Національної Академії педагогічних наук України

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Кулик М. В. Ревеню менеджмент підприємств готельного господарства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) – Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2025.

У дисертаційній роботі поглиблено теоретико-методологічні положення й обґрунтовано науково-методичні основи управління доходами, зокрема, запропоновано концепції ревеню менеджменту підприємств готельного господарства, обґрунтовано методологічні положення функціонування інформаційно-комунікаційної екосистеми ревеню менеджменту та розроблено методологічні підходи рівня використання ресурсів штучного інтелекту для динамічного регулювання цінової політики.

Досліджено теоретико-методологічні засади та методичні підходи до управління доходами як мультиаспектної та багаторівневої економічної категорії, яка детермінується впливом ендогенних й екзогенних чинників динамічності процесів цифровізації, технологічної інтенсифікації операційних бізнес-процесів, спричиняючи розвиток економічної моделі управління доходами. З'ясовано, що цифровізація радикально змінює способи взаємодії зі споживачами, управління бізнесом, формування стратегій ціноутворення. З метою адаптації до нинішніх тенденцій розвитку ринку готельних послуг, забезпечення ефективності бізнес-процесів та максимізації фінансових результатів розвинуто теоретичні положення управління доходами в контексті визначення структурного базису інтелектуалізації цього процесу за ознаками комплексності, функціональності, ієрархічності, інваріантності, комплементарності, різноманітності, резистентності, адаптивності, емерджентності і стійкості, які є основою виявлення характерних ознак управління доходами в умовах зростання невизначеності впливу коливних тенденцій ринкової кон'юнктури.

Встановлено, що еволюція концепції ревеню менеджменту відображає процес розвитку та адаптації стратегій і практик управління доходами

у відповідь на зростання нестійкості і невизначеності процесів соціально-економічного розвитку, виникнення, посилення впливу нових потужних факторів розвитку – цифровізація та інтелектуалізація управлінських процесів.

Виявлено, що еволюційними етапами становлення концепції ревеню менеджменту є: *операційний* (ревеню менеджмент інтегрується в операційну систему бізнес-управління з метою оперативного аналізу факторів, які впливають на доходи стратегії маркетингу та управління клієнтським досвідом); *адаптивний* (ревеню менеджмент на основі цифрових технологій забезпечує адаптацію до змін на ринку, економічної ситуації та поведінки споживачів); *інтеграційний* (ревеню менеджмент забезпечує мультиканальну інтеграцію з бізнес-аналітикою, CRM-системами, платформами аналітики великих даних, що дає змогу приймати управлінські рішення, в режимі реальному часі щодо персоналізації пропозицій), що дало змогу виокремити нинішній етап еволюції ревеню менеджменту – цифровий, який базується на омніканальності та диджиталізації платформ аналітики великих даних. Компаративний аналіз еволюції концептуалізував специфіку ревеню менеджменту підприємств готельного господарства.

Дослідження генези ревеню менеджменту довело, що об'єктно-предметна сутність ревеню менеджменту спрямована на консолідацію джерел доходів, динамічної цінової політики, вибору каналів збуту, планування фінансових потоків, ефективного використання ресурсів для досягнення оптимального співвідношення між попитом і пропозицією відповідно до коливань ринкової кон'юнктури. Використання цифрових технологій та інформаційного забезпечення визначає траєкторію комунікаційних процесів і сприяє формуванню конкурентних переваг та лояльності споживачів. Зростаюча конкуренція на ринку готельних послуг, розвиток великих даних, штучного інтелекту і машинного навчання, потреба в гнучкому ціноутворенні, персоналізація та таргетування, необхідність підвищення ефективності використання ресурсів, сезонність та коливання попиту, важливість вибору оптимальних каналів збуту та врахування клієнтського досвіду при взаємодії

з брендом вимагають від готельних підприємств забезпечення швидкого, всеохоплюючого, системного характеру трансформаційних процесів, спрямованих на досягнення цільових орієнтирів отримання доходів.

Доведено, що застосування концепції ревеню менеджменту, дозволяє одержати найбільш вигідний управлінський та маркетинговий ресурс щодо стратегічного управління попитом в контексті спроможності прогнозування зростання обсягу доходів. Сформовано методологію ревеню менеджменту на основі доведених у роботі постулатів, що для готельного підприємства збалансований розвиток є основою фінансової стійкості та досягнення стратегічних цілей, оскільки забезпечується рівновага між економічними, соціальними та екологічними цілями. Генерація маркетингової, екологічної та цифрової проєкцій в систему збалансованих показників готельного підприємства визначає об'єктно-предметну сферу, методичні підходи і ключові інформаційно-аналітичні маркери ревеню менеджменту, що дозволить створити фактологічну основу й інформаційно-аналітичне забезпечення процесів формування і реалізації методології ревеню менеджменту готельного підприємства.

Досліджено інституційно-еволюційні трансформації інформаційно-аналітичного базису ревеню менеджменту. Розроблено екосистему для взаємодії компонентів та оперативного обміну аналітичною інформацією між процесами, які забезпечують стабільне стійке функціонування підприємства готельного господарства. Встановлено, що ключовими характеристиками екосистеми ревеню менеджменту є гнучкість, інноваційність, орієнтація на розвиток, координація, антипація ризиків, які забезпечують дієвість інструментарію ревеню менеджменту.

Охарактеризовано базові тенденції маркетингових, дистрибуційних, операційних та управлінських метрик ревеню менеджменту як основ визначення релевантних факторів для аддитивного моделювання прогнозування обсягів майбутніх доходів. Це дозволяє забезпечити ефективне прийняття управлінських рішень на основі аналізу фактичних і

ретроспективних даних; визначати критичні точки, які мають найбільший вплив на оптимізацію цінової політики у визначеному часовому інтервалі та виявляти потенційні ризики для диверсифікації інструментів прогнозування майбутніх доходів.

Запропоновано використання антидисипативного підходу до оптимізації витрат підприємств готельного господарства на основі комбінування методів управління витратами в контексті прогнозування змін у попиті та пропозиції на ринку, технологіях, що забезпечує адаптацію бізнес- процесів до коливань кон'юнктури, які потенційно можуть негативно вплинути на обсяг та структуру витрат. Це дозволяє прогнозувати зміни та уникнути й мінімізувати негативні фінансові наслідки в умовах несприятливих тенденцій попиту.

На основі використання даних фінансової звітності, первинних офіційних документів, методу експертних оцінок було здійснено інтегральне оцінювання рівня ревеню менеджменту 18 підприємств готельної індустрії за 2012–2023 рр. В основу формування інформаційно-аналітичного забезпечення моделювання попиту на готельний продукт покладено коефіцієнтний підхід, який дозволив визначити вагові коефіцієнти релевантності впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, врахувати особливості структурної та часової асиметрії сезонних періодів, волатильність динаміки показників внутрішнього і міжнародного туризму для збалансування показників доходів підприємства готельного господарства.

Розроблено фрейм моделі «трансформація управління доходами через кризу», який відображає трансформаційну фазу розвитку ревеню менеджменту в умовах соціально-економічних потрясінь. Детермінантою цього процесу є використання штучного інтелекту, який змінює підходи до оцінки ризиків і оптимізації доходів та забезпечує формування нового етапу розвитку ревеню менеджменту – антикризового, який фокусується на стабілізації фінансових показників та забезпеченні стійкості в умовах економічної або фінансової кризи. Інструментарій антикризового ревеню менеджменту забезпечує формування середньострокової стратегії, орієнтовану на збереження доходів,

мінімізацію втрат та адаптацію до змін в умовах небезпеки та неочікуваних криз на основі комплементарної взаємодії суб'єктів ринку.

Розроблено комплексний підхід до моніторингу показників ревеню менеджменту підприємств готельного господарства з обґрунтуванням доцільності використання імітаційного моделювання, коефіцієнтного, динамічного та інтегрального аналізу, що дозволяє інтерпретувати вплив варіативних факторів на формування доходів. Ключові метрики, такі як середній дохід на одного гостя (RevPAC), витрати на залучення споживача (CAC), цінність споживача (CLV), конверсія, середній тариф (ADR), впливають на динаміку результуючих показників ревеню менеджменту, дозволяють коригувати стратегії продажів та ціноутворення, визначати напрямки підвищення доходів, максимізувати прибуток та знижувати ризики. Визначено ключові детермінанти, що впливають на динаміку результуючих показників ревеню менеджменту для прийняття обґрунтованих управлінських рішень адаптованих до сучасних викликів і забезпечують стабільний розвиток в умовах невизначеності.

Розроблено концепт ефективності ревеню менеджменту, який залежить від інтелектуалізації управлінських процесів прогнозувати попит, сегментувати ринок, оперативно реагувати на зміну умов, забезпечувати гнучкість в ціноутворенні, визначено інтеграцію інформаційно-комунікаційних і галузевих цифрових технологій. Доведено, що використання Big Data, цифрових системи управління цінами, CRM-систем, OTA, аналітичних панелей моніторингу показників ефективності (KPI) дозволяє досягти мети ефективності ревеню менеджменту, підвищити конкурентоспроможність та оптимізувати доходи в умовах динамічного ринку.

Досліджено позиціонування та факторні детермінанти вибору методів оцінювання ефективності ревеню менеджменту як мультифакторного та комбінованого процесу, що охоплює економічні, маркетингові та виробничі функції, як елементи симплексного блоку інформації для аналізу процесів ціноутворення, управління попитом та виробничими ресурсами. Побудовано

візуальну схему інтеграції показників в єдиний блок інформації, яка формує методичний базис застосування аналітичних моделей оцінювання ефективності ревеню менеджменту, що надає можливість підвищити ступінь аналітичності і керованості процесу оптимізації стратегій ціноутворення у реальному часі для досягнення стабільного зростання та конкурентоспроможності.

Конкретизовано мікро- та макрофактори, що визначають управлінський потенціал ревеню менеджменту, який спрямований на досягнення збалансованості в динаміці ключових метрик формування доходів, послаблення негативних наслідків впливу кризових та непередбачуваних умов забезпечується імплементацією організаційного механізму в організаційну структуру управління готелем. Запропоновано алгоритм координації структурних, процесних, системних, функціональних та лінійних складових для створення інтегрованої та адаптивної системи ревеню менеджменту, що дозволяє ефективно взаємодіяти та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, диверсифікувати центри отримання доходів і забезпечити стабільний розвиток в умовах постійних змін.

Доведено, що сценарне прогнозування варіативності стратегій ревеню менеджменту є основою методологічного базису імплементації середньострокової стратегії, яка дозволяє адаптуватися до різних варіантів коливань попиту та пропозиції, зберігати гнучкість ціноутворення на основі селекції консолідованої, сегментарної, аутсорсингової, комбінованої систем ревеню менеджменту, які дозволяють персоналізувати стратегії для різних сегментів ринку, оптимізувати витрати та ресурси, комбінувати цінові пропозиції для збереження конкурентоспроможності.

Визначено, що стратегічні пріоритети реалізації ревеню менеджменту базуються на створенні локальних кластерів, для формування яких запропоновано організаційний механізм, який передбачає організацію взаємодії суб'єктів для обміну досвідом, знаннями та технологіями щодо прогнозування попиту і оптимізації ціноутворення. Доведено, що формування

галузевих кластерів забезпечує інтеграцію готельних підприємств, наукових установ, органів влади та інших учасників (готелі, ресторани, туристичні агентства, транспортні компанії, культурні та розважальні заклади тощо) для зменшення витрат, впровадження інновацій, розвитку інфраструктури в умовах конкурентного середовища.

Практична цінність отриманих у результаті проведеного дослідження розробок полягає в тому, що теоретичні та методологічні положення доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо вдосконалення ревеню менеджменту підприємств готельного господарства. Результати наукового дослідження, що мають прикладний характер, набули практичного застосування в роботі ТОВ «Hoteliero» (ТМ «HotelMatrix»), готелів «Братислава», «Radisson Blu Podil», «Holiday Inn», «Ibis» (ТОВ «Укрхотелінвест Компані»), «Ramada Encore Kyiv», «Бурса Готель Київ», при викладанні дисциплін у Державному торговельно-економічному університеті.

Ключові слова: доходи, ревеню менеджмент, підприємства готельного господарства, антикризовий ревеню менеджмент, сценарне прогнозування, стратегії ревеню менеджменту, інформаційно-комунікаційна екосистема, ціноутворення, стратегічні пріоритети, аутсорсинг, коефіцієнт синхронізації, дисипація витрат.

ANNOTATION

Kulyk M. V. Revenue management of hotel industry enterprises – Qualification scientific work on the rights of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Sciences in the specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by types of economic activity) – State University of Trade and Economics, Kyiv, 2025.

The thesis deepens the theoretical and methodological provisions and substantiates the scientific and methodological foundations of revenue management, in particular, the concepts of revenue management of hotel enterprises are proposed, the methodological provisions of the functioning of the information and communication ecosystem of revenue management are substantiated, and methodological approaches to the level of use of artificial intelligence resources for dynamic regulation of pricing policy are developed.

The theoretical and methodological foundations and methodological approaches to revenue management as a multidimensional and multilevel economic category, which is determined by the influence of endogenous and exogenous factors of dynamism of digitalisation processes, technological intensification of operational business processes, causing the development of an economic model of revenue management, are researched. It is clarified that digitalisation is radically changing the ways of interaction with consumers, business management, and the formation of pricing strategies. In order to adapt to the current trends in the development of the hotel services market, ensure the efficiency of business processes and maximise financial results, the theoretical provisions of revenue management are developed in the context of defining the structural basis for intellectualising this process on the basis of complexity, functionality, hierarchy, invariance, complementarity, diversity, resistance, adaptability, emergence and sustainability, which are the basis for identifying the characteristic features of revenue management in the face of growing uncertainty.

It is established that the evolution of the concept of revenue management reflects the process of development and adaptation of strategies and practices of revenue management in response to the growing instability and uncertainty of socio-economic development, emergence and increasing influence of new powerful development factors – digitalisation and intellectualisation of management processes. It has been found that the evolutionary stages of formation of the concept of revenue management are: operational (revenue management is integrated into the operational system of business management in order to quickly analyse the factors that affect the revenues of the marketing strategy and customer experience management); adaptive (revenue management based on digital technologies provides adaptation to changes in the market, economic situation and consumer behaviour); integration (revenue management provides multichannel integration with business intelligence, CRM systems, big data analytics platforms, which allows to make management decisions in real-time. The study of the genesis of revenue management has shown that the object-subject essence of revenue management is aimed at consolidating sources of income, dynamic pricing policy, selection of sales channels, planning of financial flows, efficient use of resources to achieve an optimal balance between supply and demand in accordance with fluctuations in market conditions. The use of digital technologies and information support determines the trajectory of communication processes and contributes to the formation of competitive advantages and customer loyalty. Increasing competition in the hotel services market, the development of big data, artificial intelligence and machine learning, the need for flexible pricing, personalisation and targeting, and the need to improve resource efficiency, seasonality and fluctuations in demand, the importance of choosing optimal sales channels and taking into account customer experience when interacting with the brand require hotel enterprises to ensure fast, comprehensive, systematic nature of transformation processes aimed at achieving the target revenue targets.

It is proved that the application of the management revenue conception allows to obtain the most profitable management and marketing resource for strategic

demand management in the context of the ability to forecast revenue growth. The methodology of management revenue has been formed on the basis of the postulates proved in the work, that for a hotel enterprise, balanced development is the basis of financial sustainability and achievement of strategic goals, as it ensures a balance between economic, social and environmental goals. The generation of marketing, environmental and digital projections into the system of balanced scorecards of a hotel enterprise defines the object-subject area, methodological approaches and key information and analytical markers of the management revenue, which will create a factual basis and information and analytical support for the processes of formation and implementation of the management revenue methodology of a hotel enterprise.

The institutional and evolutionary transformations of the information-analytical basis of the revenue management are researched. An ecosystem for the interaction of components and the rapid exchange of analytical information between processes that ensure the stable sustainable functioning of a hotel enterprise has been developed. It has been determined that the key characteristics of the ecosystem of revenue management are flexibility, innovation, development orientation, coordination, risk aversion, which ensure the effectiveness of the revenue management tools. The basic trends in the marketing, distribution, operational and management metrics of revenue management are characterised as the basis for determining the relevant factors for additive modelling of forecasting the volume of future revenues. This allows to ensure effective management decision-making based on the analysis of actual and retrospective data; to identify critical points that have the greatest impact on optimising pricing policy in a given time interval and to identify potential risks for diversifying the tools for forecasting future revenues. The article proposes to use an anti-sympathetic approach to optimising the costs of hotel enterprises based on a combination of cost management methods in the context of forecasting changes in supply and demand in the market, technologies, which ensures adaptation of business processes to fluctuations in the market environment, which could potentially negatively affect the volume and structure of costs. This

allows us to predict changes and avoid and minimise negative financial consequences in the face of unfavourable demand trends.

Based on the use of financial statements, primary official documents, and the method of expert assessments, an integral assessment of the level of management revenues of 18 enterprises in the hotel industry for 2012–2023 was carried out. The basis for the formation of information and analytical support for modelling demand for hotel products is the coefficient approach, which allowed to determine the weighting coefficients of relevance of the influence of external and internal environment factors, to take into account the peculiarities of structural and temporal asymmetry of seasonal periods, volatility, and the

A framework of the model ‘transformation of revenue management through the crisis’ has been developed, which reflects the transformational phase of development of revenue management in the context of socio-economic shocks. The determinant of this process is the use of artificial intelligence, which changes approaches to risk assessment and revenue optimisation and ensures the formation of a new stage of development of revenue management – the anti-crisis stage, which focuses on stabilising financial indicators and ensuring sustainability in the face of an economic or financial crisis. The tools of anti-crisis reverse management ensure the formation of a medium-term strategy focused on maintaining revenues, minimising losses and adapting to changes in the face of danger and unexpected crises based on the complementary interaction of market participants.

An integrated approach to monitoring the indicators of revenues management of hotel enterprises has been developed, substantiating the feasibility of using simulation modelling, coefficient, dynamic and integral analysis, which allows to interpret the impact of variable factors on revenue generation. Key metrics, such as average revenue per guest (RevPAC), customer acquisition costs (CAC), customer value (CLV), conversion, average rate (ADR), affect the dynamics of the resulting indicators of management’s revenues, allow adjusting sales and pricing strategies, identifying areas for increasing revenues, maximising profits and reducing risks. The key determinants that influence the dynamics of the resulting indicators of

management revenue are identified to make informed management decisions adapted to modern challenges and ensure stable development in the face of uncertainty. The concept of efficiency of revenue management is developed, which depends on the intellectualisation of management processes to forecast demand, segment the market, respond promptly to changing conditions, provide flexibility in pricing, and the integration of information and communication and industry-specific digital technologies is defined. It is proved that the use of Big Data, digital price management systems, CRM systems, OTAs, analytical dashboards for monitoring performance indicators (KPIs) allows achieving the goal of efficiency of revenue management, increasing competitiveness and optimising revenues in a dynamic market.

The positioning and factor determinants of the choice of methods for assessing the efficiency of revenue management as a multifactorial and combined process that covers economic, marketing and production functions as elements of a simplex block of information for analysing the processes of pricing, demand and production resource management are researched. A visual diagram of integration of indicators into a single block of information has been built, which forms a methodological basis for applying analytical models for evaluating the efficiency of revenue management, which provides an opportunity to increase the degree of analytical and controllability of the process of optimising pricing strategies in real time to achieve sustainable growth and competitiveness.

The micro- and macro-factors that determine the managerial potential of the management review have been specified, which is aimed at achieving a balance in the dynamics of key metrics of revenue generation, mitigating the negative effects of the impact of crisis and unforeseen conditions is ensured by implementing an organizational mechanism in the organizational structure of hotel management. An algorithm for coordination of structural, process, system, functional and linear components is proposed to create an integrated and adaptive system of revenue management, which allows to effectively interact and adapt to changes in the

external environment, diversify revenue centers and ensure stable development in the face of constant change.

It has been proved that scenario forecasting of variability of revenue management strategies is the basis of the methodological framework for implementing a medium-term strategy, which allows to adapt to different variants of fluctuations in supply and demand, to maintain flexibility in pricing based on the selection of consolidated, segmental, outsourcing, combined revenue management systems, which allow to personalise strategies for different market segments, optimise costs and resources, and combine price offers to maintain competitiveness.

It is determined that the strategic priorities for the implementation of revenue management are based on the creation of local clusters, for the formation of which an organisational and methodological approach is proposed, which provides for the organisation of interaction of subjects for the exchange of experience, knowledge and technologies for forecasting demand and optimising pricing. It is proved that the formation of industry clusters ensures the integration of hotel enterprises, scientific institutions, authorities and other participants (hotels, restaurants, travel agencies, transport companies, cultural and entertainment facilities, etc.) to reduce costs, introduce innovations, and develop infrastructure in a competitive environment.

The practical value of the developments obtained as a result of the study is that the theoretical and methodological provisions have been brought to the level of specific methods and recommendations for improving the management of hotel enterprises. The results of the scientific research, which are of an applied nature, have been practically applied in the work of Hoteliero LLC (TM HotelMatrix), Bratislava Hotel, Radisson Blu Podil Hotel, Holiday Inn, Ibis Hotel (Ukrhotelinvest Company LLC), Ramada Encore Kyiv, Bursa Hotel Kyiv, and in teaching disciplines at the State University of Trade and Economics.

Keywords: revenue, revenue management, hotel enterprises, anti-crisis revenue management, scenario forecasting, revenue management strategies, information and communication ecosystem, pricing, strategic priorities, outsourcing, synchronisation coefficient, cost dissipation.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Монографії

1. Кулик М. В. Ревеню менеджмент: монографія. Київ: держ. торг.-екон. ун-т, 2024. 280 с. (14,67 д. а.).

2. Kulyk M. «A cluster model for the development of a chain of green tourism farmsteads» у міжнародній монографії «Management in private and public sectors as an important element of the functioning of the organization»: collective monograph / edited by L. Cherchyk // Higher School of Social and Economic. Przeworsk, Poland: WSSG, 2024. 396 p. Pages 246-265. ISBN 978-83-966547-2-4. (Особистий внесок: запропоновано підходи до кластеризації в сільському зеленому готельному бізнесі, проаналізовано можливі варіанти кластеризації і розроблено механізм її впровадження – 0,45 д. а.).

3. Kulyk M. «Genesis of the income phenomenon in the context of the development of scientific approaches to management» у міжнародній монографії «Modern management tools in the latest models of socio-economic development»: collective monograph / edited by L. Cherchyk // Higher School of Social and Economic. Przeworsk, Poland: WSSG, 2023. 330 p. Pages 314-329. ISBN 978-83-966547-1-7. (Особистий внесок: виокремлено основні напрямки теорій ревеню менеджменту в готельному бізнесі, запропоновано варіативні підходи управління доходами на різних рівнях – 0,45 д. а.).

4. Kulyk M. «Digital marketing strategies in hospitality» у міжнародній монографії «Modern management technologies»: collective monograph / edited by L. Cherchyk // Higher School of Social and Economic. Przeworsk, Poland: WSSG, 2022. 378 p. Pages 260-275. ISBN 978-83-966547-0-0. (Особистий внесок: виокремлено різновиди цифрових стратегій в готельному бізнесі, запропоновано принципи цифрової взаємодії для підвищення доходів – 0,47 д. а.).

У наукових фахових виданнях

5. Охріменко А.Г., Кулик М.В. Цифровізація як складова стратегії антикризового управління суб'єктів туристичного та готельного бізнесу України. Причорноморські економічні студії. 2024. № 90. С. 124–130. DOI:

<https://doi.org/10.32782/bses.90-19> (Особистий внесок: визначено основні причини розвитку криз суб'єктів туристичного та готельного бізнесу– 0,5 д. а.).

6. Бойко М.Г., Кулик М.В. Вплив міграційних потоків на доходи готельних підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2024. № 1-2 (88-89). С. 166-179. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(88-89\).2024.166-179](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(88-89).2024.166-179) (Особистий внесок: визначено джерела залучення фінансування проживання воєнних мігрантів, виокремлено ключові передумови працевлаштування мігрантів в готельних підприємствах – 0,5 д. а.).

7. Охріменко А.Г., Опанасюк Н.А., Кулик М.В. Організаційно-економічний механізм функціонування суб'єктів туризму та гостинності в умовах системних криз. Бізнес-навігатор. 2024. №3 (76). С. 104–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-18> (Особистий внесок: визначено компоненти організаційно-економічного механізму ефективного управління суб'єктів туризму і гостинності, виокремлено ключові стратегічні напрями в умовах кризи – 0,25 д. а.).

8. Кулик М.В. Інформаційне забезпечення та цифрова трансформація в ревеню менеджменті. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2024. №29. С. 133–136. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308825> (0,6 д. а.).

9. Бойко М.Г., Кулик М.В., Зікій Н.Л. Економічна ефективність дизайну бренду готелю. Економіка та суспільство. 2024. №63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-9> (Особистий внесок: визначено напрями і особливості оцінки ефективності на різних етапах дизайну бренду готелю, виокремлено взаємозв'язок між інвестиціями у дизайн бренду та ринковою вартістю готельного підприємства в цілому – 0,32 д. а.).

10. Кулик М.В., Зубко Т.Л. Тренди в управлінні доходами міжнародних готельних операторів. Управління змінами та інновації. 2024. №10. С. 24–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-10-4> (Особистий внесок: визначено методи управління доходами в межах концепції ревеню менеджменту,

обґрунтовано використання нових стратегій ревеню менеджменту відповідно до сучасних трендів та інновацій, а також їх особливостей, таких як технологічний прогрес, цифровізація і діджиталізація – 0,34 д. а.).

11. Кулик М.В. Роль управління дистрибуційними каналами готелю при овербукінгу. *Бізнес-навігатор*. 2024. №2. С. 325–328. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-56> (0,9 д. а.).

12. Кулик М.В. Роль дистрибуції в системі ревеню менеджменту. *Ефективна економіка*. 2024. №1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.52> (1,4 д. а.).

13. Кулик М., Ліповський М., Бойко М. Засоби розміщення мігрантів: досвід Польщі. *Scientia fructuosa*. 2024. №153(1), С. 143–156. [https://doi.org/10.31617/1.2024\(153\)09](https://doi.org/10.31617/1.2024(153)09) (Особистий внесок: визначено тренди посилення значущості соціального чинника в умовах гуманітарних криз, досліджено особливості соціальної підтримки українських біженців готельним бізнесом Польщі в умовах війни і вплив реалізації соціальної функції на доходи – 1,2 д. а.)

14. Кулик М.В. Еволюція сутності та теорій доходу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3244> DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-126 (1,4 д. а.).

15. Кулик М.В. Стратегія формування системи ревеню менеджменту в кризових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №24, С. 103–107. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.24.103> (0,8 д. а.).

16. Кулик М.В. Цифровізація в управлінні доходами готелів. *Сталий розвиток економіки*. 2023. №2 (47), С. 115–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-17> (0,9 д. а.).

17. Kulyk M., Kompanets K., Fedoryak R. Behavioral mechanism of consumers of hotel and restaurant services during martial law. *International scientific-practical journal commodities and markets*. 2022, № 44(4), С. 101–112. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2022\(44\)08](https://doi.org/10.31617/2.2022(44)08). (Особистий внесок: визначено пріоритети вибору об'єкта готельно-ресторанного бізнесу та лояльності

споживачів в умовах кризи, розроблено рекомендації щодо пропозиції додаткових готельних послуг в умовах воєнного часу – 1,1 д. а.)

18. Мазаракі А., Кулик М., Бойко М. Прогнозування в ревеню менеджменті. *Scientia fructuosa*. 2022, № 144(4), С. 4–15. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)01](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)01) (Особистий внесок: визначено методичні підходи до прогнозування доходів, запропоновано методику превентивного аналізу коливання попиту та пропозиції на ринку для прогнозування факторів зовнішнього середовища, розроблено рекомендації щодо багатоваріантності оцінки сегментів споживачів готельних послуг і їх впливу на формування доходів – 1,3 д. а.)

19. Stopchenko Y., Boiko M., Kulyk M. Digital functionality of complementation of business processes of the hotel industry. *Herald of Knute*. 2021. № 6, С. 99–111. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)08](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)08) (Особистий внесок: розраховано ефективність комплементатії бізнес-процесів з цифровим функціоналом автоматизованої CRM-системи – 0,7 д. а.)

20. Kulyk M., Kompanets K., Avdan O. Management of consumers behavior of hospitality services. *Вісник КНТЕУ*. 2021. № 4, С. 101–109. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(138\)08](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(138)08) (Особистий внесок: розроблено інноваційний метод оцінки рівня задоволеності споживачів, здійснено кількісну оцінку лояльності гостя готелю та розроблено універсальну математичну модель загального рівня задоволеності споживачів – 0,9 д. а.)

21. Бовш Л.А., Кулик М.В. Комплаєнс бізнес-процесів готелю в умовах пандемії. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 5, С. 58–67. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(133\)05](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(133)05) (Особистий внесок: розроблено систему комплаєнсу бізнес-процесів суб'єктів готельного бізнесу – 0,5 д. а.)

22. Бойко М., Босовська М., Кулик М. Овербукінг як інструмент ревеню менеджменту. *Вісник КНТЕУ*. 2019. №128(6), С. 45–54. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.\(128\)04](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.(128)04) (Особистий внесок:

проаналізовано стан використання овербукінгу в українських готелях на основі методології ревеню менеджменту у високий, середній та низький сезони. Визначено рівень використання овербукінгу за основними ринковими сегментами в готелях 3*, 4* та 5*. На основі даних STR-звітів виявлено основні тренди сегментації готельних послуг за критерієм використання овербукінгу. – 1,1 д. а.)

23. Босовська М., Ведмідь Н., Кулик М. Діагностика та структуризація інтеграційних процесів туристичних підприємств. Економіка та суспільство. 2019, № 20 (Особистий внесок: здійснено декомпонування та реконфігурація суб'єктів туристичної діяльності на основі рівнів, різновидів, інтенсивності та специфіки розвитку інтеграційної взаємодії – 0,7 д. а.)

24. Мазаракі А., Бойко М., Кулик М. Детермінанти ревеню менеджменту в готельному бізнесі. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2017. № 4. С. 66–78. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2017/04/6.pdf> (Особистий внесок: досліджено базові детермінанти ревеню менеджменту у готельному бізнесі. Наведено трактування ревеню менеджменту у готельному бізнесі. Запропоновано архітектуру системи ревеню менеджменту суб'єкта готельного бізнесу. Проаналізовано передумови і переваги імплементації елементів системи ревеню менеджменту у діяльність готельних підприємств. – 0,9 д. а.)

У наукових періодичних виданнях інших держав та виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз

25. Мазаракі А.А., Бойко М.Г., Босовська М.В., Кулик М.В. Multi-agent information service system of managing integration processes of enterprises. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2020. 3. С. 103–108 (Особистий внесок: визначення впливу інтеграційних процесів на системи управління під впливом мультиагентної інформаційної площини, що базується на 4-рівневій інформаційній системі відкритого розподілу – 0,6 д. а.)

26. Boiko M., Kulyk M., Bondar S., Romanchuk L., Lositska T. Consumer engagement in the conditions of business digitization: A case study of the hotel

industry in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. 21(3), С. 113–124. DOI: 10.21511/ppm. 21(3).2023.09. (Особистий внесок: запропоновано метрики цифровізації, які за допомогою штучного інтелекту інтегрують рішення щодо виявлення резервів формування доходів підприємства готельного господарства – 0,6 д. а.).

27. Mazaraki, A., Kulyk, M., & Zubko, T. (2024). Revenue forecasting scenarios for international hotel chains. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(3), С. 207–214. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-207-214>. (Особистий внесок: аналіз сукупності показників забезпечення збалансованого підходу вимірювання ефективності із застосуванням індикаторного методу та наочне зображення у графічному представленні – 0,3 д. а.).

28. Okhrimenko A., Voiko M., Bosovska M., Vedmid N., Kulyk M. Changes in activities of hotels in Ukraine and Poland as a result of the war: The migration aspect. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. 21(3), С. 352–367. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.27](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.27) (Особистий внесок: визначення джерел покриття витрат і збільшення завантаження готелів для підтримки фінансової стабільності в умовах криз, спричинених міграційними процесами внаслідок війни – 0,6 д. а.).

Опубліковані праці апробаційного характеру

29. Кулик М.В. Ефективність ревеню менеджменту підприємств готельного господарства. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 4-5 жовтня 2024 р.). – Одеса: ОНЕУ, 2024. – С. 632–635 (0,15 д. а.).

30. Kulyk M., Slobodianik A. A start-up initiative to create inclusive technological solutions to the challenges of modern business. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. матеріалів VII Міжнар. наук.-практ. конф [Електронний ресурс]. – К.: КНЕУ, 2024. С. 55–58. DOI: doi.org/10.35668/978-966-926-500-5 (особистий внесок: визначено чинники технологічних інновацій в готелях – 0,1 друк. арк.).

31. Бойко М.Г., Кулик М.В. Вплив інновацій на доходи міжнародних готельних мереж. Маркетинг майбутнього: виклики та реалії: Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф (м. Київ, 6 червня 2024 року) / Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУІКТ, Київ, 2024, с.174–176. (особистий внесок: визначено інноваційні чинники ревеню менеджменту міжнародних готельних мереж – 0,1 друк. арк.).

32. Mazaraki, A., Kulyk, M., Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid N. Implementation of hotel revenue management strategies during a martial law. Slovenia, Agora International Journal of Economical Sciences Vol. 18 No. 1 (2024), 124–131 DOI: <https://doi.org/10.15837/aijes.v18i1.6716> (особистий внесок: визначено стратегії ревеню менеджменту в умовах кризи – 0,1 друк. арк.).

33. Кулик М.В. Овербукінг як фактор генерування доходу готелю. Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях: зб. матеріалів XXII Міжнар. наук.-практ. конф. Одеського національного економічного університету, 25-26 квітня 2024 р. Одеса : ОНЕУ, 2024. С. 228-229 (0,15 д. а.).

34. Slobodianik A., Kulyk M. A start-up initiative to create inclusive technological solutions to support people with disabilities/ Наукова ініціатива іноземних студентів та аспірантів у світі інтеграції освіти і науки України у міжнародний освітній простір: збірник наукових статей за матеріалами XI Міжнар. наук.-практ. конф. Харків: ХНАДУ, 2024. С. 203-208 (особистий внесок: визначено стратегії диференціації готельних послуг – 0,3 друк. арк.).

35. Бойко М.Г., Кулик М.В. Інтеграція як інноваційний тренд готельного бізнесу. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні. Виклики воєнного часу. XV Міжнар. бізнес-форум. 21.03.2024 Київ: Держ.торг.-екон. ун-т, 2024. С.64–66. (особистий внесок: визначено роль інтеграції в диверсифікації готельних послуг – 0,1 д. а.).

36. Бойко М.Г., Кулик М.В. Дистрибуційні канали та їх вплив на дохідність підприємств сфери гостинності. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф.,

Частина 2. Луцьк, 15 груд. 2023 р., Луцьк: ЛНТУ, 2023. С. 16–18 (особистий внесок: визначено роль дистрибуційних каналів та їх вплив на дохідність готелю – 0,1 д. а.).

37. Slobodianik A., Kulyk M. A start-up initiative in the hospitality industry to support military personnel with disabilities. Глобалізаційні процеси та їх вплив на соціально-економічний та правовий розвиток України (20 грудня 2023 р. Київ: Київський фаховий коледж туризму та готельного господарства.). С. 266–270 (особистий внесок: визначено соціальну роль та її вплив на дохідність готелю – 0,1 д. а.).

38. Кулик М.В. Ключові концепти ревеню менеджменту в готельному бізнесі Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф (ХДУ, 02–03 листопада 2023 р.) / за ред. А.І. Соловйова. Івано-Франківськ: ХДУ, 2023. С. 384-388 (0,2 д. а.).

39. Кулик М.В. Феномен доходу як елементу бізнес-стратегії в умовах кризи. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. 22–23 вер. 2023 р., Одеса, 2023. С. 172-175. (0,2 д. а.).

40. M. Kulyk, M. Voiko, M. Bosovska, A. Okhrimenko. Strategy of Sales and Communication of Hotel services during the War. AGORA International Journal of Economical Sciences. 17(1). P. 48–55. (особистий внесок: розроблено стратегії комунікації готелю – 0,4 д. а.).

41. M. Kulyk. ІМПАСТ: a business model for hotels during the war. Туризм ХХІ століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності, матеріали Міжнар. наук.-практ. конф ДТЕУ: 23 травня 2023. С. 11–13. (0,1 д. а.).

42. Кулик М.В. Готельний бізнес: досвід Польщі та виклики для України. Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. м. Чернівці, 11 травня 2023 р. Чернівці: Технодрук, 2023. С. 22–25 (0,1 д. а.).

43. Бойко М.Г., Кулик М.В., Романчук Л.Д. Етапи розробки інноваційної маркетингової стратегії в сфері гостинності. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні. Виклики воєнного часу. XIV Міжнар. бізнес-форум. 23.03.2023 Київ: Держ.торг.-екон. ун-т, 2023. С.153–155. (особистий внесок: визначено інноваційні стратегії готелю – 0,1 д. а.).

44. A. A. Mazaraki, M. Voiko, M. Bosovska, M. Kulyk and N. Vedmid, "Industry 5.0: Digital Technologies in the Performance Management," 2023 IEEE 5th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES), Kremenchuk, Ukraine, 2023, pp. 1–6, doi: 10.1109/MEES61502.2023.10402434 (особистий внесок: визначено цифрові стратегії готелю – 0,3 д. а.).

45. Кулик М.В. Сегментація ринку та профілювання споживачів у системі Revenue менеджменту. Маркетинг майбутнього: виклики та реалії : Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф (м. Київ, 10 червня 2022 року) / Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУТ. – Київ, 2022. С. 79–82 (0,2 д. а.).

46. Кулик М.В. Інноваційні технології в управлінні доходами підприємств готельного господарства. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі. матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 2 лист. 2022 р. Державний біотехнологічний університет м.Харків. С. 338–340. (0,1 д. а.).

47. Кулик М.В. Функції ревеню менеджменту підприємств готельного господарства. Тренди розвитку менеджменту, фінансів та бізнес-технологій в умовах формування сучасної економіки та суспільства. матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 30 лист. 2022 р. Міжнародний європейський університет. Київ. С. 346-349. (0,1 д. а.).

48. Кулик М.В. Інновації в ревеню менеджменті підприємств готельного бізнесу. Сучасні проблеми економіки та бізнесу. матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. 10–11 лист. 2022 р. Київ: НАУ, 2022. С. 124–126. (0,1 д. а.).

49. A. Mazaraki, M. Boiko, M. Bosovska and M. Kulyk, "Revenue Management Data Digital Transformation," 2022 IEEE 4th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES), Kremenchuk, Ukraine, 2022, pp. 1-5, doi: 10.1109/MEES58014.2022.10005639. (особистий внесок: розроблено інформаційно-комунікаційну екосистему готелю – 0,4 д. а.)

50. Кулик М.В. Hotel revenue management in Ukraine. Актуальні аспекти розвитку науки і освіти. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції НПП та молодих науковців. Одеса 13–14 квітня 2021р. С. 486–489 (0,2 д. а.).

51. Кулик М.В., Полтавська О.В., Романчук Л.Д. Інноваційні інструменти в управлінні поведінкою споживачів сфери гостинності: зб. матеріалів XIII Міжнар. бізнес-форуму «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні». Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 12 листопада 2020 р. С. 99–101 (особистий внесок автора: визначено інноваційні інструменти маркетингу, які використовують готелі – 0,1 друк. арк.).

52. Кулик М.В. Міжкультурна комунікація в туризмі. Туризм XXI століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 10–11 квіт. 2019 р. Пряшів. С. 123–126 (0,2 д. а.).

53. Melnychenko S., Kulyk M., Poltavaska O. Informational imperatives formation of revenue management. Global Imperatives for Business and Law Development : II International Scientific and Practical Conference (Kyiv, October, 10–11, 2019). Kyiv : KNUTE. P. 74–80 (особистий внесок автора: визначено інноваційні інструменти маркетингу, які використовують готелі – 0,1 друк. арк.).

54. Бойко М.Г., Кулик М.В., Полтавська О.В. Інноваційна модель ревеню менеджменту готелю: зб. матеріалів XII Міжнар. бізнес-форуму «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні». Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 22 березня 2019 р. С. 32–34 (особистий внесок автора: визначено інноваційні моделі, які використовують готелі – 0,1 друк. арк.)

55. Бойко М.Г., Кулик М.В. Інноваційний вектор діяльності підприємства курортно-рекреаційної сфери: зб. матеріалів XI Міжнар. бізнес-форуму «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні». Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 22 берез. 2018. С. 38–40. (особистий внесок автора: визначено інноваційний вектор технологій готелів – 0,1 друк. арк.).

56. Бойко М.Г., Кулик М.В. Ревеню менеджмент в системі управління готельним бізнесом: зб. матеріалів X Міжнар. бізнес-форуму «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні». Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 21 берез. 2017. С. 29–31. (особистий внесок автора: визначено інноваційні інструменти маркетингу, які використовують готелі – 0,1 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП	6
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ КОНЦЕПТИ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ...	20
1.1. Гносеологічний базис ревеню менеджменту	20
1.2. Концепції ревеню менеджменту	40
1.3. Праксеологічні засади ревеню менеджменту підприємств готельного господарства	58
Висновки до розділу 1	81
Список використаних джерел до розділу 1	83
Розділ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	102
2.1. Методологічний базис системи ревеню менеджменту підприємств готельного господарства	102
2.2. Методичні засади визначення метрик ревеню менеджменту на основі збалансованого підходу	119
2.3. Інформаційно-комунікаційна екосистема ревеню менеджменту підприємств готельного господарства	141
Висновки до розділу 2	162
Список використаних джерел до розділу 2	164
Розділ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	181
3.1. Антидисипативний підхід до оптимізації витрат підприємств готельного господарства	181
3.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення моделювання попиту на готельний продукт	202
3.3. Антикризисний фрейм ревеню менеджменту	223
Висновки до розділу 3	240
Список використаних джерел до розділу 3	243

Розділ 4. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ МЕТРИК РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ	251
4.1. Методологічний підхід до оцінювання метрик ревеню менеджменту	251
4.2. Концепти ефективності ревеню менеджменту	272
4.3. Методологія оцінювання ефективності ревеню менеджменту	292
Висновки до розділу 4.....	307
Список використаних джерел до розділу 4.....	310
Розділ 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	318
5.1. Організаційний механізм імплементації ревеню менеджменту	318
5.2. Стратегічні пріоритети реалізації ревеню менеджменту	340
5.3. Сценарне прогнозування стратегії ревеню менеджменту	363
Висновки до розділу 5	376
Список використаних джерел до розділу 5	378
ВИСНОВКИ	387
ДОДАТКИ.....	394

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

Oсс – 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

ARPU – середній дохід від одного користувача обчислювальної техніки або мобільного додатка

ALOS – середня тривалість перебування

CTA – закриті бронювання на прибуття

CTD – закриті бронювання на виїзд

CPOR – 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

Актуальність теми. Вагомим чинником інвестиційної та туристичної привабливості країн є готельний бізнес який має високий потенціал економічного зростання (3,8–5% щорічно), обумовлює мультиплікативний ефект в дотичних сферах економіки, сприяє створенню позитивного іміджу держави. Зважаючи на прогнози експертів Statista, які констатують, що упродовж 2025–2029 рр. глобальний дохід у сегменті «Готелі» ринку подорожей та туризму щорічно зростатиме на 85,4 млрд дол. США (+20,03 %), а до 2029 р. значення цього показника досягне 511,86 млрд дол. США.

На відміну від позитивних світових тенденцій розвитку готельного бізнесу, повномасштабна збройна агресія росії стала безпрецедентним випробуванням для підприємств готельного господарства України. Експерти Світового банку і Єврокомісії оцінили збитки туристичної галузі від війни у 2,6 млрд дол. США, а потреби на відновлення становитимуть 6,9 млрд дол. США.

З огляду на системні економічні ризики пов'язані з різким зниженням споживчого попиту, спадом інноваційної активності готельний бізнес проявляє достатній рівень економічної стійкості. Так, у 2023 р. дохід суб'єктів готельного бізнесу склав 10 млрд 700 млн грн, що вдвічі перевищило показник кризового 2020 р. (5 млрд 91 млн грн). За аналітичними даними ДАРТу, упродовж 2022–24 рр. частка податків та зборів підприємств готельного господарства, становила 63-70% платежів туристичної сфери. У надскладних кризових умовах готельний бізнес продемонстрував адаптивність до зовнішніх викликів та спроможність створювати нові джерела доходу завдяки переорієнтації на внутрішні туристичні потоки та нові цільові споживчі сегменти, диверсифікації використання ресурсного потенціалу, гнучкості у ціноутворенні, впровадженні цифрових технологій в операційну діяльність та міжнародній підтримці. Це переконливо свідчить про високий потенціал готельного бізнесу для поствоєнного відновлення та диверсифікації національної економіки.

Для ефективного управління доходами суб'єктів готельного бізнесу актуальним є формування нових управлінських підходів, які *по-перше*, повинні відобразити вплив системних криз; *по-друге*, врахувати високу «зовнішню» швидкість впровадження цифрових інновацій (інтелектуальні алгоритми динамічного ціноутворення, безконтактні технології, Big Data, IoT, штучний інтелект); *по-третє*, забезпечити генерування інтерактивного інформаційного потоку для превентивного запобігання дисфункціям бізнес-процесів. Така постановка наукової проблеми зумовлює розширення діапазону досліджуваних існуючими концепціями управління доходами завдань щодо формування теоретико-методологічних засад ревеню менеджменту, концептуальний базис якого узгоджується зі стратегічним розумінням необхідності врахування взаємозв'язку між цифровими технологіями та інструментарієм антикризового менеджменту, фінансовою стабільністю та уникненням дисипації витрат, мультимодальними каналами дистрибуції та динамічним ціноутворенням, що дозволить готельним підприємствам визначати пріоритети зростання доходу з урахуванням кон'юнктурних тенденцій. Наведені дуалістичні взаємозв'язки концептів ревеню менеджменту готельного господарства відображають структурні зміни у способах забезпечення прибутковості, зумовлюють об'єктивність та напрям трансформації концепцій управління доходами.

Наукові аспекти ревеню менеджменту висвітлено у працях українських вчених: Мазаракі А. А., Барної М. Ю., Бойко М. Г., Босовської М.В., Вахович І. М., Горіної Г.О., Ведмідь Н.І., Дмитрука О.Ю., Карпенко Д. В., Кіш Г. В., Ковальської Л. Л., Корж Н.В., Корнілової Н. В., Ліпич Л. Г., Марченко В.М., Москвічової О. С., Ніколаєвої В. П., Охріменко А.Г., Перит І. О., Ремігайло І. Ю., Роскладки Н.О., Савіцької Г. П., Суценко О. А., Ткаченко Т. І., Труніної І. М., Тульчинської С. О., Федулової І. В., Шеремета О. О., Шмиголь Н. М., Шикіної О.В., Чичуліної К.В. та зарубіжних науковців: Абрайта Г., Адельмана Д., Бітрана Г., Бойда Е., Везерфорда Л., Віглія Г., Галего Г., Емексіза М., Іванова С., Кімс Ш., Кляйн Р., Коха С., Кроса А., Купера В., Лібермана В., Ніколау Дж., Нун Б.,

Талурі К., Філіпса Р., Шарми П., Штайнхарда К., Штрауса А., Хаеса Д., Чіанга В. Компаративний аналіз наукового доробку з цієї проблематики свідчить про фрагментарність досліджень теоретичних та методологічних засад ревеню менеджменту готельного господарства, відсутність сформованих праксеологічних основ стратегування стрижневих компонент ревеню менеджменту в операційну діяльність, що обумовило вибір та актуальність теми дослідження, постановку мети і завдань, об'єкт, предмет, логіку дослідження, структуру роботи, її наукову та прикладну значущість.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертацію виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Державного торговельно-економічного університету, результати досліджень наведено у темах: «Моніторинг підприємницької активності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу України в умовах військового стану» (номер державної реєстрації 0123U101822) – проведено моніторинг попиту на послуги суб'єктів готельного бізнесу України за функціональними спеціалізаціями; визначено чинники прогнозованості попиту, враховуючи специфіку регіонального ринку та зовнішні чинники; розроблено антидисипативну модель раціонального управління витратами для досягнення фінансових результатів в умовах турбулентного середовища ринку готельних послуг; «Управління інвестиційними ризиками в готельному бізнесі» (номер державної реєстрації 0120U104789) – визначено чинники ціноутворення, які впливають на можливість отримання прибутку; уточнено фінансові наслідки блокування або втрати грошових активів підприємств готельного господарства; «Цифровий маркетинг у сфері послуг» (номер державної реєстрації 0123U100138) – розроблено інформаційно-комунікаційну модель екосистеми ревеню менеджменту як елемент цифрової трансформації у готельному бізнесі; уточнено процес інтеграції інформаційно-комунікаційних і галузевих цифрових технологій управління доходами з метою оптимізації збирання й оброблення даних підприємств готельного господарства; «Прогнозування впливу туристичної системи на економіку країни» (номер державної

реєстрації 0122U001559) – розроблено методи сценарного прогнозування варіативності стратегій ревеню менеджменту; досліджено напрями оперативного реагування на зміни кон'юнктури ринку, комунікативної взаємодії та прогнозованості виникнення ризиків; «Форсайт курортно-рекреаційної сфери» (номер державної реєстрації 0118U00049) – визначено методи прогнозування доходів підприємств курортно-рекреаційної сфери; уточнено ключові показники ефективності підприємств готельного господарства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є вдосконалення теоретико-методологічних положень й обґрунтування науково- методичних основ щодо розвитку системи ревеню менеджменту підприємств готельного господарства.

Відповідно до зазначеної мети поставлено та виконано такі завдання:

- розкрити гносеологічний базис ревеню менеджменту;
- дослідити еволюцію концепції ревеню менеджменту;
- розвинути праксеологічні засади ревеню менеджменту як внутрішньо детермінованого процесу якісних трансформацій концепцій управління доходами;
- сформувати методологічний базис ревеню менеджменту;
- визначити і систематизувати метрики ревеню менеджменту на основі збалансованого підходу;
- обґрунтувати інформаційно-комунікаційну екосистему ревеню менеджменту;
- запропонувати антидисипативний підхід до структуризації витрат підприємств готельного господарства;
- визначити чинники інформаційно-аналітичного забезпечення моделювання попиту на готельний продукт;
- запропонувати антикризовий фрейм ревеню менеджменту;
- розробити методологічний підхід до оцінювання метрик ревеню менеджменту на засадах збалансованого підходу;

- визначити концепт ефективності ревеню менеджменту;
- розробити методологію оцінювання ефективності ревеню менеджменту;
- запропонувати організаційний механізм імплементації ревеню менеджменту;
- обґрунтувати стратегічні пріоритети реалізації ревеню менеджменту;
- виконати сценарне прогнозування варіативності стратегій ревеню менеджменту.

Об’єктом дослідження є процеси формування та розвитку системи ревеню менеджменту підприємств готельного господарства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи та наукові положення формування та імплементації системи ревеню менеджменту підприємств готельного господарства.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем ревеню менеджменту, управління доходами, цифровізації систем управління у готельному бізнесі. У процесі виконання завдань у дисертаційній роботі застосовувалися: метод теоретичного узагальнення, порівняння та синтезу (визначення сутності наукових дефініцій, дослідження розвитку систем ревеню менеджменту), факторного аналізу (ідентифікація чинників впливу на доходи готельних підприємств в Україні), історико-логічний підхід (дослідження етапів еволюції концепцій ревеню менеджменту підприємств готельного господарства), групування та вибірки (дослідження метрик ревеню менеджменту підприємств готельного господарства), зіставлення та формалізації (виявлення перспективних інструментів ревеню менеджменту підприємств готельного господарства та структурування моделей кластеризації готелів), економіко-статистичні методи (оброблення статистичних даних, дослідження впливу збалансованих показників на доходи підприємств готельного господарства), структурно-функціонального аналізу і моделювання

(розроблення функціональної моделі формування та оцінювання системи ревеню менеджменту підприємств готельного господарства).

Інформаційним підґрунтям дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, статистична інформація Європейського Союзу, Державної служби статистики України, Міністерства економіки України, офіційні дані органів державної влади та регіонального управління України, звіти, огляди та рейтинги міжнародних та вітчизняних організацій (Організації об'єднаних націй, Міжнародного валютного фонду, Світового банку, Глобального договору ООН в Україні, Державного агентства розвитку туризму, Асоціації готелів і курортів та ін.), дані підприємств готельного господарства, офіційні сайти міжнародних мереж готелів «Hilton», «InterContinental Hotel Group», «Raddison», «Wyndham Hotel Group», «Accor Group», інтернет-ресурси, українські та зарубіжні періодичні видання, результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні теоретичних, науково-методичних та практичних питань розвитку ревеню менеджменту підприємств готельного господарства. Наукову новизну дослідження визначають такі положення:

вперше:

– розроблено концепцію ревеню менеджменту підприємства готельного господарства як управлінського підходу до максимізації доходу в конкурентних умовах, яка інтегрує фінансовий, економічний, соціальний, маркетинговий, антикризовий контексти управління доходами в інформаційно-комунікаційну екосистему ревеню менеджменту, що дає змогу розробляти управлінські рішення щодо збалансованості матеріальних, нематеріальних, інформаційних ресурсів для прогнозування тенденцій кон'юнктури, оптимізації структури витрат та ресурсного потенціалу, нівелювання негативного впливу чинників виникнення ризиків; управляти еластичністю попиту у періоди кризових хвиль його спаду та сезонних коливань для досягнення фінансових результатів в умовах турбулентного середовища ринку готельних послуг;

– обґрунтовано наукові положення формування інформаційно-комунікаційної екосистеми ревеню менеджменту, архітектоніка якої є комплексом технологічних (Big Data та бази даних, програмне забезпечення – інфраструктура), управлінських (методи і процедури, вертикальні і горизонтальні зв'язки – процеси), соціальних (персонал, посередники (постачальники послуг) – користувачі) елементів, що забезпечують інтерактивну комунікацію, взаємозв'язок та інтеракцію з метою моніторингу, систематизації, аналізу та використання інформації для ухвалення управлінських рішень у режимі реального часу щодо цільової спрямованості операційної діяльності на максимізацію доходів та подолання диспропорційності функціоналів внутрішніх підсистем ревеню менеджменту;

– запропоновано концептуальні засади антикризового ревеню менеджменту, які фокусуються на моделі «трансформація управління доходами через кризу», розкривають особливості застосування штучного інтелекту для управління ризиками, ідентифікації та діагностики рівня загроз на основі бізнес-аналітики та управлінської звітності, моніторингу прихованих можливостей для зростання доходів, забезпечення комплементарної взаємодії складових антикризового ревеню менеджменту щодо прогнозування кризових ситуацій, ситуаційної обізнаності щодо ефективності використання ресурсного потенціалу, автоматизації і координації підсистем ревеню менеджменту, мінімізації дисипації витрат, що забезпечує адаптацію операційної діяльності до умов небезпеки та неочікуваних криз;

удосконалено:

– методологію ревеню менеджменту, концептом якої, на відміну від існуючих, є модифікація збалансованої системи показників розвитку, яка на основі метрик (фінансової, кадрової, ресурсної, маркетингової, екологічної, цифрової) спрямована на обчислення показника збалансованості метрик ревеню менеджменту як передумови інтегрування управлінських підсистем в інформаційно-комунікаційну екосистему ревеню менеджменту для розроблення управлінських рішень щодо виявлення резервів та джерел

зростання доходів; прогнозування змін у структурі витрат та обсягах доходів відповідно до коливань ринкової кон'юнктури, що підвищує адаптивність системи ревеню менеджменту в умовах турбулентної кон'юнктури ринку готельних послуг;

– науково-методологічні засади цифровізації системи ревеню менеджменту підприємств готельного господарства, які формують зовнішнє ядро ефективності ревеню менеджменту на основі конвергентного процесу інтеграції інформаційно-комунікаційних і галузевих цифрових технологій, що, на відміну від існуючих, відображають тренди інтелектуалізації операційної діяльності щодо динамічного регулювання цінової політики, забезпечують оперативне реагування на зміни кон'юнктури ринку, інтерактивну взаємодію підсистем ревеню менеджменту, прогнозованість виникнення ризиків для врахування позитивних екстерналій (як внутрішніх, так і зовнішніх), які впливають на досягнення мети ревеню менеджменту;

– методологічний підхід до оцінювання ефективності системи ревеню менеджменту підприємства готельного господарства, який, на відміну від існуючих, визначає структурно-логічну послідовність аналітичних дій щодо досягнення максимально ефективного використання ресурсного потенціалу із синхронним підвищенням рівня задоволеності попиту споживачів. Результативним показником ефективності системи ревеню менеджменту визначено коефіцієнт синхронізації ревеню менеджменту, який детермінує, яким чином в управлінських процесах враховано вплив чинників на доходи та скоординовано ресурсний потенціал, що дає змогу забезпечити ресурсну та інвестиційну скоординованість управлінських рішень;

– систематизацію стратегічних пріоритетів реалізації ревеню менеджменту підприємств готельного господарства як чинників досягнення стратегічних цілей зовнішнього ядра ефективності ревеню менеджменту, яка, на відміну від існуючих, визначає антикризовий, підтримуючий, кластерний стратегічні пріоритети, функціонали яких забезпечують: зменшення навантаження на внутрішні ресурси (аутсорсингова стратегія); підвищення

внутрішньої ефективності щодо впровадження нових готельних продуктів; вдосконалення маркетингових практик активізації попиту та цифрового залучення споживачів (сегментарна стратегія); варіативність каналів дистрибуції, доступ до спільного інвестування (кофандинг), сприяння інноваціям, фокусування бізнес-процесів на сталому розвитку (консолідована стратегія);

– науково-методичні засади сценарного прогнозування стратегії ревеню менеджменту щодо досягнення збалансованості тактичних цілей внутрішнього ядра його ефективності, які, на відміну від існуючих, надають можливість формування транспарентного фактологічного середовища для гнучкого реагування на змінні умови кон'юнктури ринку на основі диференціювання стратегії ревеню менеджменту на субстратегії відповідно до песимістичного, оптимістичного та базових сценаріїв динаміки доходів підприємств готельного господарства, що запобігає дисипації витрат у ситуації зміни тарифів, забезпечує збереження ресурсного потенціалу, підтримку споживчого інтересу на готельний продукт (субстратегії динамічного ціноутворення), стратегування заходів превентивного маркетингового впливу на попит (субстратегії дистрибуції, диференціації готельного продукту, персоналізації); створює умови для максимізації доходів та ефективного використання ресурсного потенціалу, інвестування у підсистеми ревеню менеджменту (портфель субстратегій ревеню менеджменту);

набули подальшого розвитку:

– онтологізація дефініції «ревеню менеджмент» на основі систематизації ключових дескрипторів управління доходами у межах класичної, маржиналістської, неокласичної, факторної, компенсаторної, інноваційної, монопольної теорій, що дало змогу розвинути контекстуальний зміст категорії «дохід» через ознаки комплексності, функціональності, ієрархічності, інваріантності, комплементарності, резистентності і стійкості та поглибити теоретичне підґрунтя ревеню менеджменту завдяки фінансовому, економічному, соціальному, маркетинговому, антикризовому контекстам для

врахування темпоральних, просторових, сегментаційних, структурних характеристик ринкової кон'юнктури;

– аналітичне забезпечення антидисипативного підходу до структуризації витрат у системі ревеню менеджменту, яке, на відміну від існуючих, базується на положенні, що мінімізація дисипації витрат забезпечується не стільки регулюючим впливом ревеню менеджменту, скільки його резонансом із внутрішніми можливостями системи, що призводить до позитивних змін у забезпеченості збалансованості бізнес-процесів на основі обґрунтування структури витрат за результатами прогнозування змін у тенденціях формування ключових конкурентних переваг за витратами; чинниках інформаційно-аналітичного забезпечення моделювання попиту на готельний продукт; розвитку партнерських моделей взаємодії зі стейкхолдерами у межах горизонтальних і вертикальних зв'язків для подолання системних криз, що створює можливість для перерозподілу ресурсів з метою задоволення споживчого попиту у періоди циклічних, сезонних, трендових, ірраціональних (спекулятивних) та випадкових коливань;

– інформаційно-аналітичне забезпечення визначення темпоральних та результативних чинників формування попиту на готельний продукт, яке, на відміну від існуючих, покладено в основу економетричного моделювання, що дає змогу за результатами моніторингу ретроспективних коливань попиту прогнозувати тенденції у споживанні готельного продукту, планувати ресурсне забезпечення операційної діяльності у «пікові» періоди навантаження ресурсного потенціалу, прогнозувати, як зміни у цінній політиці підприємств готельного господарства впливатимуть на попит в умовах невизначеності кон'юнктурних тенденцій на ринку готельних послуг;

– організаційний механізм імплементації ревеню менеджменту на засадах збалансованого підходу, який, на відміну від існуючих, характеризується варіативністю та взаємопов'язаністю функціоналів адаптивності, гнучкості, інтегративності, інтерактивності, що дає змогу

створити імплементаційне середовище для ухвалення управлінських рішень щодо оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх умов, реалізовувати тактичні та стратегічні цілі, зберігаючи здатність до інноваційного розвитку й ефективного використання доступного ресурсного потенціалу.

Практичне значення одержаних результатів дисертаційної роботи полягає у тому, що теоретичні і методологічні положення доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо вдосконалення ревеню менеджменту підприємств готельного господарства. Дисертантка запропонувала: процесну модель реалізації концепції ревеню менеджменту підприємства готельного господарства (готель «Братислава», довідка № 205 від 17.06.2024); метрики лімітів на бронювання для виміру результативності максимізації доходів за допомогою овербукінгу (ТОВ «Hoteliero» (ТМ «HotelMatrix»), довідка № 1505 від 15.05.2024); метрики оцінювання ступеня стратегічної відповідності цінової стратегії готелю та її використання у поєднанні з кількісним оцінюванням онлайн-оглядів на основі мультиплікативної моделі прогнозування (готель «Radisson Blu Podil», довідка № 312 від 05.12.2024); методику інтеграції штучного інтелекту в процеси, пов'язані з обробкою та аналітикою даних, автоматизацією та персоналізацією (готель «Holiday Inn», довідка № 175 від 05.09.2024), методику оцінювання ефективності ревеню менеджменту (готель «Ibis» (ТОВ «Укрхотелінвест Компані»), довідка № 091224/1 від 07.10.2024), визначення метрик ревеню менеджменту на основі декомпозиції часового ряду (готель «Ramada Encore Kyiv», довідка № 345 від 02.10.2024 р.); застосування антикризових та консультативно-цифрових методів системи ревеню менеджменту підприємства готельного господарства (ТОВ «Бурса Готель Київ», довідка № 139 від 08.11.2024). Положення, висновки та пропозиції дисертаційної роботи застосовують в освітньому процесі Державного торговельно-економічного університету під час викладання дисциплін «Revenue менеджмент», «Економіка готелів і ресторанів», «Економіка ресторанів» та в

навчально-методичному процесі для підготовки програм, робочих програм, опорних конспектів лекцій (довідка про впровадження № 2440/22 від 06.12.2024).

Особистий внесок здобувачки. Дисертаційна робота є самостійно виконаною кваліфікаційною науковою працею. Наукові положення, висновки та рекомендації одержані авторкою особисто і відтворюють її власні погляди. Матеріали кандидатської дисертації у дослідженні не використовувалися. З наукових праць, які видані у співавторстві, в дисертації використано ті ідеї та розробки, що є результатом особистої роботи здобувачки. Внесок дисертантки у колективні праці конкретизовано у списку опублікованих праць.

Апробація результатів дисертаційної роботи. Основні положення дисертаційної роботи висвітлено та обговорено на 26 міжнародних науково-практичних конференціях, 7 бізнес-форумах та міжнародному науковому конгресі, що відбулися упродовж 2017–2024 рр. в Україні та за її межами (Грузія, Польща, Словенія), а саме: міжнародних науково-практичних конференціях: «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії» (м. Київ, 6 червня 2024 р.); «Contemporary Economy in the Face of Economic, Social and Political Crises» (м. Краків, 27–28 травня 2024 р.); «ЕЕСМЕ 2024 Sustainable Intelligence in the Digital Landscape: Exploring Paths for Management and Economics» (м. Любляна, 16 травня 2024 р.); «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» (м. Київ, 8 травня 2024 р.); «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях» (м. Одеса, 25–26 квітня 2024 р.); «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (м. Луцьк, 15 грудня 2023 року); «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м. Запоріжжя, 10 листопада 2023 року); «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 02–03 листопада 2023 року); «Теорія і практика сучасної економіки» (м. Черкаси, 20 жовтня 2023 р.); «International

2018 р.); «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні» (м. Київ, 20 березня 2017 р.); Міжнародний науковий конгрес «Europejski Kongres Gospodarczy» («Європейський економічний конгрес») (м. Катовіце, 24–26 квітня 2023 р.).

Публікації. Основні положення дослідження опубліковані самостійно та у співавторстві у 56 наукових працях, зокрема в одноосібній монографії (14,67 друк. арк.) та 3 монографіях, виконаних у співавторстві (особистий внесок – 1,37 друк. арк.), у 25 наукових фахових виданнях (особистий внесок – 18,41 друк. арк.), із них 4 статті (особистий внесок – 2,1 друк. арк.) у наукових виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних Scopus та Web of Science; 27 публікацій в інших виданнях, таких як статті, матеріали і тези доповідей на конференціях тощо (особистий внесок – 4,4 друк. арк.). Загальний обсяг надрукованого матеріалу, який належить особисто дисертантці, становить 39,35 друк. арк.

Структура й обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, п'яти розділів основної частини зі списками використаних джерел до кожного з них, висновків та додатків. Повний обсяг дисертації становить 448 сторінки, з них основна частина займає 393 сторінки. Дисертація містить 37 таблиць і 100 рисунків, 8 додатків, списки використаних джерел містять загалом 576 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ КОНЦЕПТИ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Гносеологічний базис ревеню менеджменту

Гносеологія як філософська основа пізнання суспільних процесів формує науковий вектор дослідження у площину теоретичного аналізу етимологічної сутності категорії «дохід», який дасть можливість розкрити сутність ревеню менеджменту. Хрестоматійною в економічній науці є теза, що дохід покладено в основу діяльності підприємства як певні засоби для формування прибутку, фінансування поточних витрат та виконання податкових зобов'язань. З цих позицій зазначимо, що для наукового обґрунтування гносеологічного базису ревеню менеджменту доцільно враховувати специфіку та контекст інтерпретації категорії «дохід» з урахуванням особливостей його застосування як на ієрархічних рівнях економіки, так і в межах еволюції його теорій [1].

Еволюція уявлень про доходи сягає 2500 р. до н.е., коли стародавні єгиптяни та греки щодня писали звіт про доходи та витрати. Державне рахівництво як централізований облік доходів і витрат виникло у XV ст. [2]. У Стародавній Греції класифікували державні доходи. В епоху Середньовіччя також намагалися визначити поняття «доходи». Надалі, у XIV ст., представники таких економічних вчень, як меркантилізм, фізіократія, класична політична економія, неокласицизм, розвинули ідеї про доходи та багатство.

Ретроспективний аналіз категорії «дохід» дає змогу констатувати, що цей термін став основним в економічній науці у результаті формування та розвитку держави як економічного суб'єкта та інституту політичної системи. З огляду на дослідження упродовж багатьох століть, доходимо висновку, що суспільно корисна праця спрямована на зростання доходів. З часом еволюція поглядів щодо розуміння суті держави як суб'єкта економічної системи та особливостей розвитку ринку виявлялася і в тлумаченні сутності доходу.

Так, формування системи управління доходами та їх трактування як економічної категорії, а також вчення про їхню сутність розпочали меркантилісти у XVI ст., а дохід як ренту, отриману завдяки володінню землею і призначену для непродуктивного споживання, розглядали фізіократи [3].

Натомість представники класичної школи політекономії тлумачили поняття «дохід» як джерело вигоди, яку отримують у результаті суспільно корисної праці. Особливо бурхливого розвитку наука про доходи досягла у XVIII–XIX ст.

Дослідження маржиналістської економічної теорії присвячені проблемі формування доходу з боку попиту, фокусуючись на ставленні людини до речей у контексті особистого споживання та обміну. З огляду на це, є підстави стверджувати, що чинниками впливу на дохід є інтереси і виробників, і споживачів товарів та послуг.

Отже, в еволюції теорій доходів можна виділити кілька наукових напрямів і теорій (рис. 1.1.).

Дослідивши еволюцію теорій доходів можна стверджувати, що початком формування і розвитку теорій економічної природи доходу було дослідження А. Смітом та Д. Рікардо тлумачення цього поняття як джерела вигоди не лише на стадії виробництва продукції завдяки зменшенню витрат, але і у процесі обміну товарами через збільшення обсягу продажів. На думку представників класичної економічної теорії, дохід є фінансовим результатом, отриманим від виробничої і підприємницької діяльності. Окрім того, серед форм отримання доходу А. Сміт виділив три його види:

- заробітну плату;
- прибуток;
- ренту.

Жан Батист Сей у факторній концепції вартості підприємницький дохід і відсоток розглядав як джерела утворення доходу. З часом дослідження щодо сутності доходів були більш ґрунтовними. Зокрема, О. Бем-Баверк, представник австрійської школи маржиналізму, вважав, що доходи є

результатом отримання вартості чинників виробництва у процесі ціноутворення [6].

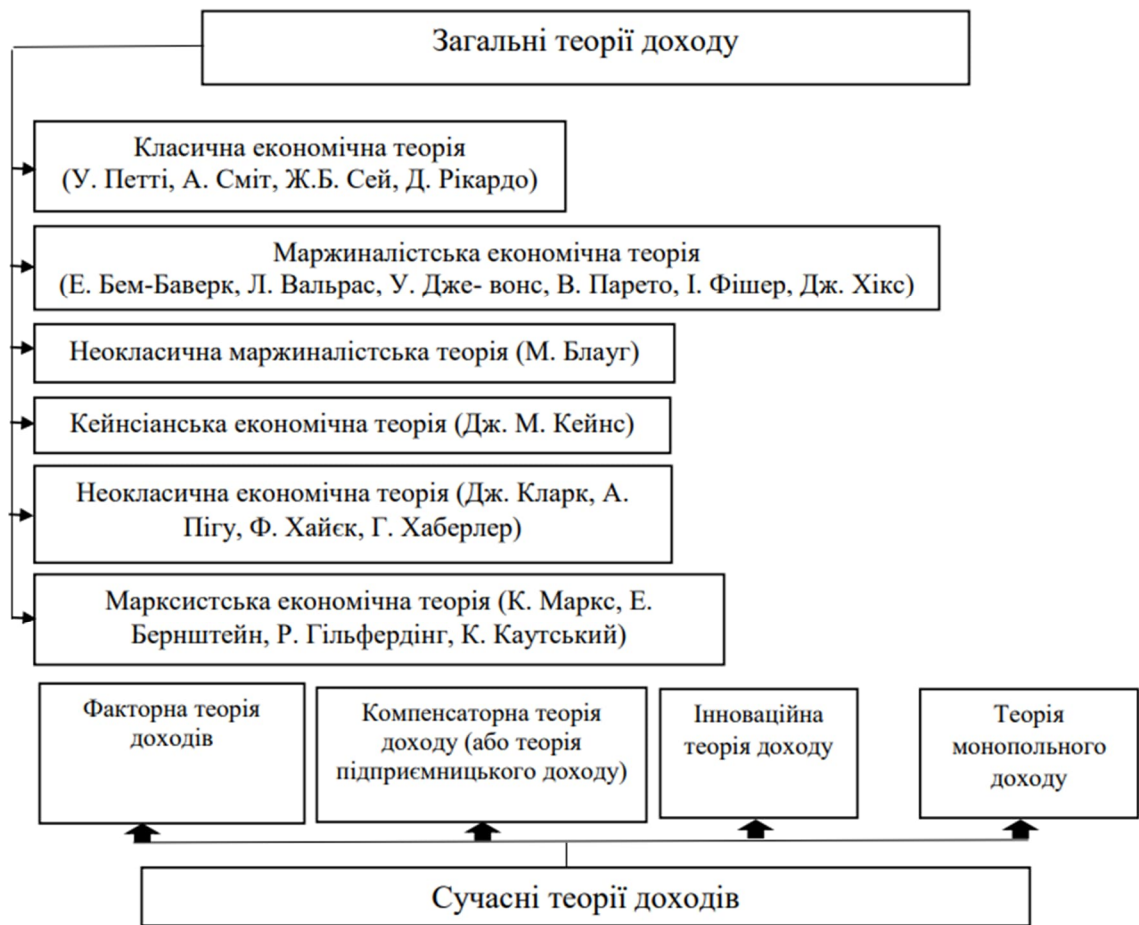


Рис. 1.1. Еволюція теорій доходів

Джерело: складено автором на основі [4; 5].

Англійський економіст Джон Річард Хікс досліджував наукові підходи до визначення поняття «дохід» з позиції економічної теорії [7].

Отже, сутність доходу детермінується впливом ендогенних і екзогенних чинників динамічності соціально-економічних трансформацій та визначається багатьма аспектами, від мікроекономічних до макроекономічних, оскільки дохід є детермінантою розвитку. Саме тому, в ракурсі дослідження гносеологічного базису рівеню менеджменту представимо інтерпретацію контекстуального змісту категорії «дохід» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Інтерпретація контекстуального змісту категорії «дохід»

Трактування категорії «дохід»	Контексти		
	Економічний	Фінансовий	Соціальний
«le revenu» (французька наукова школа) <i>Синоніми:</i> <i>Rémunération,</i> <i>d'État,</i> <i>de capital</i>	Дохід, національний дохід,	Капітал	Винагорода
«Einnahmen» (німецька наукова школа) <i>Ertrag</i> <i>Gewinn</i> <i>Ergebnis einer Arbeit</i>	Дохід	Прибуток	Заробітна плата, заощадження
«revenue» (англо-американська наукова школа) <i>Синоніми</i> <i>yield, income, interest, return</i>	Дохід, валовий дохід	Прибуток, відсотки	Заробіток
«rédito» (іспанська наукова школа) <i>Синоніми:</i> <i>rentas,</i> <i>ingresos,</i> <i>públicas,</i> <i>inland</i>	Дохід, валовий дохід	Інвестиційний дохід	Грошові надходження
«Entrate» (італійська наукова школа) <i>Синоніми</i> <i>Gettito,</i> <i>reddito,</i> <i>ricavo,</i> <i>ricavato</i>	Дохід	Кредитні кошти, рента	Заощадження

Джерело: складено автором

Семантичний аналіз категорії «дохід», дає змогу зазначити про парадокс економічної теорії, який полягає у тому, що на інформаційному тлі окреслено важливу роль доходу як основи економічної діяльності, що за умови достатнього розміру для покриття витрат і зобов'язань впливає на формування чистого прибутку, однак його сутність та закони розкриті набагато меншою мірою ніж більшість інших економічних категорій. Тобто, з одного боку, дохід є основою економічної діяльності, а з іншого, — його вплив на

результативність цієї діяльності може бути не таким очевидним через вплив багатьох чинників, що можуть обмежувати його ефективність.

На нашу думку, дохід не завжди корелює з обсягом чистого прибутку, оскільки в умовах значних витрат, податкового тиску, він не завжди зумовлює зростання чистого прибутку. Цей парадокс підкреслює, що економічна теорія має враховувати не тільки сам факт отримання доходу, а й багатofакторність, яка визначає кінцевий економічний результат. На підставі цього зазначимо, що контекстуальний зміст категорії «дохід» є багатогранним залежно від сфери застосування, що зумовлює різноманітність його трактувань у науковій і практичній літературі через різні підходи до визначення цього поняття.

Економічну категорію «дохід» та перетворення у межах економічного, фінансового та соціального контекстів висвітлено у формулюваннях американських, французьких, німецьких, іспанських, італійських та англійських науковців.

Варто наголосити, що це поняття є складним за функціональним змістом і досить різним за формуванням і видами та на нього як на показник фінансового стану і стрижень розвитку підприємства впливають різні динамічні чинники. Цей аспект важливий, оскільки у науковій літературі терміни *дохід*, *ревеню* та *yield* трактуються як синоніми, але вони мають певні відмінності залежно від контексту та для вимірювання різних аспектів економічної діяльності. (табл. 1.2) [8], (дод. А).

Зазначені дефініції пов'язані між собою і відображають фінансовий та економічний контексти, проте з позиції управління вони мають специфічні значення, йдеться про врахування соціального та маркетингового контекстів сутності доходу. Це обумовлено співіснуванням альтернативних концептів теорії доходу, кожна з яких має достатньо значущу аргументацію, практичне підтвердження тощо. Слід зауважити, що часто науковці вживають поняття «дохід» і «виручка» як тотожні, що зумовлено продажем готової продукції та майна, а також проведенням позареалізаційних операцій.

Таблиця 1.2

Сутнісний зміст дефініцій «дохід», «рєвеню», «їлд»

Дефініція	Сутність
Дохід (<i>income</i>)	Застосовується для вимірювання фінансових результатів, які отримує особа, підприємство чи організація у межах їхньої діяльності. Це може бути як загальна сума, так і чистий дохід (після вирахування витрат)
Їлд (<i>yield</i>)	Застосовується для вимірювання прибутковості або доходу з інвестицій. Це дохід, що отримується з інвестиційного активу, наприклад, облігацій, акцій або депозитів
Рєвеню (<i>le revenu</i>)	Застосовується для вимірювання як загального доходу, отриманого підприємством від продажу товарів чи послуг, так і виручки як валового доходу до вирахування витрат, і тому є більш узагальненим показником порівняно з «доходом»; реалізує стимулюючу функцію з урахуванням цінової еластичністю попиту та пропозиції, особливостей ринку з виокремленням ендогенних й екзогенних чинників впливу

Джерело: складено автором

У наукових доробках немає єдиного підходу до трактування доходу, що є багатоаспектним терміном, до того ж це поняття потребує ґрунтовного теоретичного аналізу. Вивчення проблеми термінології готельно-ресторанного бізнесу, основні підходи до визначення дефініції «дохід» як економічної категорії обговорюють і в теоретичній, і прикладній сферах. Наукові основи категорії «дохід» у фокусі досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: О.В. Адамик [9] І.М. Вахович [10], В.Д. Базилевич [11], І.О. Бланк [12], В.І. Блонська [13], М. І. Бондар [14], Ф.Ф. Бутинець [15], О.В. Заячківська [16], Ю. І. Калюжна [17], Н.М. Ковтун, Л. Л. Шкіль, Н.В. Венцель [18], А. М. Колот, О.О. Герасименко [19], Н.Ю. Кубіній [20], В.В. Кулішов [21], Т.О. Маринич [22], В.С. Марцин [23], Г. Нашкерська [24], А.Озеран [25], Я.О. Остапенко, П. А. Морозовський [26], О. В. Павелко [27], Ю. В. Панченкова, О.Г. Зеленська [28], В. Парнюк [29],

В. Полянко [30], А.М. Соколовська [31], В. В. Стоколос [32], Є. Б. Хаустова [33], Т. І. Яворська [34].

На сучасному етапі дослідники М. С. Пушкар [35], П. І. Юхименко [36], Ф. Ф. Бутинець [15], Л. В. Сухарська [37], Л. Г. Мельник [38], В. О. Озеран [39] наповнюють новим змістом дефініцію «доходи». Однак тлумачать цей термін по-різному, зокрема, дехто з-поміж них вважає доходом вартість продукції мінус витрати. Під доходом також розуміють виручку від реалізації продукції, робіт і послуг. Інші визначають це поняття, зокрема, як грошові надходження або ж – грошові та матеріальні цінності. Деякі науковці, формулюючи своє визначення, пропонують трактувати дохід як отримання економічної вигоди, збільшення джерел формування активів, які зумовлюють зростання капіталу [40; 41].

Дохід також є важливим елементом соціальної справедливості. Розподіл доходів у суспільстві може впливати на соціальну стабільність і рівень конфліктності [42]. Гносеологічний аналіз тут акцентує увагу на тому, як нерівномірний розподіл доходів може призводити до соціальних напружень.

Дохід є мотиваційним чинником для індивідів і груп. Високий дохід може стимулювати людей до підвищення продуктивності праці, інновацій та підприємництва. Аналіз цих мотиваційних аспектів є важливим для розуміння поведінки економічних агентів. Гносеологічний аналіз також передбачає вивчення психології доходу. Ставлення людей до свого доходу може впливати на їхнє самопочуття, самооцінку та загальний рівень щастя. Дослідження показують, що не лише абсолютний рівень доходу, але й його сприйняття має значення для особистісного розвитку [43].

Огляд теоретичних положень вітчизняних і зарубіжних праць, присвячених розв'язанню наукових проблем трактування дефініції «дохід», переконливо свідчить, що у науковому середовищі здійснено глибоке його опрацювання на засадах системного, функціонального, процесного та комбінованих підходів, що дає можливість стверджувати про мультиаспектність змісту доходу.



Рис. 1.2. Мультиаспектний зміст категорії «дохід»

Джерело: розробка автора

Мультиаспектність змісту доходу полягає в тому, що дохід є не лише фінансовим показником, але й соціальним індикатором, що відображає рівень життя населення, впливає на споживчі звички, інвестиції та економічну активність та є основою соціально-економічного розвитку. Про це свідчать результати теоретичних, методологічних та прикладних досліджень на макро-, мезо- і мікрорівнях економіки щодо багатоаспектності сутності доходу, а саме:

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

– *зв'язків національного доходу з іншими макроекономічними показниками* (Б. Буркинський, В. Волошин, П. Гайдучський, 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 в секторах економіки, а також відносин, що виникають між секторами* (М. Пушкар, П. Юхименко, Ф. Бутинець, В. Сухарські, 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.);

На сучасному етапі розвитку існують певні теорії доходу, які певною мірою інтегрують погляди економістів, вчення яких досліджувалися вище [44]. Парадигми теорій доходів онтологічно емерджентні, оскільки « основою революції в економічній теорії є мультиплікатори та нездатність ринків координувати номінальний ефективний та реальний ефективний попит» [45], що є сутністю динамічності розвитку. Тому в еволюції, тобто в часі як формі руху матерії, постійно відбувається інтеграція і вдосконалення. Дохід як мультиаспектна та багаторівнева економічна категорія детермінується впливом ендогенних й екзогенних чинників динамічності соціально-економічних трансформацій цифровізації, технологічної інтенсифікації операційних бізнес-процесів, спричиняючи трансформацію економічної моделі управління доходами.

Отже, вибудований на гносеологічних засадах як система засобів і цілей, що ґрунтуються на розумінні мети, структури, процесуальності, функцій і середовища, *дохід слід визначати як результат складної взаємодії ендогенних і екзогенних чинників, які впливають на динаміку соціально-економічних трансформацій.* Ці чинники можуть охоплювати технологічну інтенсифікацію бізнес-процесів, що, в свою чергу, впливає на управлінські моделі доходів, які базуються на теоріях, сутність яких наведено нижче.

Факторна теорія доходів ґрунтується на тому, що дохід підприємства є результатом використання деяких економічних ресурсів або чинників виробництва. Нині прихильниками цієї теорії є переважно економісти. Вони, розглядаючи зміст поняття «дохід», беруть її за основу. Щодо решти теорій доходів варто зауважити, що вони лишень доповнюють її зміст.

Компенсаторна теорія доходу (теорія підприємницького доходу) базується на тому, що дохід є платою (відшкодуванням витрат) суб'єкту господарювання за підприємницьку діяльність. Ця плата (дохід суб'єкта господарювання) складається, зазвичай, з двох частин, тобто частина доходу є платою суб'єкту господарювання за те, що він організовує і провадить господарську діяльність. Цю плату він мав би отримувати, якби працював на інших власників. До другої частини доходу входить плата за ризик, що є більшим ніж середньоринковий і який бере на себе цей суб'єкт господарювання. І ця плата є своєрідною компенсацією за ухвалення та успішну реалізацію управлінських рішень в сучасних умовах динамічних змін в економічній системі.

Сутність інноваційної теорії доходу полягає у тому, що додатковий дохід підприємства (наднормальний його рівень) формується завдяки впровадженню ним інновацій, зокрема технологічних, що зумовлюють значне підвищення продуктивності праці. Цю теорію доходу розглядали представники різних економічних шкіл, серед інших і марксистської, як інструмент запобігання негативному впливу деяких економічних чинників та

протидії закону зниження дохідності капіталу. Досить ґрунтовно положення інноваційної теорії доходу розвинув у своїх працях Й. Шумпетер.

Теорія монопольного доходу розглядає різні умови отримання високого (додаткового) доходу внаслідок недосконалої конкуренції і, можливо, домінування суб'єкта господарювання на деяких сегментах ринку та дає змогу поєднати ринковий підхід до формування доходу суб'єкта господарювання із виробничим підходом, що ґрунтується на факторіальних витратах. Представники цієї теорії стверджують, що ринок характеризується постійним порушенням конкуренції і його монополізацією, зокрема, через цінову поведінку окремих учасників господарських відносин. Суб'єкти господарювання, досягнувши високого рівня монополізації на деяких сегментах ринку, провадять відповідну цінову політику і таким чином забезпечують отримання додаткового доходу, реалізуючи свою продукцію.

Резюмуючи теоретичний контекст теорій доходів, які впливають на формування управлінських моделей доходів, констатуємо про доцільність врахування *емерджентності*, яка свідчить про те, що дохід утворюється в результаті взаємодії багатьох чинників на рівні економічної системи. Емерджентність теорії доходів є важливим аспектом, що дає змогу зрозуміти, як доходи формуються і функціонують у межах складних економічних систем. Емерджентність у цьому контексті розглядається як виникнення нових властивостей, які не можуть стосуватися лише простого складання властивостей окремих елементів системи (рис. 1.3).

Використовуючи системний підхід у теорії доходів, важливо враховувати, що доходи формуються у результаті взаємодії різних економічних агентів: підприємств, споживачів та держави. Ця взаємодія створює нові економічні реалії, які не можуть бути зрозумілі без цілісного аналізу.

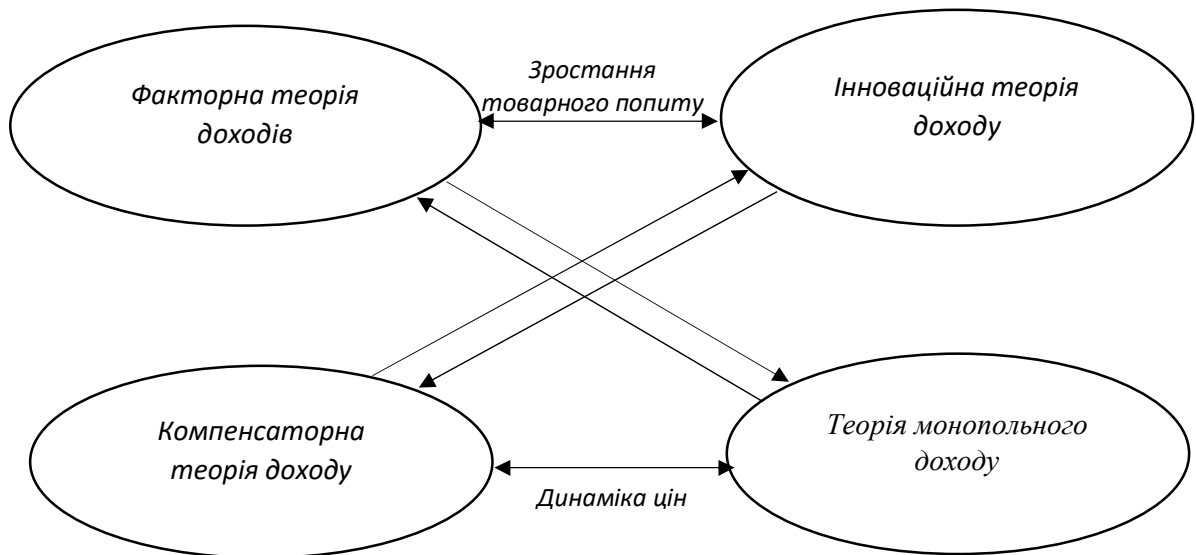


Рис. 1.3. Емерджентність теорій доходів

Джерело: розробка автора

Синергія є ще одним важливим аспектом емерджентності. Вона виявляється, коли спільна діяльність економічних агентів зумовлює більший ефект, ніж лише сумарність їхніх індивідуальних внесків. Це може передбачати співпрацю між підприємствами або між державою і приватним сектором для досягнення спільних економічних цілей. Емерджентність також охоплює динаміку змін у системі під впливом ендогенних і ензогенних чинників. Зміни у зовнішньому середовищі (економічні кризи, технологічні інновації) можуть зумовлювати виникнення нових форм доходу або нових моделей бізнесу, які раніше не існували. Врахування емерджентності дає змогу зрозуміти динаміку економічних процесів і їх вплив на загальний добробут суспільства, який формується на різних рівнях (рис 1.4).

- макрорівні – відбувається координація управління національним доходом через систему центральних органів влади;
- мезорівні – управління сукупністю грошових надходжень до централізованих і децентралізованих фондів держави;
- мікрорівні – управління результатами основної, інвестиційної чи фінансової діяльності підприємства;

– нанорівні – управління перерозподілу доходів та економічних можливостей між громадянами.

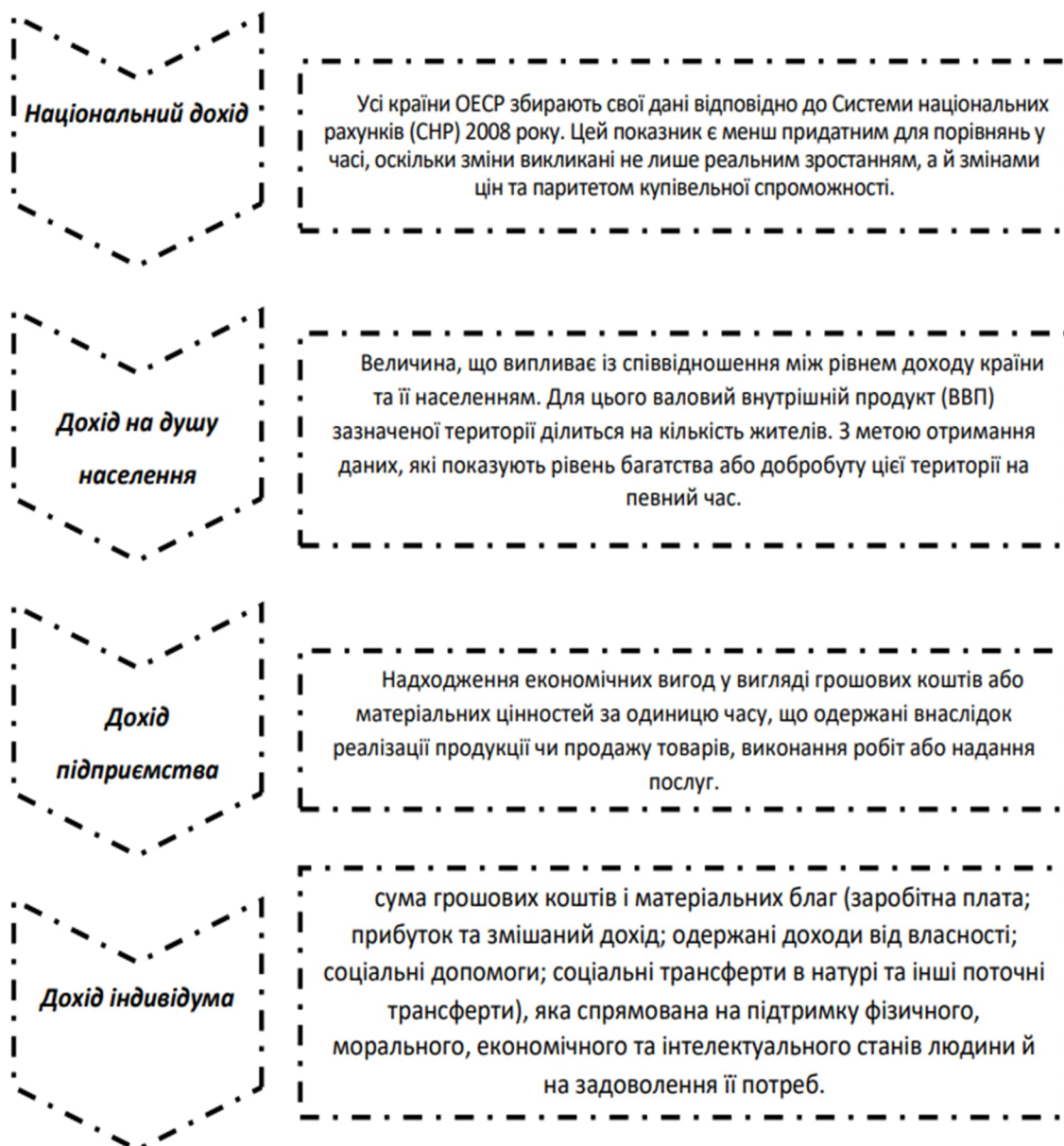


Рис. 1.4. Особливості формування доходів на різних рівнях економіки

Джерело: складено автором за [47]

Отже, еволюція вчень про дохід супроводжується ідеями вивчення джерел його виникнення та пошуку способів і методів зростання. На думку вітчизняних економістів В. Сопко та В. Завгороднього, це пов'язано із трактуванням поняття «дохід» як сумарних економічних вигод упродовж

певного звітнього періоду, оскільки операційна діяльність суб'єкта господарювання супроводжується нагромадженням власного капіталу [46].

Продовживши розглядати поняття «дохід» як отримання економічних вигід, Ф. Бутинець уточнив джерела виникнення доходів підприємства у формі виручки від реалізації продукції, товарів, робіт або послуг, а також завдяки гонорарам, відсоткам, дивідендам [48].

Зокрема, на думку А. Загороднього і А. Ясинівської дохід являє собою «гроші або матеріальні цінності, одержані від виробничої, комерційної, посередницької чи іншої діяльності (виторг)» [49]. У наукових працях Л. Лігоненко дефініцію «дохід підприємства» розглядає як приріст грошей над їх витратами на використані у виробництві засоби, що отримує підприємство, реалізуючи новостворену продукцію. Авторка також тлумачить дохід як гроші або матеріальні цінності, що отримані, зокрема, від виробничої, комерційної та посередницької діяльності [50].

У П(С)БО 15 дохід трактують як виручку від реалізації продукції, товарів, робіт або послуг без вирахування наданих знижок, повернення раніше проданих товарів та непрямих податків і зборів (податку на додану вартість, акцизного збору тощо) [51]. Застосування як синоніми понять «дохід» і «виручка», на нашу думку, є не зовсім доцільним, оскільки термін «виручка» близький за значенням, але не завжди являє собою дохід. Це пояснюється тим, що дохід напрацьовується протягом усього операційного циклу в результаті залучення інвестицій, отримання відсотків, а виручка виникає у момент продажу товарів, надання послуг або виконання робіт.

На наш погляд, найбільш ґрунтовне визначення запропонувала В. Полянко, стверджуючи, що сутність доходів полягає в отриманні певних економічних вигід завдяки використанню у господарській діяльності економічних ресурсів, зважаючи на прийнятний рівень підприємницького ризику та конкурентні переваги у результаті активного впровадження інновацій і певного домінування на одному із сегментів ринку [44]. Погоджуємося з цією позицією, оскільки на формування доходів впливає

інституційне середовище, що змінюється під впливом багатьох чинників, пов'язаних із діяльністю різноманітних суб'єктів. Отже, стабільність процесу формування доходів, навіть за умов несприятливої кон'юнктури зумовлюється його сприйняттям як рушійної сили та мотиваційного чинника суспільного розвитку.

Дохід як рушійна сила та мотиваційний чинник економічного розвитку характеризується особливостями саморегулювання ринкової системи, які свідчать про те, що фінансова криза досить суттєво впливає на країни, що найбільш відчували наслідки банківської кризи та не отримали інвестицій. Це спричиняє дефіцит капіталу і зміну динаміки продуктивності чинників виробництва на відміну від докризових тенденцій, а також призводить до зниження темпів упровадження інноваційних технологій.

Отже, характерними для розвитку світової економіки є [52]:

- глобалізація та урбанізація;
- пришвидшення темпів науково-технічного прогресу;
- інформатизація;
- стале спрямування економічного ресурсу;
- переосмислення традиційних ресурсів і сучасних виробничих технологій;
- зміна функцій сучасної держави.

Наведені трансформації економічної системи супроводжує латентний розвиток сутності доходу. Латентність у цьому контексті вказує на приховані або неявні аспекти доходу, які можуть не бути очевидними на перший погляд, але мають значний вплив на фінансові результати підприємств і економіку загалом. Показово, що характеристики доходу реалізуються у забезпеченні переходу економічної системи до вищого не тільки кількісного, але і якісного стану; стимулювання максимального використання результатів науково-технічного прогресу, спеціалізації країни у світовому поділі праці, інтеграційних та інноваційних процесів, що 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, соціально-економічним розвитком регіонів. Вибудований на основі праксеологічного нарративу доходу та оформлений у систему теорій із розумінням мети, структури, процесуальності, функцій та середовища, гносеологічний базис управління доходами має своїм призначенням інтелектуалізацію цього процесу за ознаками: комплексності, функціональності, ієрархічності, інваріантності, комплементарності, резистентності і стійкості, які є основою виявлення характерних ознак управління доходами в умовах зростання невизначеності впливу швидкозмінних тенденцій ринкової кон'юнктури (рис. 1.5).

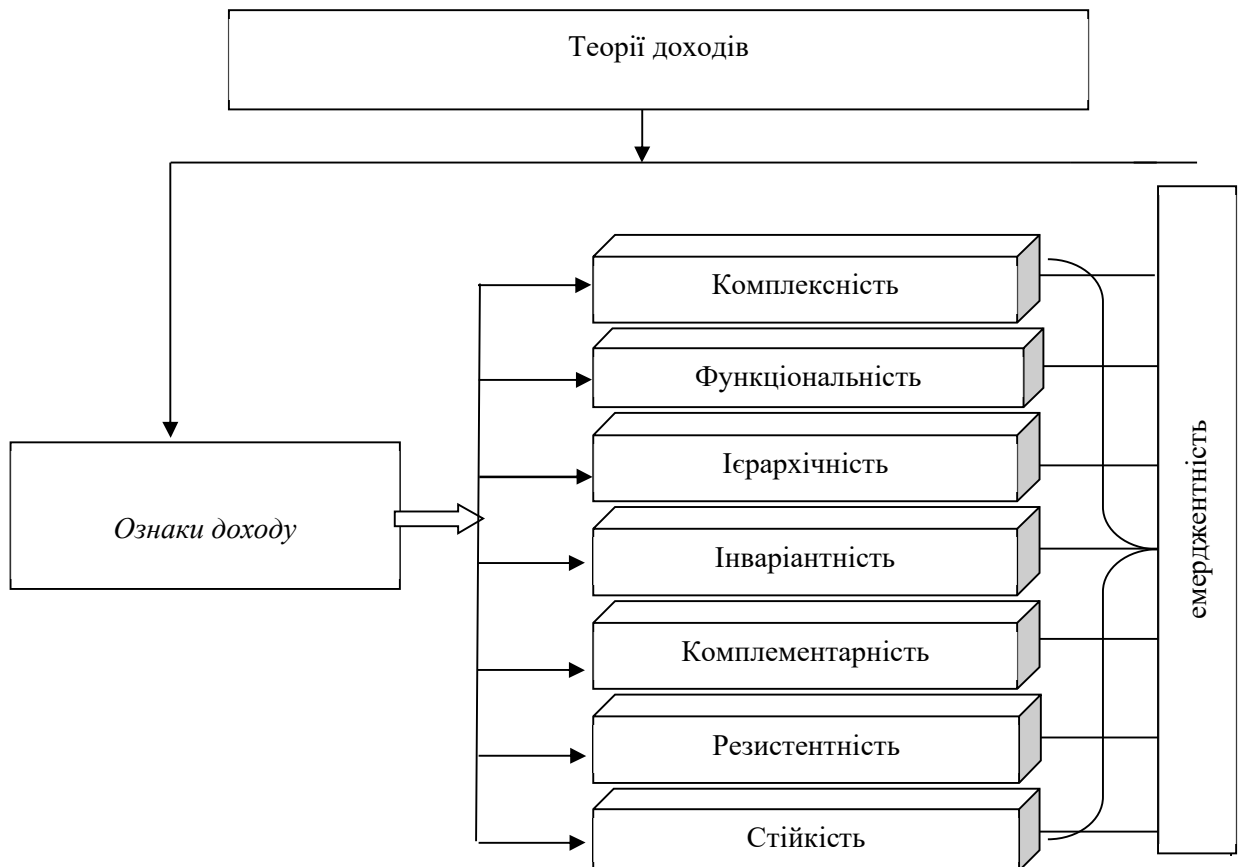


Рис. 1.5. Семантичні характеристики доходу

Джерело: розробка автора

Комплексність доходу полягає у системній єдності та сукупності всіх його взаємозалежних компонентів всіх його компонентів і джерел формування.

Функціональність визначає структурно-логічні зв'язки між різними центрами доходів й особливості та механізми регулювання їхньої діяльності.

Ієрархічність доходів є багаторівневою упорядкованістю та стійкістю численних компонентів суб'єктів господарської діяльності.

Інваріантність полягає у способі розподілу доходів, що отримані додатково.

Комплементарність як взаємодія і організаційно-структурна відповідність компонентів системи доходів забезпечує синергетичні ефекти.

Резистентність передбачає формування та наявність у системі доходів здатності продовжувати успішно функціонувати, не зазнаючи негативного впливу зовнішніх чинників.

Стійкість визначає стабільний стан системи доходів, які створюють необхідний баланс між її підсистемами та зумовлюють здатність її диференціації.

Розуміння доходу через призму економічного, фінансового та соціального контекстів дає змогу оцінити його роль у суспільному розвитку та формуванні політики, що сприяє економічному зростанню і соціальному прогресу. Однак необґрунтованим є ототожнення економічних явищ, адже дослідники характеризують основний зміст цього терміна за певним фаховим спрямуванням, дотримуючись своїх поглядів щодо сутності доходів та їхнього значення для фінансової діяльності підприємства. Водночас зазначимо про доцільність застосування дефініції «рєвеню» на мікрорівні, яка уніфікуючи ключові дескриптори і ознаки доходів у межах існуючих теоретичних підходів, дає змогу розвивати економічні основи формування джерел доходів, динамічної цінової політики, вибору каналів збуту для досягнення оптимального співвідношення між попитом і пропозицією, планування фінансових потоків, ефективного використання ресурсів.

Саме тому, продовжуючи досліджувати гносеологічний базис ревеню менеджменту розглянемо сутність дефініцій «управління доходами», «yield менеджмент» та «ревеню менеджмент», які є взаємодоповнювальними та мають певні особливості, оскільки цей процес спрямований на максимізацію прибутків через ефективне управління ресурсами та адаптацію до змінних умов ринку.

Управління доходами — це процес планування, контролю та аналізу доходів підприємства з метою їх максимізації, що охоплює такі стадії, як: аналіз динаміки доходів минулих періодів, визначення способів збільшення доходів, планування щорічних та щоквартальних показників доходів, моніторинг виконання плану управління доходами, аналіз відхилень фактичних від планових показників та коригування стратегічного планування. Управління доходами є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості підприємства та його подальшого розвитку [40].

Yield менеджмент (управління прибутковістю) — це процес, що використовується переважно у галузях, де пропозиція обмежена (наприклад, готелі, авіаперевезення), для максимізації доходу від обмежених ресурсів. Основні принципи yield менеджменту охоплюють динамічне ціноутворення на основі попиту і пропозиції, сегментацію споживачів для оптимізації цінових пропозицій, використання прогнозування для визначення найбільш вигідних цін у різні періоди. Його використання дає змогу підприємствам адаптуватися до змін у ринковому середовищі та максимізувати прибуток [53].

Ревеню менеджмент охоплює всі аспекти управління доходами підприємства, що передбачає аналіз ринкових тенденцій і поведінки споживачів, стратегії ціноутворення та просування продуктів, оптимізацію витрат для підвищення рентабельності; фокусується на створенні цінності для споживачів і забезпеченні стійкого зростання доходів через ефективне управління всіма аспектами бізнесу (рис. 1.6) [54]. З цих позицій інтерпретація *ревеню менеджменту* пов'язує його сутність з маркетинговим контекстом. До

того ж, урахування цього аспекту стає необхідним через зростання конкуренції та цифровізації управління доходами.

По-перше, поняття «ревеню менеджмент» має багатогранну природу, 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, що процес ревеню менеджменту – це конвергенція моделей управління доходами для їх максимізації від продажів реалізованої продукції, товарів, виконаних робіт і наданих послуг за результатами [55–64]:

- моніторингу і прогнозування поведінки споживчих мікросегментів для формування гнучкої стратегії ціноутворення;
- визначення ресурсного потенціалу для реалізації товарів і послуг за відповідною певній кон'юнктурній ситуації ціновою політикою;
- дотримання основних економічних принципів у процесі визначення ціни та моніторингу обсягів пропозиції товарів і послуг;
- управління цінами, тарифами і показниками ефективності;
- комплексного застосування стратегій ціноутворення для певних споживчих сегментів у визначеному часовому лазі.

По-друге, теорія ревеню менеджменту, ґрунтуючись на оцінюванні чинників, що впливають на підвищення ефективності операційної діяльності підприємств, розкриває доцільність застосування ситуативного підходу до формування доходів. Це положення є визначальним і припускає, що цільова управлінська функція суб'єкта господарської діяльності є багатфакторною і використовується для ідентифікації особливостей ціноутворення того чи іншого суб'єкта готельного бізнесу, зважаючи на специфіку його діяльності. Наприклад, суб'єкт господарювання сфери готельного бізнесу, менеджмент якого системно моніторить тренди у формуванні споживчого попиту, спроможний: заздалегідь реагувати на потреби туристів; розсудливо користуватися

фінансовими ресурсами, спрямовуючи їх на маркетингові заходи; цілеспрямовано використовувати засоби взаємодії для налагодження комунікації та залучення лояльних споживачів готельних послуг [65–68]. Дослідження теорій ревеню менеджменту дає можливість констатувати, що синергія економічних процесів формування, розподілу, перерозподілу, використання доходів та процесів управління попитом, пропозицією, конкуренцією, каналами дистрибуції, споживчою поведінкою формує теоретичний базис для умовної оптимізації при обмежених ресурсах. Залежно від ідентифікації доходу як керованого елемента та напрямів впливу керованої підсистеми відбувається трансформація функцій суб'єкта фінансового управління, що дає можливість підвищити ефективність ресурсозабезпечення господарської діяльності підприємств, оптимізуючи фінансові результати та забезпечуючи сталий розвиток у конкурентному середовищі.

Дослідження гносеологічного базису формування ревеню менеджменту, яке здійснено на основі систематизації теорій доходів, дає змогу визначити, *по-перше*, яким чином знання про доходи, джерела та механізми формування можуть бути інтерпретовані для ефективного управління; *по-друге*, визначити, що науковим консенсусним знанням ревеню менеджменту є пізнання процесів, які пояснюють різноаспектні управлінські дії щодо максимізації доходу (рис 1.6).

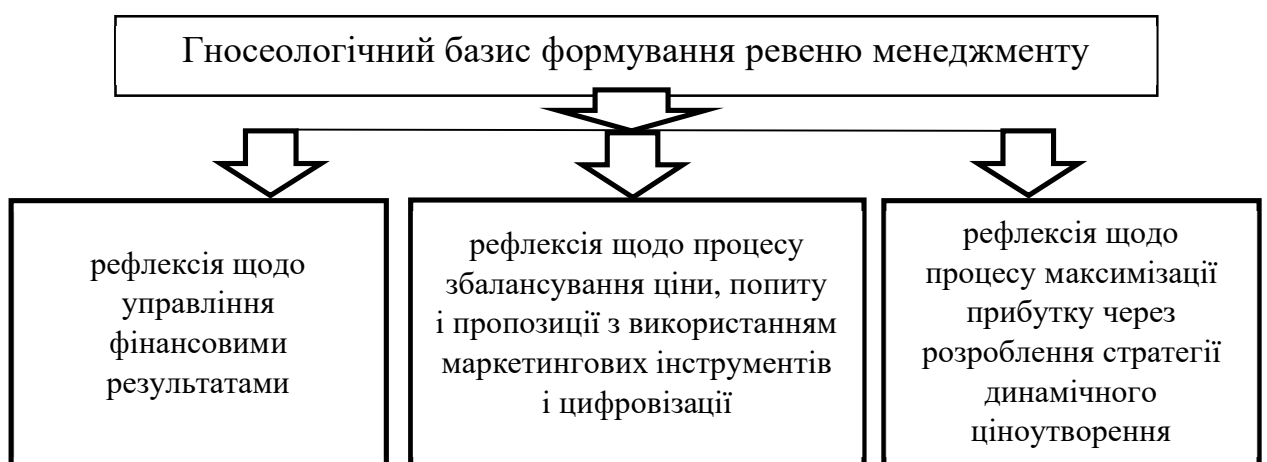


Рис. 1.6. Гносеологічний базис формування ревеню менеджменту

Джерело: розробка автора

Однак, принциповим для наукового осмислення гносеологічного базису формування речення менеджменту є акцентування на значущості доходу в економічній системі, в якій стан та характер ринку визначаються вектором її трансформації. При цьому теорії доходу змінюються, а їхня досконалість є функціональною та результуючою водночас.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження концепцій речення менеджменту, які охоплюють різні аспекти функціонування суб'єктів господарської діяльності у змінних умовах ринку, врахування ризиків, що впливають на ефективність використання ресурсів та інструментів для максимізації доходів, досягнення бізнес-цілей, забезпечення системної цілісності функціонування підприємств на основі базових принципів розвитку ринку: системності, узгодженості дій, обмеженості ресурсів, своєчасності та повноти інформації, адаптивності до викликів підприємницького середовища.

1.2. Концепції речення менеджменту

Науковий дискурс розвитку концепцій речення менеджменту зумовлений тим, що в умовах економічних і гуманітарних криз підприємства стикаються зі зменшенням обсягів продажу як внаслідок зниження попиту, так і через проблеми з дистрибуцією, тому що руйнуються торговельні зв'язки і зростає конкуренція. У результаті знижуються доходи підприємства від реалізації продукції через мінливі тенденції розвитку. Це здебільшого спричинено сезонністю попиту, а також тим, що неможливо створити запаси, зростають ціни на послуги, а рівень якості обслуговування недостатній при низькій цінній еластичності попиту й організаційному консерватизмі.

Збитки, заподіяні пандемією Covid-19 світовій економіці, були суттєвими, і їх наслідки будуть тривалими [69]. Міжнародні обмеження на поїздки та карантинні вимоги негативно вплинули на доходи підприємств сфери послуг і загалом обмежили перспективи швидкого відновлення сектору [70]. На думку дослідниці С. Долніцар (*Sara Dolnicar*), пандемія є найбільшим руйнівником, який коли-небудь зазнавала глобальна економіка [71]. Війна в Україні вплинула на світову економіку та призвела до гуманітарної кризи в Україні, зруйнувавши промисловість, а також спричинила масову міграцію,

зменшення доходів домогосподарств, збільшення дефіциту бюджету та державного боргу [72].

Відповідно до зміни умов функціонування підприємств, з огляду на нестабільність зовнішнього середовища, неузгодженість бізнес-процесів, які відбуваються на підприємствах, виникає потреба в адаптації до ринкових вимог щодо управління господарською діяльністю. Специфіка функціонування підприємств сфери послуг під час кризових явищ, спричинених рецесією національної економіки, полягає у тому, що, якщо попит зменшується, підприємство не в змозі надавати послуги у непередбачені строки і десь-інде. У разі незатребуваних послуг воно не отримає доходу, адже їх нереально накопичити і зберегти. Таким чином унеможливлення зберігати послуги призводить до їх природної втрати. До того ж існують нормативи часу обслуговування споживачів. Якщо попит зменшується, а ціни на послуги досить високі, низький коефіцієнт завантаження неможливо покращити, зрівноваживши попит у наступні періоди.

Парадокс сучасності полягає у тому, що під час кризових явищ, спричинених пандемією і воєнним станом в Україні, актуальним є виконання наукових завдань, які формують підґрунтя для інтеграції та економічної глобалізації, сприятимуть зростанню можливостей розвитку підприємств у повоєнний період. Науковці з урахуванням різновекторного значення ревеню менеджменту визначили його як важливий інструмент для узгодження попиту та пропозиції із сегментацією споживачів на основі їхніх купівельних намірів і розподілу потужностей до різних сегментів таким чином, щоб максимізувати доходи конкретного підприємства [73]. Однак варто наголосити на сучасній тенденції використання інформаційних технологій, що змінює роль управління доходами у системі та стратегії ціноутворення для перерозподілу центрів доходів [74; 75]. Слушною є думка дослідника Роберта Кроса, який зазначав, що раніше управління доходами здійснювалося на рівні підприємства, а нині дедалі частіше практика ревеню менеджменту інтегрується у сферу управління маркетингом, де вона відіграє ключову роль у створенні попиту [76] та управлінні поведінкою споживачів [77].

Теорія ревеню менеджменту також має значну користь не лише від досліджень маркетингового менеджменту, але також і з операційного менеджменту [78] і дослідження цін [79]. Концепція ревеню менеджменту, яка була розроблена у сфері авіаційних перевезень, стала поширеною як бізнес-практика у широкому діапазоні галузей [74; 80].

3. 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 [81]. Ця концепція може бути використана в авіакомпаніях, готелях, ресторанах, полях для гольфу, торговельних центрах, конференц-центрах, телефонними операторами та іншими компаніями. У контексті можливих перспектив розвитку це стало поштовхом до значних теоретичних досліджень основ ревеню менеджменту та його застосування у різних галузях економіки [78; 82–83], зокрема в туризмі й індустрії гостинності [84–90]. Водночас у межах феномену туризму важливою складовою є управління доходами як на рівні дестинації, так і на корпоративному рівні, надаючи можливість заміни екстенсивного зростання на інтенсивне, щоб відповідати попиту та пропозиції [91].

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.

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 [92; 93].

Часовий діапазон досліджень, що були присвячені рівню менеджменту, дає змогу виділити еволюційні етапи становлення його концепцій (рис. 1.7).

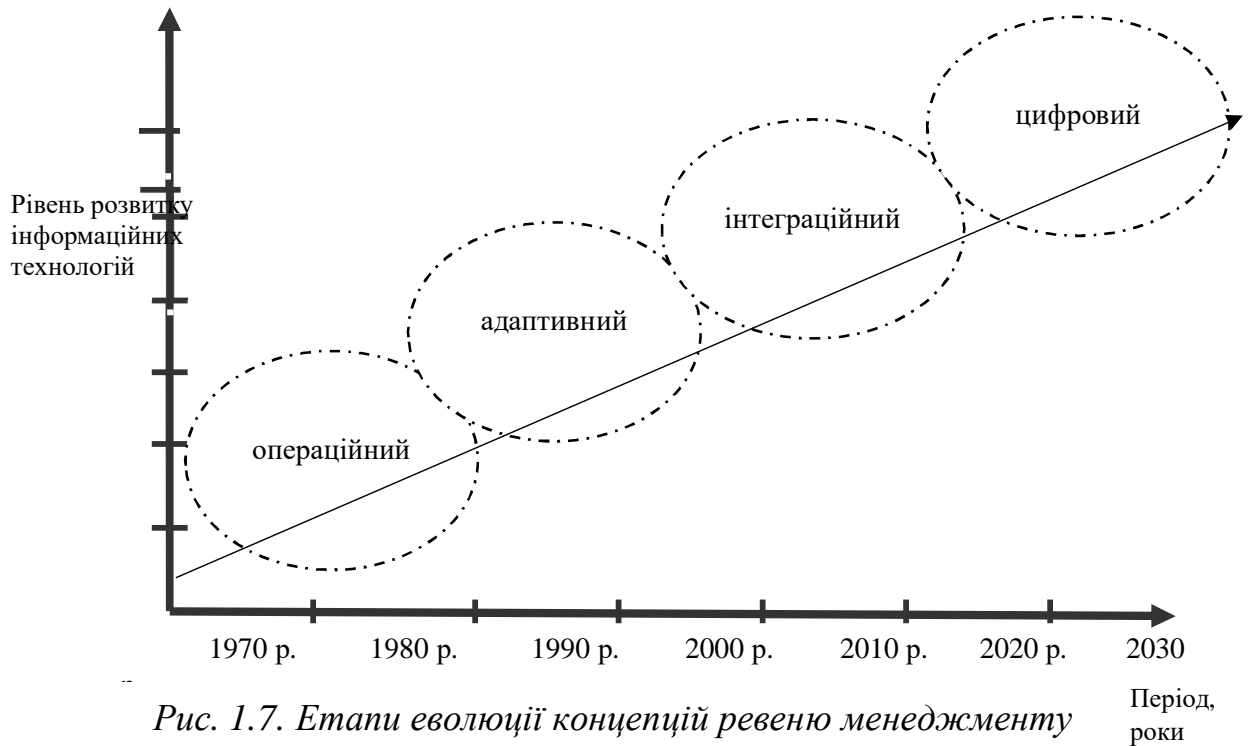


Рис. 1.7. Етапи еволюції концепцій рівню менеджменту

Джерело: розробка автора

У відповідь на зростання нестійкості і невизначеності процесів соціально-економічного розвитку, виникнення, посилення впливу нових потужних чинників розвитку – цифровізації та інтелектуалізації відбувається трансформація управлінських процесів і зміна парадигми формування матеріальних компонент системи у поєднанні з її спрямовуючим інформаційним механізмом.

Процес еволюції концепцій відображає зміни у підходах до рівню менеджменту, які стали можливими завдяки розвитку інформаційних технологій збору та доступу до даних. Ця теза є результатом аналізу історичного розвитку концепції рівню менеджменту, в якому пропонуємо виділити чотири етапи: **операційний, адаптивний, інтеграційний та цифровий**. Концепція рівню менеджменту виникла як реагування підприємств на зміни у ринковому середовищі, зокрема на зростаючу конкуренцію та потребу в максимізації доходів. Цей підхід став необхідним у контексті переходу до принципів вільного підприємництва, що супроводжувався відкритістю економіки та змінами у відносинах власності. Розвиток досліджуваної концепції у часі віддзеркалений передусім в еволюції спрямованості рівню менеджменту при зміні ринкових умов (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Еволюція концепцій ревеню менеджменту

Етап	Період	Характеристика ринку (ринкові умови)	Спрямованість концепції	Застосування концепції за сферами економічної діяльності
операційний	70-ті роки XX ст.	Підвищений попит на послуги, який переважає над пропозицією	Динамічне ціноутворення	Авіап перевезення
	80-ті роки XX ст.	Вихід міжнародних операторів на нові ринки, початок інтеграційних процесів, що тривають і досі	Отримання очікуваного граничного доходу	Авіап перевезення, готельний бізнес
адаптивний	90-ті роки XX ст.	В умовах посилення конкурентної боротьби пропозиція переважає над попитом. Підвищення ролі персоніфікації каналів дистрибуції на основі вивчення потреб споживачів	Диференціація дистрибуції	Авіап перевезення, готельний, ресторанний, туристичний бізнес
інтеграційний	Початок XXI ст.	Вплив на ринок поведінки споживачів та захисників навколишнього середовища. Підвищення відповідальності суб'єктів ринку щодо соціального і екологічного середовища	Соціально-етична адаптація бізнес-рішень до потреб споживачів	Авіап перевезення, транспорт, готельний, ресторанний, туристичний бізнес
цифровий	2010–2020 р.	Розвиток сучасних інформаційних систем, що пришвидшують процеси отримання інформації та ухвалення рішень. Поява нових ринкових сегментів зумовлює зростання ролі інновацій і зосередження уваги на розширенні асортименту послуг	Оmnіканальність і диджиталізація	Авіап перевезення, транспорт, готельний, ресторанний, туристичний бізнес, ритейл
	2020 р. і донині	Виникнення кризових явищ, що спричиняють появу нових видів ризиків. Можливість виникнення надзвичайних ситуацій залишається важливими питаннями для бізнесу при прогнозуванні і плануванні майбутніх дій для нівелювання впливу кризових явищ	Антикризові заходи в умовах коливання попиту	Авіап перевезення, транспорт, готельний, ресторанний, туристичний бізнес, ритейл, промислові підприємства

Набуваючи характеру загальносистемного процесу, *еволюція концепцій ревеню менеджменту відображає* траєкторію змін якісних чинників розвитку в межах, детермінованих впливом інформаційних технологій. Отже, ***операційний етап*** пов'язаний з формуванням інноваційних підходів бізнесу до ціноутворення та контролю запасів насамперед у галузі авіаперевезень. Професіонали з управління доходами 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 пропускнуої здатності та експериментах з тарифами на авіаквитки у корпорації British Overseas Airways (нині – British Airways) на початку 1970-х років [94]. Пізніше вона була досить поширеною і успішно впроваджена в готелях, прокаті автомобілів, лікарнях та транспортній галузі [95–96], які мають однакові характеристики, подібні до авіакомпанії, що дає змогу розглядати управління доходами у межах таких складових, як послуги, кінцевий горизонт продажу, чутливість споживачів до ціни та значні коливання попиту [97].

У цей період ревеню менеджмент стає інструментом ухвалення рішень щодо вибору стратегії ***динамічного ціноутворення*** на основі оптимізації потужності, встановлення обмежень та враховування невизначеності ринкового попиту. У 80-ті роки ХХ ст. спостерігався вихід міжнародних готельних операторів на нові ринки, початок інтеграційних процесів, що тривають і дотепер. На даному етапі у праці С. Гемпфіла «Управління доходами: починаючи з основ», на яку у власних дослідженнях посилається науковець К. Шрьодер, ревеню менеджмент трактується як система, що базується на врахуванні розрізненості споживчого попиту та обов'язковості розроблення різноманітних тарифів для врахування попиту різних сегментних груп [98]. Визначальними концепціями на даному етапі були концепція динамічного ціноутворення і концепція отримання очікуваного граничного доходу. Так, у період пріоритетності *концепції динамічного ціноутворення*

роль доходу полягала у виконанні організаційної функції. Адже в умовах підвищеного попиту на готельні послуги, який переважав над пропозицією, основним завданням підприємства готельного господарства було прогнозування доходу, зосереджене на скасуваннях, неявках і овербукінгу. Формування доходів відбувалося без значних зусиль з боку готелю, чим пояснюється низький на той час рівень розробленості теоретичного підґрунтя ревеню менеджменту [99].

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 [100, 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

слабкого 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; наданню додаткових послуг тощо.

Перехід до *концепції отримання очікуваного граничного доходу у межах операційного етапу* зумовлений зростанням ролі міжнародних готельних операторів, їх виходом на нові ринки, початком інтеграційних процесів, а отже і зростанням якості пропозиції і ролі доходів. Оскільки вища якість пропозиції передбачала вищий рівень сервісу, а отже, потребувала вищого рівня професіоналізму персоналу. Саме в цей період набули поширення теорії прогнозування коефіцієнтів завантаження на основі попередніх бронювань А. Бандалуського і М. Ковальова, які визначили базові поняття та методи прогнозування доходів у межах оптимізаційних моделей управління ними [101]. Дослідники Т. Веб (Tim Webb), З. Шварц (Zvi Schwartz) у науковій праці «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 низку макрочинників, таких як технології та економіка, та мікрочинників, зокрема каналів дистрибуції [102]. Також у дослідженні цих авторів визначені напрями підвищення точності прогнозів системи управління доходами, а саме вплив інформації на ефективність комбінацій прогнозів завантаженості готелів у різних горизонтах

прогнозування [103]. А. Фіорі (Anna Fiori) та І. Фороні (Paola Foroni) запропонували стохастичну структуру математичних моделей ухвалення рішень з урахуванням ризику на базі комп'ютерних технологій, яка дає змогу визначати інтервали прогнозування, застосовуючи методи, засновані на бронюванні, а також запропонували технології мультиплікативного прогнозування на основі узагальнених лінійних моделей [104]. Н. Антоніо (Nuno Antonio) та А. де Алмейда (Anna de Almeida) довели, що на підвищення точності прогнозу впливає врахування можливості скасування бронювання, що робить рішення щодо управління попитом на готельні послуги ризикованими щодо 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. Також авторами визначено драйвери скасування бронювання послуг, запропоновано моделі, що дають змогу превентивно коригувати політику скасування та тактику бронювання послуг, що позитивно впливає на успішність прогнозування доходів [105]. Подібні висновки визначені 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 [106; 107]. Т. Догерті та Ц. Фредей довели, що, використовуючи прогнозування у ревеню менеджменті, готель може отримати найбільшу суму доходу з урахуванням його фіксованої місткості та змінного попиту [108]. Як свідчать наведені вище сентенції, результати досліджень здебільшого відображають взаємозв'язок емпіричних підходів із застосуванням кількісних методів та фрагментарністю застосування неструктурованих або напівструктурованих якісних методів прогнозування.

Адаптивний етап еволюції концепцій ревеню менеджменту розпочався у 90-ті роки, коли ревеню менеджмент здебільшого трактували як

процес, що призначений 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 для розроблення нових видів послуг, на які є *попит*. Значного розвитку набули теоретичні основи ревеню менеджменту у період посилення конкурентної боротьби, коли пропозиція переважала над попитом. У цей період підвищилася роль персоніфікації каналів дистрибуції на основі вивчення потреб споживачів і актуальною стала *концепція диференціації 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 при формуванні системи критеріїв для сегментації ринку. [109]. Цифрова трансформація зумовила зростання кількості і якості програм і додатків, що дають змогу аналізувати великі масиви даних і обґрунтовувати доцільність коригування цін і вибір дистрибуційних каналів.

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. Поділяючи наукові судження щодо застосування аналітичного інструментарію ревеню менеджменту та комбінованих науково-методичних підходів у дослідженнях ціноутворення, маємо можливість констатувати, що прийоми в ціновій політиці 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.

У дисертаційному дослідженні «Багатовимірний ревеню менеджмент» Ф. Чокан звертає увагу на економічну доцільність впровадження ревеню менеджменту: «Компанії, які практикують методи RM, спостерігають збільшення доходу приблизно на 3–7 % і зменшення змінних і постійних витрат» [110].

Інтеграційний етап еволюції концепцій ревеню менеджменту на початку XXI ст. охарактеризувався виникненням сучасного розуміння ревеню менеджменту як системи функцій, що *орієнтовані на споживача*. Теоретичне підґрунтя ревеню менеджменту, яке сформувалося під впливом на ринок поведінки споживачів, що зумовило підвищення відповідальності учасників ринку щодо соціального й екологічного середовища і значною мірою допомогло налагодити комунікації зі споживачами, стало основою спрямованості *концепції на соціально-етичну адаптацію*. Згідно з основними положеннями цієї концепції динамічне ціноутворення, адаптоване до потреб ринку, зрештою мало привести до ефективної реалізації функцій, стратегій і тактики поведінки підприємства на ринку. Таким чином, ревеню менеджмент набув нової спрямованості: більше уваги надавалося не вибору каналів дистрибуції, а дослідженню споживчих переваг. Додатковим поштовхом для розвитку теорії ревеню менеджменту було поширення ідей сталого розвитку, які сприяли переосмисленню видів діяльності, появі нових послуг та контролю витрат [111–113].

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» [99]. 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. Т. Мартенс у своїй праці «Ревеню менеджмент у сфері послуг, орієнтований на цінність для споживача», наголошує, що ціна продажу номера може бути різною не лише у певні дати, сезони або дні тижня [114]. З позиції цінності для споживача доцільно встановлювати різні ціни продажів протягом дня. Зокрема, ціна, запропонована споживачам, які користуються електронними каналами продажів, повинна істотно відрізнитися 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 [76; 115–116]. 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 глобальних тенденцій світового ринку послуг. Отже, результати діяльності готельного підприємства значною мірою залежать від перетворень, які відбуваються на тих ринках, що, здавалося б, не мають до нього прямого стосунку [117].

Цифровий етап еволюції концепцій ревеню менеджменту зумовлений пріоритетністю використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект та аналітика великих даних, що зумовило спрямованість *концепції* ревеню менеджменту на *омніканальність та диджиталізацію*. Починаючи з 2010 року, на розвиток ревеню менеджменту значний вплив має 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 за допомогою ревеню менеджменту [102–103; 118].

Посилення боротьби за споживача в умовах турбулентного зовнішнього середовища змусило підприємства дедалі більше враховувати тенденції розвитку ринку, запровадивши у практику процес диджиталізації ревеню менеджменту. За цих умов, як зауважувала португальська науковиця С. Рамос, збір Big Data з подальшим відповідним компонуванням функціональних можливостей, дасть змогу отримати високоякісну бізнес-аналітику для ухвалення управлінських рішень [119]. С. Рамос трактує сучасний етап еволюції концепції ревеню менеджменту як такий, що ґрунтується на наборі функціональних можливостей, правил, принципів і семантики для відбору, комбінування і зберігання у вторинній реляційній базі даних інформаційних масивів для управління доходами (сховище великих даних), що забезпечує моніторинг ключових метрик та збереження збалансованої ринкової позиції. Оскільки все більше підприємств зосереджуються на наданні комплексних послуг та ухваленні індивідуальних рішень [120–122], 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 [123–124]. Диференціація цінності у разі надання розширеної пропозиції готельної послуги вимагає більшої уваги до ціноутворення [125], тоді як VBS використовує «підхід до продажів, який ґрунтується на ідентифікації, кількісній оцінці, комунікації та перевірці цінності клієнта» [126]. Дотримання принципів сталого розвитку у процесі ціноутворення та розроблення стратегії ревеню менеджменту розглядається у контексті зосередження на компонентах цінності для досягнення кращих результатів [127], враховуючи думку менеджерів про необхідність їх розвитку.

Трансформаційна фаза розвитку ревеню менеджменту в умовах соціально-економічних потрясінь, пов'язаних зокрема з пандемією, розпочалася у 2020 році і триває дотепер. У цей період актуальною стає *концепція* ревеню менеджменту, спрямована на *нівелювання впливу кризових явищ*. Португальський науковець Л. Сантос зазначав, що для забезпечення фінансової стійкості, підвищення доходів готелів та рівня завантаженості у періоди низького попиту, що зумовлені кризою, необхідно використовувати технології ревеню менеджменту [128].

Поділяємо думку дослідників теорії ревеню менеджменту Дж. Іліє та Л. Станціу – Горун, що «після тривалого періоду пандемії готельєри змушені шукати нові шляхи для переосмислення свого бізнесу, адаптованого до кризових або посткризових ситуацій» [129].

Оскільки в умовах постійної та непередбачуваної кризи підприємствам необхідно адаптувати свої стратегії, щоб максимізувати доходи. 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.

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. Розвиток досліджуваної теорії у часі відображений передусім в еволюції розвитку ревеню менеджменту (табл. 1.4). Описана хронологія стосується саме досліджень ревеню менеджменту в сфері послуг, оскільки основи цієї технології прогнозування цінової політики, зокрема визначення її елементів, інструментарію та імплементація, виникли в авіаційній галузі [130].

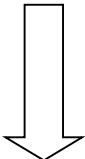






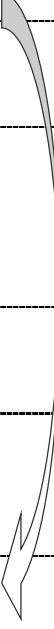

Протягом останнього десятиліття дослідники у галузі поведінкової економіки розмірковували над тим, як теорію перспектив застосовувати в економічних умовах. І ці зусилля не були марними. Так, нині багато теоретичних робіт містять ідеї теорії перспектив у більш традиційних моделях економічної поведінки, і зростаюча кількість емпіричних робіт перевіряє прогнози цих нових теорій [131]. Розроблення динамічних стратегій, спрямованих на подолання кризових явищ, і співпраця зі стейкхолдерами є ключовими чинниками фінансової стійкості. До вихідних положень цієї концепції слід віднести такі, як: транспарентність і контекстуальна взаємодія підприємств готельного господарства, що сприяє покращанню їх економічних показників і конкурентних позицій; використання цифрових технологій та інформаційного забезпечення, що 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 [132–135].

Теоретичний аналіз еволюції концепцій ревеню менеджменту дав змогу виокремити особливості розроблення методик за їхнім сутнісним змістом та визначити серед них ті, в яких найчастіше використано управлінські параметри, що мають вплив на доходи підприємства. З огляду на викладене, дійшли висновку, що у методичних положеннях цих концепцій мають бути враховані управлінські функції суб'єкта господарювання, що зумовлюють

виконання завдань щодо максимізації доходів відповідно до організаційних особливостей підприємства. Отже, у табл. 1.4 пропонуємо концепції ревеню менеджменту, що найбільше відповідають виконанню завдань для визначення його аналітичного забезпечення.

Таблиця 1.4

Узагальнення концепцій ревеню менеджменту

Концепція 	Методики ревеню менеджменту							
	Цінові стратегії	Моделювання та прогнозування попиту	Управління каналами дистрибуції	Налаштування контролю бронювання	Аналіз потреб споживачів	Оптимізація запасів і цін	Бізнес-аналіз з використанням Big Data	Аналіз ефективності та прогнозування показників
Динамічного ціноутворення								
Отримання очікуваного граничного доходу								
Диференціації дистрибуції								
Соціально-етичної адаптації								
Оmnіканальності і диджиталізації								
Нівелювання впливу кризових явищ								

Слід зазначити, що незважаючи на значну увагу дослідників до концепцій ревеню менеджменту, у них і досі бракує однозначності у виокремленні методик реагування на кризові явища, а на практиці переважна

більшість підприємств або взагалі не оцінює ризики втрати доходів, або здійснює це частково, залишаючи поза увагою потенційні центри доходів і ринкові ніші. Останнє пояснюється як недооцінкою з боку практиків важливості антикризового підходу в ревеню менеджменті, так і недостатньою розробленістю конкретних методичних рекомендацій для підприємств щодо технології антикризового управління.

Нівелювання впливу кризових явищ змінює підходи до оцінювання ризиків для максимізації доходів та оптимізації витрат. Погоджуємось з думкою М. Коніга щодо значущості використання цифрових технологій з метою швидкої реакції на трансформації у внутрішньому і зовнішньому середовищі, розроблення точних і своєчасних прогнозів, контролю і моніторингу результатів і збалансування показників [136].

На наш погляд, 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 доречною з цього приводу є думка С. Герельс і О. Бланар щодо необхідності врахування додаткових потоків доходу через потенційні витрати на їжу та напої, спа-послуги та інші готельні послуги [137].

Таким чином, еволюція концепцій ревеню менеджменту у зазначених часових межах зумовлена динамікою розвитку ринку, змінами тенденцій споживчого попиту, рівнем розвитку технологій. Вважаємо, що, ревеню менеджмент слід розглядати у тріаді: *«концепція → стратегія бізнесу → технологія»*, стрижнем яких є ідея максимізації доходів і використання інноваційних можливостей вдосконалення бізнес-процесів навіть у кризових умовах. Це досягається за умов доступності для підприємств готельного господарства повної інформації про ситуацію на ринку і ухвалення наступних рішень на її основі [138–139]. Звідси головним завданням підприємства, що

впроваджує підходи ревеню менеджменту, є використання аналітичного інструментарію сучасної управлінської технології [140].

Однак слід зауважити, що *по-перше*, незважаючи на те, що ревеню менеджмент як процес оптимізації управління доходами, адаптації цінової політики та пропозиції відповідно до змін у попиті та ринкових умовах характерний для міжнародних компаній як суб'єктів господарської діяльності, значна міжнародна інтеграція дає змогу підприємствам отримувати доступ до новітніх технологій і наукових розробок, які можуть бути недоступними на локальному рівні. Це сприяє швидшому впровадженню ревеню менеджменту як інноваційної концепції у бізнес-процеси, що підвищує конкурентоспроможність підприємств у різних країнах, зокрема і з невисоким рівнем розвитку економіки. *По-друге*, виділена нами концепція *антикризового* ревеню менеджменту у поєднанні з інформаційними технологіями дасть можливість ефективно реагувати на виклики і загрози в умовах турбулентного середовища, а також усі процеси, пов'язані з функціонуванням підприємства [141]. Зазначимо, що у науковій літературі наводяться різні інтерпретації стратегій ревеню менеджменту в умовах кризи, залежно від того, який засіб досягнення його мети, на думку авторів, є основним: «стратегія співпраці», «підтримуюча стратегія», «стратегія вдосконалення привабливості продукту», «персоніфіковані стратегії» та ін. Очевидно, що стратегії *антикризового* ревеню менеджменту мають спільну мету ухвалення рішень в умовах невизначеності [142–143].

Резюмуючи компаративний аналіз концепцій ревеню менеджменту, зазначимо, що розвиток концепцій відображає пошук джерел формування доходів, який реалізується через багатофакторний процес, що поєднує об'єктно-суб'єктні відносини і спрямованість на результат в умовах змінюваних економічних реалій і технологічних інновацій. Проте кожна із наведених концепцій по-різному тлумачила таку важливу складову ревеню менеджменту як дохід. При цьому феномен доходу обумовлюється не лише зовнішніми чинниками, які впливають на його обсяги, але і його

фундаментальними внутрішніми джерелами, що зумовлені фокусуванням на різноманітні господарських, економічних і соціальних парадигм суспільства.

1.3. Праксеологічні засади ревеню менеджменту підприємств готельного господарства

Праксеологічні засади ревеню менеджменту підприємств готельного господарства об'єднують теоретичні положення та практичні надбання дослідження особливостей його концепцій. Так, О. Льовкіна зазначає, що цей підхід є доволі цікавим у контексті філософії економіки, адже він «забезпечує ефективне управління діяльністю через її всебічний самоаналіз, самооцінювання, цілеспрямоване моделювання умов і засобів удосконалення на основі синтезу теоретичних знань та емпіричного досвіду [145].

Теорія праксеології у менеджменті відображає вимоги органічного поєднання теоретичного руху думки і практичної дії і визначає потенції головної виробничої сили [146]. Повністю поділяємо позицію М. Бойко у тому, що «*економічна праксеологія* – це напрям, що досліджує прагматичність у системі економічних відносин; розкриває статусність і особливості процедурного знання в економіці» [147].

Варто наголосити, що праксеологічний підхід є новим та інноваційним у ревеню менеджменті. До прикладу В. Бабаєв та інші науковці [148] доводять, що при взаємодії праксеології та менеджменту однією із найхарактерніших площин перетину цих наук є процес ухвалення управлінських рішень.

Теорія **праксеології** відображає залежність результатів роботи насамперед від попередньої ретельної підготовки до її виконання.

Досліджуючи концепції ревеню менеджменту, доходимо висновку, що ключовим аспектом побудови пракселогічних засад *ревеню менеджменту* як *об'єкта наукового пізнання* є парадигма «*суб'єкт управління – технології – об'єкт управління*». З огляду на ці позиції, конструктивною є теза, що застосування ревеню менеджменту визначається не тільки раціональною організацією бізнес-процесів, досягненням цільових економічних показників у контексті

досягнення мети максимізації доходу, але і ступенем адаптації управління до швидкозмінних умов зовнішнього середовища за наслідками узгодження економічних інтересів внутрішніх та зовнішніх стейхолдерів. У зв'язку з цим актуальним є розроблення праксеологічних засад ревеню менеджменту, що охоплюватиме визначення:

- сутності ревеню менеджменту як процесу;
- суб'єкта і об'єктів ревеню менеджменту як сукупності елементів;
- мети та завдань ревеню менеджменту;
- напрямів реалізації ревеню менеджменту;
- функцій ревеню менеджменту;
- часового горизонту та методів ревеню менеджменту;
- систему принципів ревеню менеджменту.

Визначаючись із передумовами розроблення праксеологічних засад ревеню менеджменту, насамперед зазначимо, що в основу будь-якого управлінського процесу покладено *системний підхід*, який дає можливість його інтерпретації як:

- соціально-економічної системи – суб'єкта та об'єкта управління;
- основного чинника руху виробничих фондів. За цією інтерпретацією здійснюється виділення елементів в об'єкті управління та представлення процесу ревеню менеджменту як кругообігу засобів та предметів праці, трудових ресурсів. Зокрема, відповідно до участі у процесі кругообігу виділяють елементи об'єкта управління: фінансові засоби, засоби виробництва, предмети праці, трудові ресурси, виробничий процес, продукт або послугу;
- процесу, що відображає складність управлінської праці на основі виділення елементів у суб'єкті управління.

Таким чином, виконання наукового завдання щодо визначення праксеологічних засад ревеню менеджменту забезпечує розроблення системи, інструментом якої є комплексний підхід до дослідження компонент і процесів ревеню менеджменту, економічного обґрунтування управлінських рішень

щодо виконання завдань максимізації доходів при різних станах зовнішнього і внутрішнього середовища, що візуалізовано на рис. 1.8.

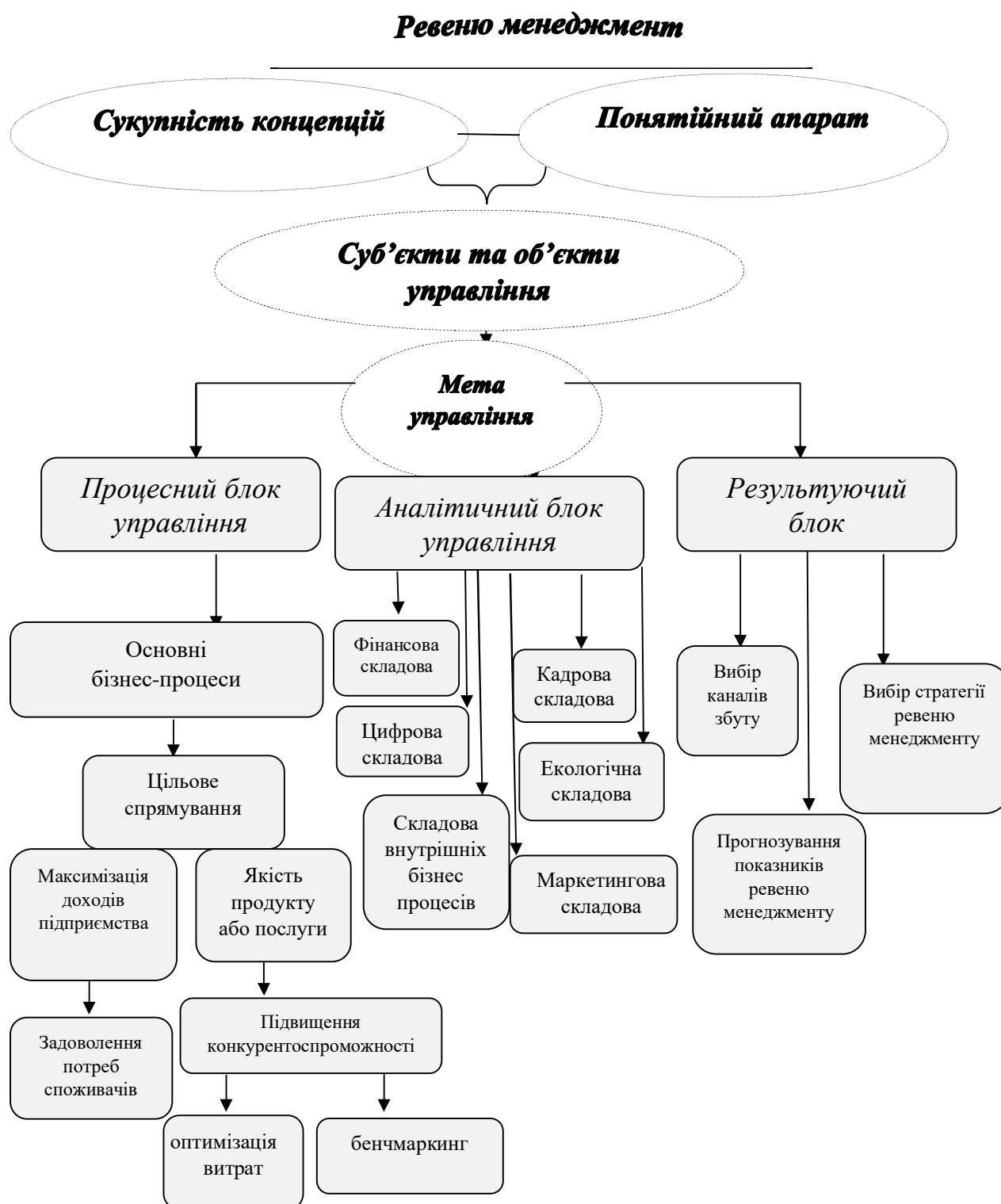


Рис. 1.8. Праксеологічні засади ревеню менеджменту в готельному бізнесі

Джерело: розробка автора

Характеристику елементів ревеню менеджменту підприємства наведено нижче.

Зважаючи на відсутність однозначного розуміння ревеню менеджменту та багатопрофільні ознаки тлумачення його змістовної сутності, які висвітлено у різних наукових працях (дод. А), на підставі зазначених аргументів та результатів дослідження гносеологічного базису формування ревеню менеджменту у попередньому розділі визначено наукову позицію щодо пріоритетизації процесу ревеню менеджменту як управлінської технології 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. Ця концепція важлива для галузей, де попит нестабільний і є значні сезонні коливання [149].

Наведене визначення має три важливі аспекти, зокрема, перший робить акцент на формуванні цінової політики на основі прогнозування споживчого попиту, другий визначає необхідність концентрування методик управління на досягненні максимального співвідношення між попитом на послуги і пропозицією, третій наголошує на значущості використання найефективніших каналів збуту як основних визначників зростання доходів.

Таким чином, ревеню менеджмент зумовлює формування системи управлінських дій, які спрямовано на досягнення цілей максимізації доходів та пов'язано із впливом ендогенних й екзогенних чинників динамічності процесів цифровізації, технологічної інтенсифікації операційних бізнес-процесів. Його ефективність визначається з позицій багатопараметричного підходу, що дає можливість не тільки систематизувати складові ревеню менеджменту, але й ідентифікувати ключові процеси, що визначають способи взаємодії зі споживачами, управління бізнесом, формування стратегій ціноутворення, які зумовлюють ефективність ревеню менеджменту і є економічною основою господарської діяльності. На наш погляд, визначення

ефективності запровадження ревеню менеджменту за критерієм максимізації доходів припускає задоволення потреб споживачів, які впливають на результати господарської діяльності підприємства. Наведене вище трактування ревеню менеджменту: *по-перше*, одночасно розглядається як система управління підприємством і як процес ухвалення управлінських рішень; *по-друге*, методологічно узгоджується з концепцією стійкого розвитку суб'єктів господарювання, структура і наповнення якої визначають якість процесу управління. На підставі узагальнень сучасних досліджень у сфері управління, які відображають предметно-об'єктний характер наукового пізнання ревеню менеджменту, основними елементами даної системи є:

– *об'єкти ревеню менеджменту* визначаються сферою управлінського впливу, який спрямовано на максимізацію з урахуванням впливу ендогенних і екзогенних чинників динамічності процесів. Зазначено, що відповідно до загальних принципів управління, цілеспрямована дія здійснюється на об'єкти, які створюють сукупний факторний простір формування джерел доходів. Такими об'єктами є продукти та послуги, бізнес-процеси, центри доходів, потенціал підприємства;

– *суб'єкт ревеню менеджменту (власник, менеджери та інший персонал)* як учасник економічних, організаційних, фінансових і соціальних відносин так чи інакше впливає на максимізацію доходів підприємства. Зокрема, може здійснювати управлінський вплив на об'єкт, що забезпечує реалізацію управлінських рішень, створювати певні економічні, організаційні й інформаційні умови для досягнення мети ревеню менеджменту, що реалізується відповідно до системних характеристик суб'єкта господарювання;

– *мета ревеню менеджменту* – орієнтир господарської діяльності суб'єкта, контекстним полем цілевстановлення якого є максимізація доходів підприємства, що конкретизується залежно від системних характеристик суб'єкта;

– *напрями реалізації ревеню менеджменту* деталізують цілі, визначають способи їх досягнення з урахуванням системних характеристик суб'єкта та об'єкта;

– *завдання ревеню менеджменту* являють собою сукупність цілей, які спрямовано на максимізацію доходів підприємства, оптимізацію витрат та підвищення конкурентоспроможності продуктів / послуг, та базуються на системних характеристиках суб'єкта й об'єкта;

– *функції ревеню менеджменту* визначають відокремлені напрями управлінської діяльності, які забезпечують реалізацію управлінських дій щодо досягнення завдань і реалізації мети максимізації доходів. Вони поділяються на загальні та спеціальні управлінські функції (регулююча, організаційна, прогностична, координаційна, мотиваційна, адміністративна, консультативна, дослідницька, комунікативна, інформаційна, креативна) з метою розроблення та ухвалення управлінських рішень на основі функціонального, процесного, системного або ситуаційного підходів;

– *часовий горизонт ревеню менеджменту* конкретизує період, протягом якого реалізуються функції прогнозування та планування доходів, відображає часовий контур, в межах якого підприємство оцінює свої цілі, стратегії і результати діяльності;

– *методи ревеню менеджменту* являють собою сукупність способів і прийомів впливу на суб'єкт управління з метою досягнення цілей максимізації доходів підприємства та ефективного виконання завдань на різних рівнях управління.

– *принципи ревеню менеджменту*. Принцип *розуміння динаміки ринку* передбачає, що максимізація доходів підприємства досягається насамперед цілеспрямованими діями суб'єкта ревеню менеджменту. Принцип *сегментування споживачів на основі їхньої цінності* відображає необхідність індивідуалізації і персоналізації потреб цільових сегментів. Принцип *точності прогнозування попиту* забезпечує об'єктивність вибору методів і інструментів прогнозування доходів підприємства. Принцип *оптимізації*

доступності продукту спрямований на створення у споживачів враження про постійність і стабільність рівня якості продукту / послуги. Принцип *використання динамічних цінових стратегій* розкриває змістовність методик щодо цінової диференціації продуктів. Принцип *вимірювання ефективності за допомогою ключових показників ефективності (KPI)* дає змогу визначати релевантні чинники для аддитивного моделювання прогнозування обсягів майбутніх доходів. Принцип *постійного вдосконалення стратегій на основі ринкової кон'юнктури* відображає необхідність ефективного використання ресурсів для досягнення оптимального співвідношення між попитом і пропозицією. [150–152].

Процесний блок управління в інтегративній сфері готельних послуг передбачає налагодження збалансованих функціональних бізнес-процесів із використанням інтеграційного принципу ревеню менеджменту як складової стратегічного управління підприємством, що зумовлює якісне поліпшення стратегічних та оперативних рішень на всіх рівнях підприємства через концентрацію загальних зусиль на ключових детермінантах максимізації доходу. Саме через це з'ясування структурно-логічної послідовності формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію процесу ревеню менеджменту важливе не тільки тому, що зростає невизначеність впливу швидкозмінних тенденцій ринкової кон'юнктури, але й у зв'язку з тим, *що інтереси споживачів та інших зацікавлених сторін (суб'єктів економічних взаємовідносин) не можуть ігноруватися на противагу прагненню власників максимізувати прибуток господарської діяльності*. Моделювання бізнес-процесів ревеню менеджменту на основі принципу вхід–перетворення–вихід дає можливість виділити частини проблематики економіко-управлінського інструментарію у частині забезпечення моніторингових підходів до управління бізнес-процесами в умовах обмежених ресурсів (рис. 1.9).

Структурно-логічна схема із урахуванням потреби у визначенні праксологічних основ ревеню менеджменту та постійному моніторингу дає змогу менеджерам підприємства отримувати інформацію щодо слабких місць,

вибирати методи максимізації доходів, активізувати механізми адаптації системи ревеню менеджменту до відповідних запитів і потреб; визначати нові методи роботи, що є більш гнучкими для забезпечення максимізації доходів. Це сприяє здатності ревеню менеджменту ухвалювати та реалізовувати управлінські рішення для усунення певних недоліків, застосовуючи наявні методи й інструменти. Адаптивність сприяє застосуванню нових методів управління та бізнес-процесам. Це забезпечує впровадження ефективніших бізнес-процесів.

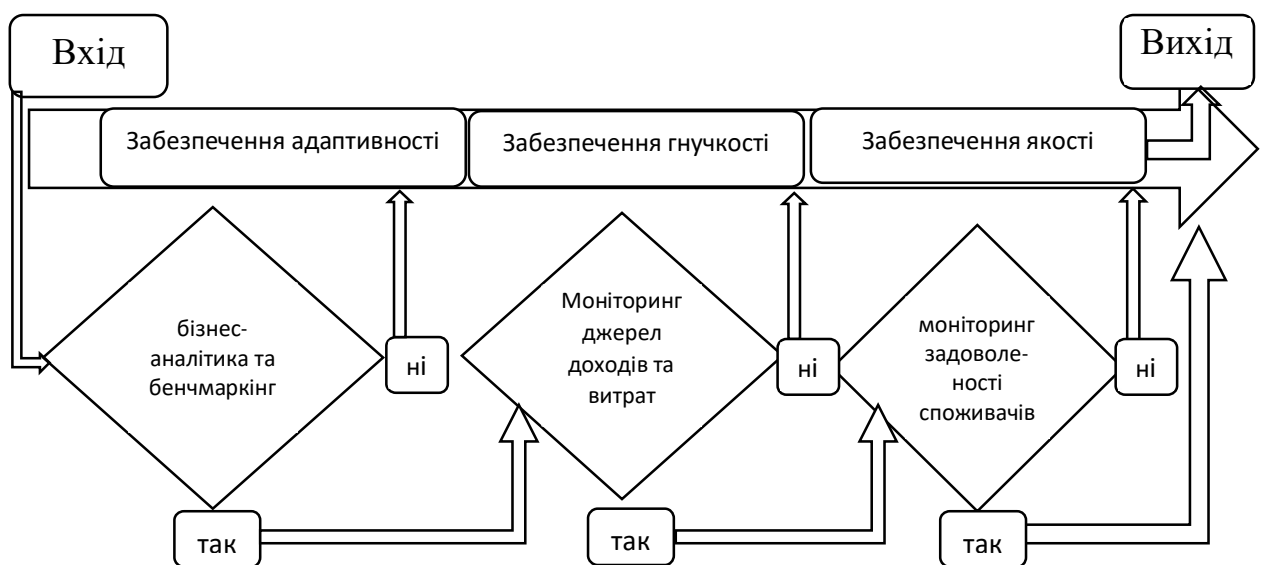


Рис. 1.9. Структурно-логічна послідовність формування та розвитку інструментарію процесу ревеню менеджменту

Джерело: власні опрацювання авторки на основі концепцій ревеню менеджменту

Під час дослідження теоретико-прикладних засад у предметній сфері визначено складники ревеню менеджменту підприємства готельного господарства для встановлення та контролю прогнозованих параметрів розвитку та результативності бізнес-процесів. При цьому зазначимо, що бізнес-процеси вимагають постійного контролю за показниками якості, зіставлення базових моделей бізнес-процесів на засадах концепції бенчмаркінгу, систематичної оптимізації управлінських рішень у системі управління якістю, розподіл бізнес-процесів за важливістю за показниками

вертикальної інтегрованості, забезпечення конкурентного середовища на вході бізнес-процесів та гнучкого підходу до управління їх якісними і кількісними параметрами.

Використання *бізнес-аналітики і бенчмаркінгу* в ревеню менеджменті створює передумови для багатофакторної характеристики впливу управління на ефективність і рентабельність підприємств готельного господарства, яка розглядається як оптимізаційна модель, заснована на прогнозуванні попиту ринкових мікросегментів, або як економічна техніка, спрямована на визначення найкращої цінової політики для максимізації доходу підприємства готельного господарства з урахуванням визначення ситуації на ринку та зміни попиту. Влучно трактує цю наукову потребу С. Іванов: «Система ревеню менеджменту зазнає постійного зовнішнього впливу (макро- та мікро-) та факторів внутрішнього середовища, в якому працює готель серед яких насамперед слід виділити цілі компанії, його фінансове становище, законодавство, конкуренцію, зміни в попиті, імідж дестинації або проведення івентів» [153].

Підтримуючи наведену позицію науковця, зазначимо, що багатофакторна і широковаріативна система механізмів бізнес-аналітики і бенчмаркінгу постійно ускладнюють сферу виконання прикладних управлінських завдань.

З цих позицій актуальним є *моніторинг джерел доходів та комбінування методів оптимізації витрат*, розкриваючи комплексність функціонування ревеню менеджменту як відкритої підсистеми управління, спрямованої на визначення економічної ефективності підприємств готельного господарства, що суб'єктивно оцінюється учасниками економічних взаємовідносин на основі інтерпретації доступного обсягу інформації. Ця наукова проблема вирішується через застосування інноваційного антисипативного підходу до управління витратами, відповідно до якого інтегрованим оціночним показником ефективності функціонування підприємства є запобігання розсіюванню ресурсів і 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 здійснення певного виду діяльності й отриманих конкурентних переваг у результаті ухвалення ефективних управлінських рішень [154].

Погоджуємось з думкою науковиці Н. Шмиголь, яка визначила та довела важливість моделювання управління фінансово-економічними результатами підприємств завдяки побудові моделі управління результатами, що збільшує ефективність управлінських дій та дає змогу розглянути процес управління результатами комплексно, поєднуючи вже існуючі елементи управління та принципово нові складові концепції вдосконалення управління. Український вчений М. Арич запропонував методичний підхід до оцінювання ефективності управління фінансово-економічними результатами діяльності підприємства з розширеними аналітичними можливостями оцінювання і визначення ефективності за окремими показниками, їх групами та інтегральним показником, продуктивно представив концепцію управління доходами підприємства, змодельовавши блок-схему оптимізації елементів системи управління відповідно до результатів аналізу, реалізації стратегій, фрагмент якої наведено на рис. 1.10 [155].

Досліджуючи наукову проблему оцінювання ефективності управління фінансово-економічною діяльністю, М. Арич наголошує на вдосконаленні цього процесу завдяки ринковому підходу та структуруванню методів оцінювання відповідно до повноти інформаційного забезпечення. Науковець обґрунтовує це тим, що у нинішніх умовах ринкових відносин під час *моніторингу джерел доходів і витрат* слід враховувати методику MADIC концепції Six Sigma, показники оцінювання ефективності управління фінансово-економічною діяльністю, різні стратегії управління і принципи Six Sigma, а ефективність підприємства потрібно визначати, беручи за основу *планування та прогнозування*.



Рис. 1.10. Фрагмент блок-схеми оптимізації моніторингу джерел доходів та витрат

Джерело: розробка автора

Іншими словами, ідея полягає у тому, що підприємства прагнуть максимізувати доходи при організації контролю за своєчасністю ухвалення рішень з урахуванням змін у діяльності підприємства з метою управління не тільки пропозицією, але і попитом, створюючи сприятливі можливості для економічного зростання [156].

Для готельного бізнесу ревеню менеджмент нині вже не є самостійним як тактичний підхід до управління завантаженістю та ціноутворенням. За допомогою інформаційної та управлінської підтримки ревеню менеджмент має бути інтегрований в усі аспекти маркетингової та операційної стратегії готельного менеджменту. Поза межами свого дослідження управління завантаженістю номерів розглядатимемо ревеню менеджмент як модель можливостей максимізації доходів, *орієнтовану на споживача*, яка відстежує якість продукту або послуги і аналізує наслідки рішень щодо управління доходами [76].

Важливою складовою процесного блоку ревеню менеджменту є *моніторинг задоволеності споживачів* як складової стратегічно та клієнт орієнтованого, а також більш технологічно складного процесу, що є результатом виникнення нових парадигм і ринкових викликів. Ще одним переконливим прикладом є аргументація

американського науковця Р. Кросса, який трактує ревеню менеджмент як підхід, що ґрунтується на збалансуванні короткострокової максимізації прибутку і довгострокового надання унікальних пропозицій виробників *споживачеві* та здатності підприємства визначати стратегічну роль у процесі задоволення попиту, завдяки якій вона починає формувати свій *споживчий сегмент*, вибудовувати комерційну діяльність і отримувати фінансові ресурси, що забезпечує завоювання та збереження збалансованої ринкової позиції. Аналізуючи проблематику зміни управлінських парадигм, Р. Кросс відобразив цей процес як послідовність переходів від встановлення цілей ревеню менеджменту до моніторингу оцінювання якості готельної послуги споживачами [76]. Дослідження потреб споживачів як маркетингова складова ревеню менеджменту базується на сегментації ринку, ціновій дискримінації та вивченні споживчої поведінки. На думку К. Андерсона, постійний і ретельний моніторинг ринкових умов і змін у споживчих уподобаннях є складовими ефективного визначення методів отримання максимально можливого прибутку [77]. Науковці Р. Кросс і Дж. Хігбі підкреслюють той факт, що використання у ревеню менеджменті інтеграції диференційованого підходу та складних методів ціноутворення в сукупності додали мільярди доларів до прибутку багатьох готелів, аналізуючи при цьому задоволеність споживачів продуктів або послуг [76].

Конкретизуючи сутність *аналітичного блоку* праксеологічних засад ревеню менеджменту, зазначимо, що вагоме значення для їх теоретичного обґрунтування полягає у визначенні аналітичних показників, правильний вибір яких зумовлює ухвалення управлінських рішень щодо обґрунтування способів максимізації доходів. При виконанні цього завдання необхідно враховувати, що в основу цього процесу покладено інформаційні потоки, які пов'язані з різними чинниками зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємств. Очевидно, що кожна з цих груп чинників має різну якісну природу і неоднаковий характер дії на генерування доходів. Продовжуючи теоретичну дискусію щодо аналізу показників 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 та своєчасність. Диференціація цінової політики підприємства готельного господарства може сприяти як зростанню доходів (має місце позитивна динаміка еластичності попиту), так і спричинити зниження доходів (має місце негативна еластичність попиту) [59].

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* пропонують віднести: ADR, RevPar, TRevPar, RevPAC, NRevPAR; ProPASH, ProPASM [157–161].

Оскільки функціонування підприємства готельного господарства як економічного суб'єкта передбачає насамперед економічні цілі, які повинні 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, хоча стосовно деяких параметрів це зробити легко, ніж щодо інших. До того ж параметри оцінювання можуть змінюватися залежно від конкретних умов. Оцінювання припускає деяку міру невизначеності, яка часто пов'язана зі специфікою оцінюваного показника. Відповідно до загальних принципів ревеню менеджменту нами виявлено такі групи основних аналітичних показників:

- за фінансовою складовою: коефіцієнти собівартості реалізованих послуг, абсолютної ліквідності, швидкої ліквідності, покриття, забезпечення власними оборотними коштами, оборотності активів;

- за кадровою складовою: коефіцієнти плинності кадрів, витрат на оплату праці, продуктивності праці, зарплатовіддачі, темпи продуктивності і заробітної плати;

– за складовою внутрішніх бізнес-процесів: одночасна місткість готелю, максимальна пропускна здатність готелю, можлива пропускна здатність готелю, коефіцієнт використання максимальної пропускної здатності готелю, коефіцієнт завантаження, ADR, RevPar;

– за маркетинговою складовою: рівень витрат на рекламну діяльність, частка ринку, ARI, MPI, RGI, індекс присутності в соціальних мережах, частка позитивних відгуків;

– за екологічною складовою: рівень витрат на екологічну діяльність, частка використання енергозберігаючих технологій, наявність міжнародних екосертифікатів, індекс застосування біодеградуючих засобів, частка переробки, утилізації відходів;

– за цифровою складовою: рівень витрат на цифровізацію, частка онлайн-бронювань, рівень автоматизації процесів, індекс використання мобільних додатків, частка безконтактних послуг.

Зважаючи на апріорну важливість завдань вибору аналітичного інструментарію, встановлено, що формування аналітичного блоку ревеню менеджменту насамперед пов'язане із застосуванням інформаційних детермінант. Отже, для систематизації показників, які кількісно та якісно виражають параметри ревеню менеджменту суб'єкта готельного бізнесу, необхідно врахувати чинники інформаційно-аналітичного забезпечення моделювання попиту на готельний продукт. Усі суб'єкти ревеню менеджменту пов'язані між собою єдиним інтерактивним ланцюгом – інформаційними технологіями, що сприяють швидкому й ефективному обміну аналітичними управлінськими даними. Зростання ролі інформаційних технологій у взаємодії всередині організації, а також зі споживачами і стейкхолдерами зумовлює трансформацію бізнес-процесів (збирання даних, сегментації та аналізу, прогнозування, оптимізації та оцінювання), адаптуючи до них ухвалення цінових рішень. У сучасних умовах відбувається гібридизація процесу ухвалення цінових рішень, коли генеральний менеджер готелю зберігає контроль, незважаючи на автоматизацію, завдяки своєму

способу контролювати ефективність роботи готелю, використовуючи знання місцевого ринку та споживачів у процесі ціноутворення. Це свідчить про те, що в ревеню менеджменті на рівні готельних підрозділів існує часто невидимий розрив між теорією і практикою. Чинники, що впливають на процес збору та аналізу показників ревеню менеджменту в умовах цифровізації, наведено на рис. 1.11.

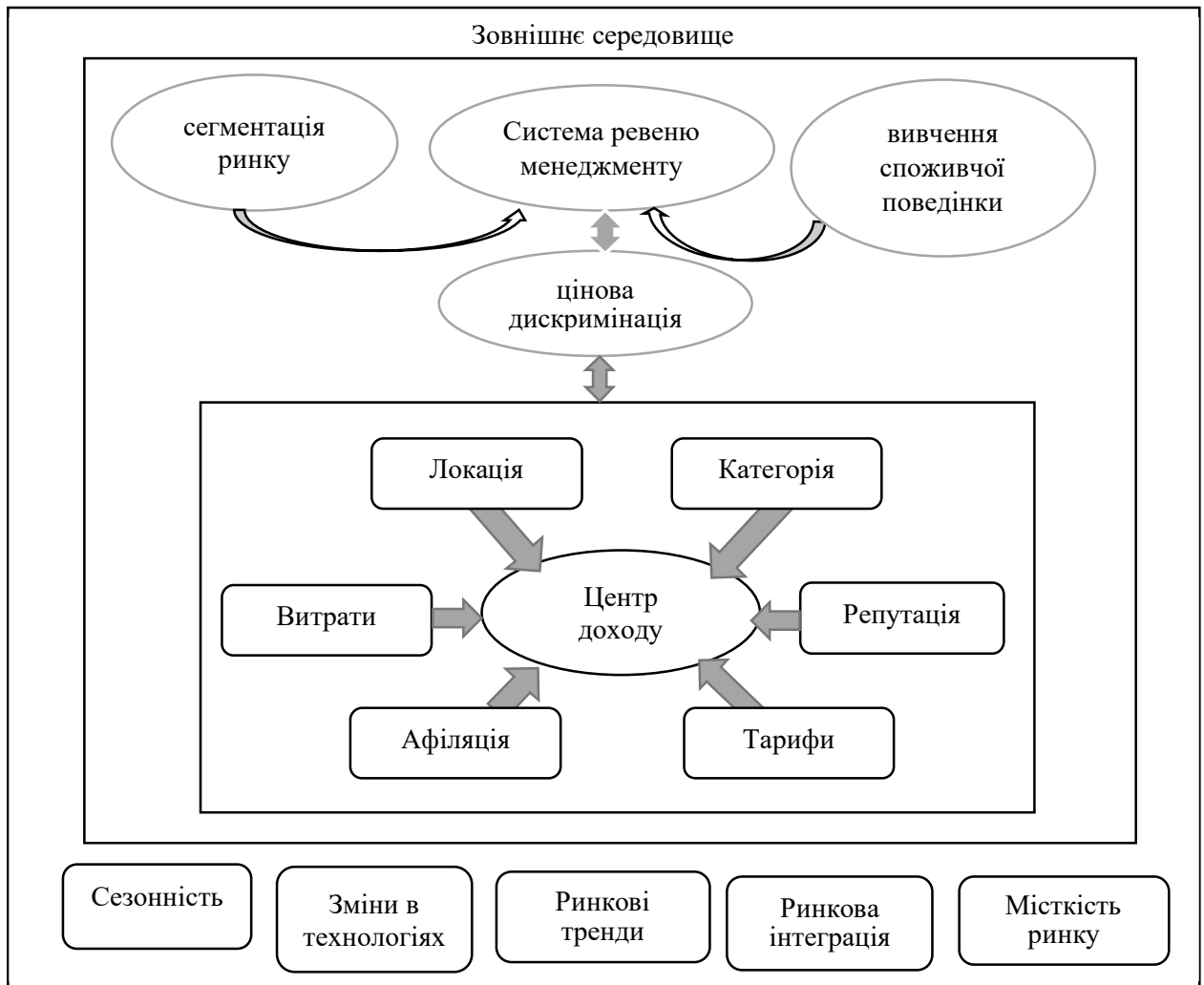


Рис. 1.11. Чинники впливу на процес збору та аналізу показників ревеню менеджменту

Джерело: складено автором за [159–161]

Продовжуючи розглядати складові елементи ревеню менеджменту (аналітичний блок), зазначимо, що одним із важливих елементів аналізу є критерії, які сприяють дієвості моделей максимізації доходів. Встановлення

критеріїв має важливе значення, оскільки ці елементи зумовлюють філософію системи ревеню менеджменту. Із урахуванням теоретичних засад досліджуваної концепції доцільно виділити два основні критерії. *Критерій дієвості* означає, що модель оцінювання повинна враховувати чинники зовнішнього і внутрішнього впливу і бути здатною адекватно реагувати на зміни в умовах моделювання доходів. *Критерій збалансованості* визначає те, наскільки модель оцінювання дає змогу оцінити специфічні чинники, що сприяють досягненню мети максимізації доходів. Перевагами використання аналітичних показників, що відповідають вказаним критеріям, 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.

Результуючий блок праксеологічних засад ревеню менеджменту припускає формування методичних рекомендацій економічного, управлінського та соціального спрямування, що забезпечують найбільш результативну діяльність центрів доходів готелю. Системний підхід, використаний в обґрунтуванні концептуальних основ побудови системи ревеню менеджменту, і критичний аналіз тенденцій його становлення дали можливість на цьому етапі дослідження сформувати організаційну архітектуру ревеню менеджменту. Заснована на наукових ідеях Джона А. Хартігана (кластеризація та моделювання даних), Р. Зені та Л. Уізерфорд (комбіновані моделі прогнозування з бінарними змінними), Г. ван Ризін і Р. Ретліфа (адаптивний підхід), Г. Мінцберга (модель імплементації стратегії) ревеню менеджменту охоплює чотири підсистеми (рис. 1.12).

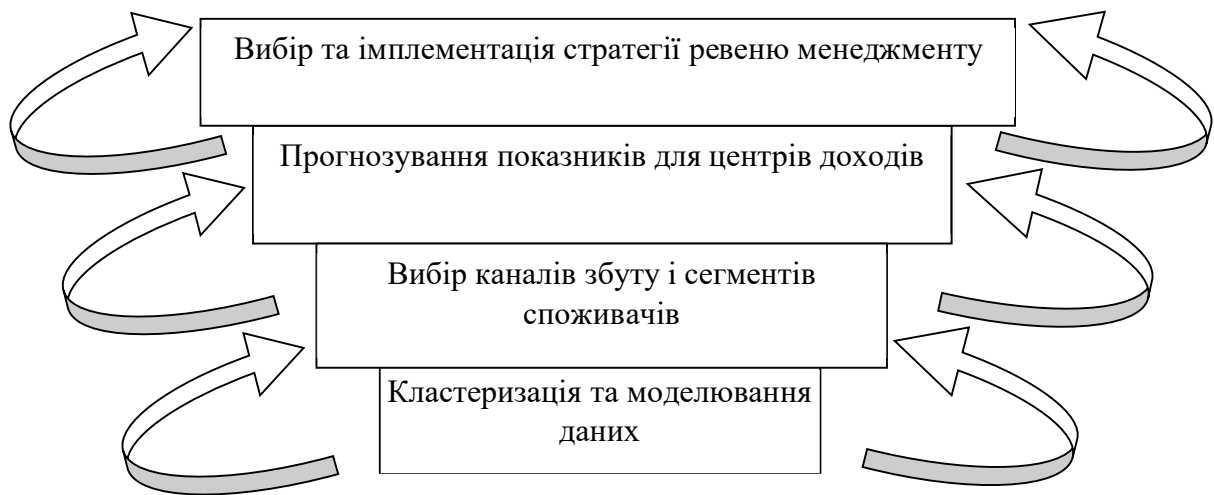


Рис. 1.12. Організаційна архітектура системи ревеню менеджменту

Джерело: розробка автора

Підсистема кластеризації та моделювання даних відображає процеси, які дають змогу групувати об'єкти або спостереження на основі їхніх характеристик, що допомагає виявити структуру в даних і спростити їх аналіз.

Потреба у кластеризації та моделюванні даних ревеню менеджменту виникла, головним чином, у результаті дії таких чинників: зростання обсягів даних через посилення конкуренції на ринку та глобалізації економіки; необхідність у проведенні сегментації споживачів, що орієнтовані на придбання диференційованих послуг; поява BigData та багатовимірних даних, для яких традиційні методи моделювання є неефективними [162–164].

Кластеризація та моделювання даних ревеню менеджменту неможливі без створення інтегрованої системи збирання та аналізу інформації, що може бути посилена аналітикою функціональних підрозділів з управління ефективністю, зокрема маркетингом та продажем, автоматизацію бронювання та вдосконалення глобальних систем дистрибуції [165]. Основою достовірності побудови моделей є такі інструменти, як релевантні дані, оцінювання, зручність для користувача та прогнозування попиту для забезпечення розширення організаційної спроможності [166]. Підходи до кластеризації та моделювання даних визначають, які критерії і змінні (місткість, наявність резервів, фрагментація ринку, структура каналів

бронювання, зміни у попиті, витрати від маржинальних угод, цінова політика) детермінують відмінності у ринковому попиті, що є достатніми для визначення цільових орієнтирів ревеню менеджменту. Ревеню менеджмент є складним процесом і охоплює кілька сфер. Сезонні моделі, описуючи взаємозв'язок поведінки споживачів із критеріями, що впливають на попит та лінією тренду, дають змогу верифікувати цей процес. Методи кластеризації та моделювання даних визначають послідовність дій і базові аналітичні процедури; на цій підставі виявляють закономірності й оптимізують процеси ухвалення рішень. Останніми десятиліттями дослідження кластеризації та моделювання даних ревеню менеджменту привертають увагу науковців і фахівців, які зосереджуються на таких сферах, як імплементація і адаптація, процеси та структури моделей РМ, як-от: модель гедоністичної ціни для вимірювання впливу різних чинників на ціни в готелях [168], модель послідовних процедур ухвалення рішень споживачами [169], моделі динамічного та детермінованого програмування, що використовуються для управління питаннями РМ у готелях [170], моделі впровадження та стратегії РМ [170], модель вибору альтернатив [171], інтегрована модель інтенсифікації завантаження номерного фонду для підвищення доходів готелів [172], моделі прогнозування [173–175] та багатofакторна логіт-модель для РМ [176].

Підсистема вибору каналів збуту і сегментів споживачів визначає інтеграцію підприємства готельного господарства з контрагентами, зіставляє їх цілі й потреби зі своїми цілями та можливостями і здійснює відповідний вибір бізнес-напрямів, їх взаємодію з функціональними підрозділами, підтримуючи підсистему кластеризації та моделювання даних завдяки обробленню потоків інформації із внутрішніх джерел і зовнішнього середовища. В. Чіанг, Й. Чен, Х. Ху вважають, що використання новітніх досягнень у галузі технологій та методів вибору каналів збуту і сегментів споживачів зумовлюють зростання цінності не лише з фінансових міркувань максимізації доходів, але й оптимізації витрат, що зумовили більш досконалі можливості в ревеню менеджменті [82]. Наприклад, науковиця Ш. Кімс

підкреслює необхідність використання інновацій і інвестицій у технології збуту і сегментації, головною метою яких є оптимізація процесів вивчення ринку, взаємодії зі споживачами і внутрішньої інтеграції [100]. На думку Т. Бейкера система ревеню менеджменту охоплює набір інструментів і процесів управління дистрибуцією, які працюють як механізм, що допомагає особам, які ухвалюють рішення [177].

Підсистема *прогнозування показників* для центрів доходів – одна із найважливіших на підприємстві, що призначена 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.

Нині цифровізація бізнес-процесів, якість та оперативність прогностичного аналізу даних щодо коливань споживчого попиту, обсягів реалізації продукції (послуг), стану конкуренції 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 базується на результатах аналізу управління доходами. 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 [178].

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*, які 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 [178–186].

Оскільки для отримання загальної картини щодо чинників, які впливають на ухвалення рішень, планування доходів функціонування підприємства як економічного суб'єкта спирається насамперед на використання прогнозних моделей. З урахуванням цього варто наголосити, що мультиплікативна модель як метод прогнозування застосовує дані попередніх бронювань, що адаптовані для авіакомпаній та готелів. Тому з метою подолання дисонансу зазвичай прогнозують майбутні замовлення за допомогою мультиплікативного методу, який поєднує історичні дані із наявними замовленнями [187–188]. За деякими винятками, дослідження прогнозування в авіакомпаніях та готельному бізнесі дотепер були зосереджені на точкових прогнозах щодо бронювання клієнтами. Однак рішення щодо управління доходами піддаються значно більшому ризику, якщо базуються лише на точкових прогнозах. Щоб подолати цей недолік, пропонуємо стохастичний фреймворк, що дає змогу будувати інтервали прогнозування для методів прогнозування на основі сезонності бронювання,

які широко застосовують в індустрії, та розширення мультиплікативного методу на основі узагальнених лінійних моделей (рис. 1.13).



Рис. 1.13. Типи рішень у ревеню менеджменті

Джерело: розробка автора

У ревеню менеджменті прогнозування є головною складовою забезпечення фінансової стійкості підприємства, з огляду на те, що підвищення якості прогнозів залежить від того, наскільки використовують інноваційні технології аналізу даних, модулі для автоматизації управління доходами. Зважаючи на це, варто зазначити, що актуальним науковим завданням є дослідження проблематики щодо підвищення економічної ефективності та забезпечення фінансової стійкості підприємств, реалізації

їхніх стратегічних завдань на засадах прогнозування доходів. Детальні прогнози дають можливість запобігти фінансовим прорахункам, сприяють реалізації управлінських рішень та успішному розвитку суб'єктів господарювання.

Зважаючи на викладене, у своїх дослідженнях науковці, зокрема ті, хто досліджує проблематику ревеню менеджменту, зосереджують увагу на застосуванні інноваційних методів прогнозування доходів підприємства. Особливістю цієї концепції є те, що вона базується на аналітичному поєднанні інструментарію інноваційних управлінських технологій, що розкривають процеси бізнес-аналітики підприємства готельної сфери щодо визначення економічних чинників і показників формування доходів готелю.

Компаративний аналіз наукових праць [189–196] 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 [193]. Дослідники Т. Веб (*Tim Webb*), З. Шварц (*Zvi Schwartz*) Tim Webb, 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 [189]. Також у дослідженні цих авторів визначено напрями підвищення точності прогнозів системи управління доходами, а саме вплив інформації на ефективність комбінацій прогнозів завантаженості

готелів у різних горизонтах прогнозування [190]. 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 змогу визначати інтервали прогнозування, застосовуючи методи, засновані на бронюванні, а також запропонували технології мультиплікативного прогнозування на основі узагальнених лінійних моделей [191]. Н. Антоніо (*Nuno Antonio*) та А. де Алмейда (*Anna de Almeida*) довели, що на підвищення точності прогнозу впливає врахування можливості скасування бронювання, що робить рішення щодо управління попитом на готельні послуги ризикованими щодо отримання доходів. Застосування цих методів у прогнозуванні дає можливість здійснювати інтерпретацію моделі, що базується на теорії випадкових процесів і яку використовують для розроблення прогнозів попиту в умовах нестабільного економічного середовища. Також авторами визначено драйвери скасування бронювання послуг, запропоновано моделі, які дають можливість превентивно коригувати політику скасування та тактику бронювання послуг, що позитивно впливає на успішність прогнозування доходів [192]. 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 [194–195]. Т. Дохерті (*Theresa Doherty*) та К. Фредей (*Carolyn Fredey*) довели, що, використовуючи прогнозування у ревеню менеджменті, готель може отримати найбільшу суму доходу з урахуванням його фіксованої місткості та змінного попиту [196]. 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.

Праксеологічні засади ревеню менеджменту як структурний базис ефективного управління доходами орієнтовано на досягнення максимізації

економічних цілей через варіативність процесного, аналітичного та результуючого блоків ревеню менеджменту, які взаємодіють, створюючи гнучку структуру управління. Процесний блок ревеню менеджменту забезпечує ефективне управління процесами генерування доходів. Аналітичний блок визначає процедури ідентифікації, аналізу та оцінювання фінансових результатів, визначення дієвості моделей максимізації доходів, виявлення можливостей для зростання обсягу доходів та прогнозування майбутніх тенденцій. Результуючий блок фокусується на досягненні економічних цілей і максимізації результатів управління доходами. Тріада структурних елементів праксеологічних основ ревеню менеджменту визначає управлінський ланцюг «суб'єкт управління → технології → об'єкт управління».

Висновки до розділу 1

1. У ході аналізу розвинено гносеологічний базис ревеню менеджменту через призму формування теоретичного концепту мультиаспектної та багаторівневої економічної категорії «дохід». Контекстуальний зміст категорії «дохід» доповнено ознаками: комплексність, функціональність, ієрархічність, інваріантність, комплементарність, резистентність та стійкість.

2. Визначено теоретичний концепт ревеню менеджменту через моделі управління доходами, який враховує економічний, соціальний, цифровий, маркетинговий, антикризовий контексти, які детерміновані впливом ендогенних й екзогенних чинників, динамічністю цифровізації операційних бізнес-процесів, що визначають вектор розвитку фундаментальних досліджень теорій управління доходами.

3. На основі опрацювання наукової літератури виділено еволюцію концепції ревеню менеджменту, що відображає траєкторію змін впливу чинників на теорії управління доходами у відповідь на оновлення стратегічних пріоритетів, зростання нестійкості і невизначеності процесів соціально-

економічного розвитку, виникнення та посилення впливу нових потужних чинників прогресу – цифровізації та інтелектуалізації.

4. Виокремлено еволюційні етапи формування концепції ревеню менеджменту: операційний (динамічне ціноутворення на основі оптимізації потужності підприємства, отримання очікуваного граничного доходу); адаптивний (адаптація управлінських процесів до змін у зовнішніх та внутрішніх умовах через диференціацію каналів дистрибуції); інтеграційний (управлінські процеси забезпечують мультиканальну інтеграцію операційних функцій з бізнес-аналітикою, CRM-системами для персоналізованої взаємодії зі споживачами), що дало змогу виокремити нинішній етап еволюції ревеню менеджменту – цифровий, який базується на омніканальності та диджиталізації платформ аналітики великих даних. Компаративний аналіз еволюції концептуалізував специфіку ревеню менеджменту підприємств готельного господарства.

5. Визначено поняття ревеню менеджменту як управлінської технології 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. Ця концепція важлива для галузей, де попит нестабільний і є значні сезонні коливання.

6. Виділено тріаду структурних елементів праксеологічних основ ревеню менеджменту, що визначає управлінський ланцюг «суб'єкт управління → технології → об'єкт управління», яка визначає як поєднання суб'єкта, технологій і об'єкта управління створює ефективну систему для максимізації доходу. Визначено, що *суб'єкт ревеню менеджменту (власник, менеджери та інший персонал)* як учасники економічних, організаційних, фінансових і соціальних відносин впливає на максимізацію доходів підприємства. Зокрема, може здійснювати управлінський вплив на об'єкт, що забезпечує реалізацію управлінських рішень, створювати певні економічні, організаційні й інформаційні умови для досягнення мети ревеню менеджменту, що

реалізується відповідно до системних характеристик суб'єкта господарювання. Технології – це методи і системи, що використовуються для збору, обробки та аналізу даних, виконання управлінських функцій. Це можуть бути програмні платформи, алгоритми аналізу, автоматизовані процеси, що сприяють ефективному управлінню доходами. **об'єкти ревеню менеджменту** визначаються сферою управлінського впливу, який спрямовано на максимізацію з урахуванням впливу ендогенних і екзогенних чинників динамічності процесів. Зазначено, що відповідно до загальних принципів управління, цілеспрямована дія здійснюється на об'єкти, які створюють сукупний факторний простір формування джерел доходів. Такими об'єктами є продукти та послуги, бізнес-процеси, центри доходів, потенціал підприємства;

7. Досліджено праксеологічні засади ревеню менеджменту як структурного базису ефективного управління доходами орієнтовано на досягнення максимізації економічних цілей через варіативність трьох блоків ревеню менеджменту: процесного, що забезпечує ефективне управління процесами генерування доходів; аналітичного, який визначає процедури ідентифікації, аналізу та оцінювання фінансових результатів, визначення дієвості моделей максимізації доходів, виявлення можливостей для зростання обсягу доходів та прогнозування майбутніх тенденцій; результуючого, що фокусується на досягненні економічних цілей і максимізації результатів управління доходами.

Основні результати розділу опубліковані у наукових працях автора: [1, 3, 10 – 11, 13, 15–18, 24, 27, 30, 38–40, 45–47, 49, 50, 54 – 56] – відповідно до списку опублікованих праць за темою дисертації на початку роботи.

Список використаних джерел до розділу 1

1. Ricardo D. Doctrine of Adam Smith concerning the Rent of Land. *On the Principles of Political Economy, and Taxation*. Cambridge. P. 458–475. URL: <https://doi.org/10.1017/cbo9781107589421.025>

2. 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. 285–293 с.
3. Білик М.Д., Білик Т.О. Фінансові результати діяльності малих підприємств: оцінка та прогнозування. Монографія. Київ: ТОВ «ПанТот», 2012. 280 с.
4. Полянко В. В. Стратегія управління доходами торговельного підприємства: автореф. ... канд. екон. наук. Київ: КНЕУ, 2013. 24 с.
5. Піскун Альона. Економічна сутність фінансового результату підприємства. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2023. № 2 (32). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-2\(32\)-327-339](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-2(32)-327-339)
6. Böhm-Bawerk E. Interest Theory of 1876. *Quarterly Journal of Austrian Economics*. 2023. Vol. 26, no. 1. URL: <https://doi.org/10.35297/qjae.010155>
7. Richard H. J. Value and capital: An inquiry into some fundamental principles of economic theory. 2nd ed. Oxford : Clarendon Press, 1946. 340 p
8. Scontras G. C. The semantics of measurement: Doctoral dissertation / Harvard University. Massachusetts, United States, 2014. 229 p
9. Адамик О. В. Бухгалтерська та податкова інтерпретація терміну «дохід» та їх взаємозв'язок. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2001. Вип. 52. С. 73–78.
10. Вахович І. М., Пушкарчук І. М., Купира М. І. Механізм вдосконалення системи бюджетного регулювання депресивних регіонів на етапі розподілу фінансових ресурсів. *Економічний форум*. 2017. №4. С. 184-189.
11. Базилевич В. Д. Фундаментальна монографія з економічної теорії, її наукове і практичне значення. *Економічна теорія*. 2004. № 1. С. 93–104.
12. Бланк І. Концепція управління грошовими потоками підприємства. *Банківська справа*. 1999. № 3. С. 12–15.
13. Блонська О. Л. Розвиток економік постсоціалістичних країн. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 6 (85). С. 3–8.

14. Бондар М. І. Інвестиційна діяльність : методика та орг. обліку і контролю : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 256 с.
15. Бутинець Ф. Ф. Економічна сутність капіталу: історичний вимір. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 1 (51). С. 38–41.
16. Заячківська О.В. Бухгалтерський облік і контроль доходів і видатків бюджетних медичних закладів: організація і методика: Дисертація на здобуття наукового ступеня к.е.н. 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз і аудит (за видами економічної діяльності). – Житомир: 2010. – 94 с.
17. Калюжна Ю. І. Безумовний базовий дохід як парадигма радикальної політики соціальної справедливості та економічної свободи. Сучасне суспільство: політичні науки, соціологічні науки, культурологічні науки. 2022. Т. 1, № 24. С. 19–38. URL: <https://doi.org/10.34142/24130060.2022.24.1.02>
18. Ковтун Н. М.; Шкіль Л. Л.; Венцель Н. В. Безумовний базовий дохід як фактор нівеляції соціальних ризиків в умовах модернізаційних викликів Industry 4.0. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Філософські науки*. 2021. №89: С. 76-87.
19. Колот А.М., О.О. Герасименко. Безумовний базовий дохід у дзеркалі нової соціоекономічної та епідеміологічної реальності. *Demography and social economy*. 2022. №47.1: С.103-124.
20. Кубиній Н. Ю., Данайканич О. В., Кубиній В. В. Методичні аспекти аналізу доходу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2020. 1 (55). С. 97-102.
21. Кулішов В. В. Особливості світової глобалізації в сучасних умовах. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2013. № 2 (72). С. 21–24.
22. Маринич Т. О. Еволюція управління валютними ризиками в банках у світлі вимог Базеля II. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2009. Вип. 25. С. 180–186.

23. Марцин В.С. Деякі підходи до стратегічного планування в умовах ринкової трансформації. *Регіональна економіка*. 2005. № 2. С. 220–224.
24. Нашкерська Г. Прибуток, збиток та інший сукупний дохід: розкриття у фінансовій звітності. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 5. С. 379–391. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-379-391>
25. Озеран А. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід): питання формування та співвідношення з МСФЗ. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2013. № 6. С. 19–24.
26. Остапенко Я.О., Морозовський П. А. Чинники впливу на формування доходу підприємства: обліково-аналітичний аспект. *Економічний простір*. 2020. №154. С. 115-119.
27. Павелко О. В. "Дохід" у бухгалтерському обліку: історичний аспект дослідження сутності поняття. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2008. Вип. 3 (45). С. 161–168.
28. Панченкова Ю. В., Зеленська О.Г. Економічна суть доходів основної діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.10. С. 239-248.
29. Парнюк В. Визначення поняття «дохід» в економічній теорії. *Економіка України*. 2012. № 3 (604). С. 36–48.
30. Полянко В.В. Стратегія управління доходами торговельного підприємства: Автореф. ... канд. екон. наук. – К.: КНЕУ. – 2002. – 24 с.
31. Соколовська А. Податки на доходи в податковій політиці інклюзивного зростання: теоретичний аспект. *Світ фінансів*. 2020. Вип. 1 (62). С. 49–65.
32. Стоколос В.В. Безумовний базовий дохід як інструмент соціальної політики держави. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2020. №23 С. 211-214.
33. Хаустова Є. Б. Економічна сутність і зміст категорії «дохід» / Є. Б.Хаустова, Т. В. Бондарчук // Сучасні детермінанти розвитку бізнес-

процесів в Україні : матеріали наук. практ. інтернет-конф. (24 травня 2017 р., м. Київ). К. : КНУТД, 2017. – С. 135-138.].

34. Яворська Т.І. Теоретичні аспекти сутності доходів та їх класифікація. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)* 2020. №2(42). С. 101–107.

35. Теорія і практика формування облікової політики: монографія / М. С. Пушкар, М. Т. Щирба. Тернопіль: Карт-бланш, 2010. 260 с.

36. Юхименко П. І. Публічні фінанси: генеза, теоретичні колізії та практична концептуалізація. *Фінанси України*. 2017. №2. С. 110–128.

37. Сухарська Л. В. Елементи системи фінансового забезпечення розвитку територіальної громади. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*. 2016. № 1. С. 119–125.

38. Мельник Л. М., Дума В. Л. Вплив системи міжбюджетних відносин на бюджетний потенціал регіону. *Економіка і суспільство*. 2016. №7. С. 793–799.

39. Озеран В.О., Бойчук Т.М. Аспекти обліку витрат періоду та їх взаємозв'язку з фінансовими результатами і цінами. *Вісник ЖДТУ: Економічні науки*. 2012. № 4 (62). С. 166–171.

40. 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.

41. 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.

42. Томілова-Яремчук Н. О., Хомяк Н. В., Крупа Н. М. Оподаткування доходів фізичних осіб в Україні у воєнний період. *The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects* : монографія. Riga, Latvia, 2022. Р. 324–330.

43. Волинець Н. В. Психологічні особливості особистісного благополуччя в професійній сфері життєдіяльності : монографія. Хмельницький: Видавництво НАДПСУ, 2019. 620 с.
44. Полянко В. В. Стратегія управління доходами торговельного підприємства : дис. ...канд. екон. наук: 08.07.05. Київ, 2002. 220 с.
45. Davidson P. Keynes and money. In *Keynes, Money and Monetarism: The Eighth Keynes Seminar held at the University of Kent at Canterbury*, 1987 London: Palgrave Macmillan UK.
46. Сопко В.В. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу: Підручник / В.В. Сопко, В.П. Завгородній. – К. : КНЕУ, 2004. – 411 с., с. 283
47. 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>
48. Бухгалтерський фінансовий облік: Підручник / За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. – Житомир: ПП «Рута», 2003. – 726 с, с. 509
49. Загородній А. Г., Ясинівська А. І. Оцінювання ефективності управління витратами машинобудівного підприємства на засадах системного підходу. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика*. 2008. № 623. С. 332-337.
50. Лігоненко, Л. О., Чумак, А. Д. Успішність бізнесу: дискусійні питання змістової інтерпретації та методичних засад оцінювання. *Економічний простір*. 2021. № 167, С. 67–70
51. Верига Ю.А. Еккаунтинг ефективності вкладення капіталу в торговельну сферу. Теоретичні аспекти системи еккаунтингу: монографія / Ю.А. Верига, С.М. Деньга. – Полтава : Вид-во ПУСКУ, 2002. Ч. 1. 355 с.
52. Kravchenko V. Using Process Analysis and Modelling in an Integrated Problem Solving Approach to Business Performance Improvement. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2013. Vol. 2, Issue 5, pp. 49–62, , Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2381293>

53. Kimes S. E. The basics of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 1989. № 30(3), pp. 14–19.

54. McGill J. I., Van Ryzin, G. J. Revenue management: Research overview and prospects. *Transportation science* 1999, 33(2), 233–256.

55. Шмиголь Н. М. Управління доходами підприємств харчової промисловості [Текст]: [монографія]; Держ. вищ. навч. закл. «Запоріж. нац. ун-т». Запоріжжя: Дике Поле, 2011. 304 с.

56. Abrate G., Giampaolo V. Strategic and tactical price decisions in hotel revenue management. *Tourism Management*, 2016, 55: 123–132.

57. Abrate G., Nicolau J., Giampaolo V. The impact of dynamic price variability on revenue maximization. *Tourism Management*, 2019, 74: 224–233.

58. Kulišić K. Development of revenue management in the hospitality industry. Doctoral dissertation, University of Rijeka. Faculty of Tourism and Hospitality Management. 2019

59. 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(2). P. 375–387.

60. Hayes D. K., Hayes J. D., Hayes P. A. *Revenue management for the hospitality industry*. 2021

61. John Wiley Sons., Abrate G., Nicolau J. L., Viglia G. The impact of dynamic price variability on revenue maximization. *Tourism Management*. 2019. Vol. 74. P. 224–233.

62. Савіцька Г. П. Механізм управління доходами від вантажних перевезень підприємств залізничного транспорту [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Держ. екон.-технол. ун-т трансп. Київ, 2016. 24 с.

63. Ніколаєва В. П. Управління формуванням доходів від операційної діяльності підприємств легкої промисловості [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2016. 21 с.

64. Козаченко А. Ю. Доходи суб'єктів господарювання: економічна сутність та класифікація. *Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту*, 2021, 6: 35–43.

65. Millauer T., Vellekoop M. Artificial intelligence in today's hotel revenue management: opportunities and risks. *Research in Hospitality Management*, 2019. Vol. 9(2). P. 121–124.
66. Alrawadieh Z., Alrawadieh Z., Cetin G. Digital transformation and revenue management: Evidence from the hotel industry. *Tourism Economics*. 2021. Vol. 27(2). P. 328–345.
67. Ebiendele E. P., Ebiendele H. Design and Implementation of Mathematical Model for Revenue Management in Hospitality Industry. 2018.
68. 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(2). P. 397–412.
69. Gössling S., Scott D., Hall C. Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of sustainable tourism*. 2020. Vol. 29.1: P. 1–20.
70. Filimonau V., Derqui B., Matute J. The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 91: P. 102659.
71. Dolnicar S., Zare S. COVID19 and Airbnb—Disrupting the disruptor. *Annals of tourism research*. 2020. №83: P. 102961.
72. Slaviuk N., Bui T. The impact of the war on the economic development of Ukraine. *DIW Roundup: Politik im Fokus*. 2022. № 141. P. 8–15.
73. 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.
74. Kimes S. E. Yield management: a tool for capacity-considered service firms. *Journal of operations management*. 1989. № 8.4: P. 348–363.
75. Kimes S. E., Wirtz J. 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.

76. 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.

77. Anderson C. K., Xie X. Improving hospitality industry sales: Twenty-five years of revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2010. № 51.1: P. 53–67.

78. Van Ryzin G. J., Talluri K.T. An introduction to revenue management. In: *Emerging theory, methods, and applications*. Informs. 2005. P. 142–194.

79. Shy Oz. *How to price: a guide to pricing techniques and yield management*. Cambridge University Press. 2008.

80. Wirtz J. et al. Revenue management: resolving potential customer conflicts. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2003. № 2: P. 216–226.

81. Schwartz Z. The confusing side of yield management: Myths, errors, and misconceptions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 1998. № 22.4: P. 413–430.

82. Chiang W., Chen J., Xu X. An overview of research on revenue management: current issues and future research. *International journal of revenue management*. 2007. № 1.1: P. 97–128.

83. Cross R. 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.

84. Avinal E. A. Revenue management in hotels. *Journal of Foodservice Business Research*. 2006. № 7.4: P. 51–57.

85. Busuttil L. Yield management strategies for the service industries – Anthony Ingold, Una McMahon-Beattie and Ian Yeoman (Ed) Continuum, London and New York. 2000. P. 345.

86. McMahon(2nd Edition) (P. 233–255). Continuum International Publishing Group.

87. Kimes S. E. Revenue management: A retrospective. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*. 2003. № 44.5–6: P. 131–138.

88. Lee-Ross D. J., Nick Y. management in hospitality SMEs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 1997. № 9.2: P. 66–69.
89. Tranter K.A., Stuart-Hill T. and Parker J. Introduction to *Revenue Management for the Hospitality Industry*. Pearson Prentice Hall, Harlow. 2008.
90. Yeoman I. & McMahon-Beattie U. (eds.) *Revenue Management. A Practical Pricing Perspective*. Palgrave Macmillan. 2011.
91. Seraphin H., Ivanov S. Overtourism: *A revenue management perspective*. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2020. № 19: P. 146–150.
92. Kimes S. E. The basics of yield management, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 30, 3, P. 14–19. 1989.
93. Jones P. Yield management in UK hotels: a systems analysis, *Journal of the Operations Research Society*. 50. P. 1111–1119. 1999.
94. Littlewood K. Forecasting and Control of Passenger Bookings, in *AGIFORS Symposium Proc.* 12, Nathanya, Israel. 1972.
95. Smith B. C., Leimkuhler J. F., Darrow, R. M. Yield Management at American Airlines. *Interfaces*. 1992. № 22. P. 8–31.
96. Talluri K. T., Van R. G. *The theory and practice of revenue management*, Boston, Mass., Kluwer Academic Publishers. 2004.
97. Bitran G. R., Caldentey R. 2003. An Overview of Pricing Models for Revenue Management. *Manufacturing & Service Operations Management*. № 5(3). P. 203–229.
98. Hemphill S. A. *Revenue management: beginning with the basics*. 1985. Vol. 20. 12, P. 32–38
99. Kardaras D. 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.
100. Kimes S. E. The future of hotel revenue management. *Cornell Hospitality Report*. 2010. № 10(14). P. 6–15.

101. Bandalouski A. M., Kovalyov, M. Y., Pesch, E., & Tarim, S. A. An overview of revenue management and dynamic pricing models in hotel business. *RAIRO-Operations Research*. 2018 52(1), 119-141
102. Webb T., Schwartz Z., Xiang Z., & Singal M. Revenue management forecasting: the resiliency of advanced booking methods given dynamic booking windows. *International Journal of Hospitality Management*. 2020 89, 102590.
103. Schwartz Z., Webb T., van der Rest J. P. I., & Koupriouchina L. 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*. 2021 27(2), 273–291.
104. Fiori A. M., & Foroni I. Prediction accuracy for reservation-based forecasting methods applied in revenue management. *International Journal of Hospitality Management*. 2020 84, 102332.
105. Antonio N., de Almeida A., & Nunes L. Big data in hotel revenue management: Exploring cancellation drivers to gain insights into booking cancellation behavior. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2019 60(4), 298–319.
106. Baker T., Eziz A., & Harrington R. J. Hotel revenue management for the transient segment: taxonomy-based research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2019.
107. Pimentel V., Eziz A., & Baker T. Patterns in Hotel Revenue Management Forecasting Systems: Improved Sample Sizes, Frozen Intervals, Horizon Lengths, and Accuracy Measures. *Mathematics and Computer Science*. 2021 6(1), 8.
108. Doherty T., & Fredey C. Hotel Revenue Management: Forecasting and Budgeting. *Hospitality Revenue Management: Concepts and Practices*. 2020, 139.
109. Bodea T., Ferguson, M. Segmentation, revenue management and pricing analytics. Routledge, 2014., ZHANG, Michael; BELL, Peter. Price fencing in the practice of revenue management: *An overview and taxonomy*. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2012, 11: 146–159.

110. Ciocan D. F. High dimensional revenue management : *thesis*. 2014. 153 p. URL: <http://hdl.handle.net/1721.1/108211>
111. De Bastos B.P. Contribution of hotels' revenue management for supply chain sustainability. *Journal of revenue and pricing management*, 2022, 1–12.
112. Lovrić M., Li T., Vervest P. Sustainable revenue management: A smart card enabled agent-based modeling approach. *Decision Support Systems*, 2013, 54.4: 1587–1601.
113. Seraphin H., Ivanov, S. *Overtourism: A revenue management perspective*. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2020, 19: 146–150.
114. Martens T. V. Kundenwertorientiertes *Revenue-Management im Dienstleistungsbereich*. 2009. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9503-2>
115. Talluri K., Van R.G. Revenue management under a general discrete choice model of consumer behavior. *Management Science*. 2004, 50.1: 15–33.
116. Dana J., James D. New directions in revenue management research. *Production and Operations Management*. 2008, 17.4: 399–401.
117. Noone B.M., Kimes S. E., Renaghan L. M. Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2003, 2: 7–21.
118. Bandalouski A. M., Kovalyov M. Y., Pesch E., & Tarim S. A. An overview of revenue management and dynamic pricing models in hotel business. *RAIRO-Operations Research*. 2018 52(1), 119–141.
119. Framework for a Hospitality Big Data Warehouse / C. M. Q. Ramos et al. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*. 2017. Vol. 9, no. 2. P. 27–45. URL: <https://doi.org/10.4018/ijjss.2017040102>
120. Ma S., Zhang C., Wang Y., From service engagement to product purchase: cross-buying behavior in hospitality contexts. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020, 32.7: 2325–2343. RAJA, Jawwad Z., et al. Achieving customer satisfaction through integrated products and services: An exploratory study. *Journal of Product Innovation Management*. 2013, 30.6: 1128–1144.

121. Maitra R., Adoption and implementation of digital transformation for the sustainability of tourism and hospitality business in India. *Journal of Services Research*, 2021, 21.1.
122. Stylos N., et al. Beyond smart systems adoption: Enabling diffusion and assimilation of smartness in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*. 2021, 98: 103042.
123. Kienzler M., Value-based pricing and cognitive biases: An overview for business markets. *Industrial Marketing Management*. 2018, 68: 86–94.
124. Raja J. Z., et al. Learning to discover value: Value-based pricing and selling capabilities for services and solutions. *Journal of Business Research*. 2020, 114: 142–159.
125. Giannopoulos A., 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: 3–11.
126. Töytäri P., Rajala R. Value-based selling: An organizational capability perspective. *Industrial marketing management*, 2015, 45: 101–112.
127. Chan K., Satterfield Terre. Managing cultural ecosystem services for sustainability. *In: Routledge handbook of ecosystem services*. Routledge, 2016. P. 343–358, 2015, Smith. 2016.
128. L. Lima Santos et al. Factors Influencing Hotel Revenue Management in Times of Crisis: Towards Financial Sustainability. *International Journal of Financial Studies*. 2024. Vol. 12, no. 4. P. 112. URL: <https://doi.org/10.3390/ijfs12040112>
129. Ilie G. F., & StAnciu-Gorun L. Revenue Management Strategies in the Hotel Industry during a Crisis. *Revista de Management Comparat International*. 2022, 23(2), 256–263.
130. Littlewood K. Forecasting and Control of Passenger Bookings, *in AGIFORS Symposium Proc.* 1972 12, Nathanya, Israel.
131. Barberis N. C. "Thirty Years of Prospect Theory in Economics: A Review and Assessment". *Journal of Economic Perspectives*. 2013 27 (1): 173–96.
132. Viglia, Gi., et al. Adopting revenue management strategies and data sharing to cope with crises. *Journal of Business Research*. 2021, 137: 336-344.

133. Gehrels S., Blanar O. How economic crisis affects revenue management: the case of the Prague Hilton hotels. *Research in Hospitality Management*, 2013, 2.1–2: 9–15.
134. Talón-ballesteros P., 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.
135. Caudillo-fuentes L. A.; Li Y. Revenue management during times of recession. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2010, 9: 185–188.
136. König M. Risk considerations in revenue management : *thesis*. 2010. URL: <http://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.547943>
137. Gehrels S., Blanar O. How economic crisis affects revenue management: the case of the Prague Hilton hotels. *Research in Hospitality Management*. 2013, 2.1–2: 9–15.
138. Noone B. M., ENZ Cathy A., Glassmire J. Total hotel revenue management: *A strategic profit perspective*. 2017.
139. Jerath K., Netessine S., Veeraraghavan S. K. Revenue management with strategic customers: *Last-minute selling and opaque selling*. *Management science*, 2010, 56.3: 430–448.
140. Kimes S. E., et al. Revenue management: Advanced strategies and tools to enhance firm profitability. *Foundations and Trends in Marketing*, 2015, 8.1: 1–68.
141. Bagrii K., Palamarek K. Tendencies for the development of hotels in Ukraine under crisis situations. *MEST Journal*. 2020. Vol. 8, no. 1. P. 25–35. URL: <https://doi.org/10.12709/mest.08.08.01.04>
142. Burak V. H., Tyukhtenko N. A. Modern interactive technologies of management in promotion of services of the hotel and restaurant business. *Market economy: modern management theory and practice*. 2023. Vol. 22, no. 1(53). P. 37–53. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1\(53\).288740](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1(53).288740)
143. Fedyk W., 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.

144. Історичні трансформації філософії діяльності: від трансценденталізму до праксеології [Текст] : монографія / О. Г. Льовкіна ; Нац. ун-т держ. податк. служби України. – Ірпінь : Нац. ун-т ДПС України, 2011. – 270 с. Бібліогр.: с. 251–269.
145. Богоявленська, Ю. В. Праксеологічні підходи у менеджменті (теоретичне дослідження): початок. *Економіка України*. 2004. № 12(517), С. 48–51.
146. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: *монографія*. МГ Бойко. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2010, с. 49
147. Бабаєв В. М., Пономарьов О. С., & Пазиніч С. М. Соціальне пізнання і логіка управління: *монографія*. 2015.
148. <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/hotels/worldwide>
149. Carocchi A. Economic value and revenue management systems. *Palgrave Macmillan*. 2019.
150. Quante R., H. Meyr and M. Fleischmann. Revenue management and demand fulfillment: *Matching applications, models, and software*. OR Spectrum. 2008 66: 31–62.
151. Wang X. L., Yoonjoung H. C., Schwartz Z., Legohérel P., & Specklin F. Revenue management: *Progress, challenges, and research prospects*. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2015 32(7), 797–811.
152. Lorna Wang X. *The impact of revenue management on hotel key account relationship development*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2012 24(3), 358–380
153. Ivanov S., Zhechev V. Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*. 2012, 60.2: 175–197., с. 177
154. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., & Адамів М. Є. (2012). Антисипативне управління підприємствами: *процесно-структурований підхід*. *Економіка: реалії часу*, (2), 71–77.
155. Арич М. І. *Управління фінансово-економічними результатами підприємств харчової промисловості*. 2015. PhD Thesis.

156. 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).
157. Newitt Z., & Robertson B. Key revenue cycle metrics. *Healthcare Financial Management*. 2007 61(5). P. 105–108.
158. Hauser J., & Katz G. Metrics: you are what you measure!. *European Management Journal*. 1998 16(5). P. 517–528.
159. Remy D., Boo H. C., & Tee S. From traditional to new hotel revenue management metrics: An exploratory study on the potential of NRevPAR and RevPAC. *Tourism and hospitality management*. 2023 29(2). P. 221–233.
160. 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.
161. Heo C. Y. New performance indicators for restaurant revenue management: *ProPASH and ProPASM*. *International Journal of Hospitality Management*. 2017 61, 1–3.
162. Parsons L., Haque E., Liu H. Evaluating subspace clustering algorithms. In: Workshop on Clustering High Dimensional Data and its Applications, *SIAM Int. Conf. on Data Mining*. Citeseer. 2004. p. 48–56.
163. Bala R., Sikka S., and Singh J. A Comparative Analysis of Clustering Algorithms. *International Journal of Computer Applications, India*. 2014 100(15), pp. 35–39.
164. Forgy E.W. Cluster analysis of multivariate data: efficiency versus interpretability of classifications. Biometric Society Meeting, Riverside, California. 1965. *Abstract in Biometrics* 21 768
165. Legohérel P., Poutier E. Revenue Management: optimisation des ventes dans les Services. *Dunod, Paris*. 2011.
166. Anderson C.K., Xie X. Improving hospitality industry sales: twenty-five years of revenue management. *Cornell Hosp Quart*. 2010 51(1):53–67.

167. Mayer J. Revenue management in hotel SMEs—a resort hotel case study. *Bachelor thesis Tourism and Hospitality Management*. 2014.
168. Ivanov S. Hotel revenue management: *From theory to practice*. Zangador. 2014.
169. Yoo M. M., & Yang S. Forecasting Demand. In *Operations Management in the Hospitality Industry*. Emerald Publishing Limited. 2021.
170. Chiang C. I.. Overbooking as a means to manage restaurant no-shows and cancellations: a novel model extension. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2023 47(8), 1530–1545.
171. Belobaba P. Air travel demand and airline seat inventory management: *PHD thesis*. 1987. URL: <http://hdl.handle.net/1721.1/14800>
172. 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>
173. Ng I. 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>
174. 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>
175. 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>
176. Meissner J., & Strauss A. K. Choice-based network revenue management under weak market segmentation. Working Paper, Lancaster University Management School 2009.
177. 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>

178. Wangenheim F. V., & Bayón T. Behavioral consequences of overbooking service capacity. *Journal of Marketing*. 2007 71(4). P. 36–47.
179. Gallego G., Topaloglu H., Gallego G., & Topaloglu H. Overbooking. *Revenue Management and Pricing Analytics*. 2019 83–105.
180. Gibbs C., Guttentag D., Gretzel U., Yao L., Morton J. (). Use of dynamic pricing strategies by Airbnb hosts. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2018. Vol. 30(1), P. 2–20.
181. Farouk El Gayar N., Saleh M., Atiya A., El-Shishiny H., Alkes Y., Fayed Z. A., & Abdel A., Mohammed H. H. An integrated framework for advanced hotel revenue management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2011 23(1), P. 84–98.
182. Gühlich H., Fleischmann M., & Stolletz R. Revenue management approach to due date quoting and scheduling in an assemble-to-order production system. *OR spectrum*. 2015 37. P. 951–982.
183. Guerriero F., Miglionico G., & Olivito F. Strategic and operational decisions in restaurant revenue management. *European Journal of Operational Research*. 2014 237(3). P. 1119–1132.
184. Baker T. K., & Collier D. A. A comparative revenue analysis of hotel yield management heuristics. *Decision Sciences*. 1999 30(1). P. 239–263.
185. 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 284(2). P. 397–412.
186. Aslani S., Modarres M., & Sibdari S. A decomposition approach in network revenue management: Special case of hotel. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2013 12, P. 451–463.
187. Barnhart C., & Smith B. *Quantitative problem solving methods in the airline industry* 2012.
188. Talluri K., & Van R G. (2004). Revenue management under a general discrete choice model of consumer behavior. *Management Science*, 50(1). P. 15–3
189. 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.

190. 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.

191. Fiori A. M., & Foroni I. (2020). Prediction accuracy for reservation-based forecasting methods applied in revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102332.

192. 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.

193. 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.

194. Baker T., Eziz, A., & Harrington R. J. (2019). Hotel revenue management for the transient segment: taxonomy-based research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

195. 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).

196. Doherty T., & Fredey C. (2020). Hotel Revenue Management: Forecasting and Budgeting. *Hospitality Revenue Management: Concepts and Practices*, 139.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Методологічний базис системи ревеню менеджменту підприємств готельного господарства

Методологічний базис ревеню менеджменту як комплексна система, що об'єднує теоретичні засади та методи дослідження, визначає напрям та способи розв'язання актуалізованої у роботі наукової проблеми щодо максимізації доходів підприємств готельного господарства в умовах обмежених ресурсів і коливного попиту. З огляду на це, зазначимо, що у межах цього дослідження формування методологічного базису передбачає насамперед пошук збалансованості рутинних та інноваційних процесів, що забезпечують досягнення мети ревеню менеджменту підприємств готельного господарства.

Дослідження у першому розділі наукових підходів до дефініції поняття «ревеню менеджмент» на основі систематизації ключових дескрипторів управління доходами у межах класичної, маржиналістської, неокласичної, факторної, компенсаторної, інноваційної, монопольної теорій дало змогу визначити наукову позицію, що динамічне ціноутворення, граничний дохід, диференціація дистрибуції, соціальна-етична адаптація, омніканальність і диджиталізація, антикризовість як детермінанти еволюції концепції ревеню зумовлюють застосування процесного, ситуаційного та системного підходів до формування методологічного базису системи ревеню менеджменту підприємств готельного господарства. Зосередження уваги на зазначених наукових підходах зумовлено, тим, що їх застосування розкриває сутність ланцюга «*суб'єкт управління* → *технології* → *об'єкт управління*», який дає можливість з'ясувати, як кожен елемент ланцюга взаємодіє та як застосовувати технології для ефективного впливу на об'єкти ревеню менеджменту. Ми поділяємо думку І. І. Стец, А. І. Лахно, Т. Є. Моїсеєнко,

В. С.Титикало, О.М. Горчакової, Р. В. Шуляра, С. В. Бурлуцької, А. В. Круглянко, Ю. В. Попіль, О. В. Місечко, Л. В. Парій [1–12], що застосування процесного, ситуаційного і системного підходів та їх подальше комбінування дають можливість детально аналізувати й оцінювати управлінські щодо їх ефективності, ідентифікувати ключові етапи та механізми впливу і виявляти, які технології ревеню менеджменту спроможні оптимізувати процеси та забезпечити результати при взаємодії з об'єктами ревеню менеджменту.

Встановлено, що впровадження процесного підходу набуло поширення у менеджменті підприємств. Так, науковці І. І. Стец, А. І. Лахно, Т. Є. Моїсеєнко, В. С. Титикало наголошують, що як своєрідна теорія сучасного менеджменту процесний підхід передбачає виділення бізнес-процесів та вдосконалення організаційної структури підприємства, кінцевими цілями яких є максимізація доходів, а також є базою побудови системи ревеню менеджменту на підприємстві. Зокрема, процесний підхід передбачає створення моделі керованої системи, де відбувається взаємозв'язок і взаємозалежність усіх підсистем підприємства, синергетичний ефект, варіативний підхід до змін, що дасть змогу уникнути надмірної спеціалізації ухвалення управлінських рішень. Досвід аналізування та оцінювання свідчить про те, що у такому разі втрачається динамічність в управлінні бізнес-процесами та роботами [1–4]. Цілком поділяємо думку Н. Марсуні, який вважає, що використання процесного підходу в ревеню менеджменті підприємств готельного господарства є основою для формування ієрархічної структури управляючої системи і розподілу об'єктів управління (процесів) між суб'єктами управління, що дає змогу уникнути надмірної спеціалізації підсистем, яка може призвести до посилення неструктурованості завдань щодо визначення цільових орієнтирів ревеню менеджменту [5].

Об'єктивність системного підходу у формуванні методологічного базису ревеню менеджменту, на думку О. Горчакової, Р. Шуляра, С. Бурлуцької, А. Круглянко, полягає у його спроможності системного виконання

управлінських завдань, що дає можливість всебічно врахувати: елементи управління (їх склад, міцність, рівень спільності у системі), структуру (тип структури, зв'язки, взаємозалежності на кількісному та якісному рівні), функціональне призначення (функцій підсистем, елементів), інтегративний аспект (виявлення цілей системи, протиріч та способів їх усунення, визначення основної ланки), комунікативний аспект (виявлення зв'язків із іншими підсистемами й елементами) та історичний аспект (дослідження етапів розвитку системи, прогнозування її перспектив) [6–9]. Використання даного підходу в ревеню менеджменті передбачає постійний перегляд варіантів удосконалень та поліпшень, розгляд альтернативних управлінських рішень та їх оптимізування і ухвалення на підставі фактів та статистики; взаємовигідні стосунки щодо змін із партнерами та каналами дистрибуції.

Для ситуаційного підходу характерним є багатоваріантність реалізації та рішень (описова ситуаційність) із можливим упорядкуванням на різних рівнях управління, гнучкість та адаптивність системи ревеню менеджменту, що значною мірою зумовлено впливом чинників турбулентного зовнішнього середовища. На необхідності виявлення основних ситуаційних чинників ефективності систем управління, адаптації світового досвіду, розробленні перспективних моделей ситуаційного (антикризового) управління, що ґрунтується на ефективному аналізі та управлінні ризиками, розробленні прогнозів та побудові сценаріїв на основі аналізу ринкової кон'юнктури та трендів для забезпечення ефективного та результативного функціонування, наголошують Ю. В. Попіль, О. В. Місечко, Л. В. Парій [10–12].

Не вдаючись до більш глибокого дослідження сутності цих підходів, зазначимо, що комбінування процесного, ситуаційного та системного підходів дає змогу досягти цілей управління доходами, забезпечити збалансований розвиток підприємства та маркувати базисний фрейм здатності системи ревеню менеджменту до ефективного функціонування і позитивних якісних зрушень. Органічність його сприйняття як управлінської системи сприяє розумінню того, що спектр цільових орієнтирів, яких досягають на основі

ревеню менеджменту підприємств готельного господарства, є досить широким, враховуючи різноманітність принципів, цілей і завдань, що впливають на процес зростання доходів підприємства готельного господарства.

Логічним етапом формування методологічного базису ревеню менеджменту є визначення цільових орієнтирів через констатацію мети та детальне трактування принципів, які, відображаючи еволюцію ревеню менеджменту, спрямовують систему для досягнення конкретних цілей у певних умовах, орієнтуючи на досягнення результату через узгодженість дій, адаптацію до змінюваних обставин та цілісність системи. Наведені компоненти методологічного базису є фундаментом розроблення наукових методів, що дають змогу ефективно досліджувати та аналізувати певні явища у межах ревеню менеджменту.

Визначаючи принципи ревеню менеджменту, ми погоджуємося з позицією науковців, які зазначили, що узгодження, об'єднання, координація та регуляція підсистем ревеню менеджменту впливає на процес ухвалення та реалізації управлінських рішень і свій зміст виражає через принципи, що окреслюють основні вимоги його реалізації [13]. Якщо термін «принцип» використати у контексті зовнішнього прояву властивостей у системі управлінських законів і правил, то принципи ревеню менеджменту є передумовою діяльнісної основи управління. Для доведення цього твердження достатньо змістовною є класифікація принципів ревеню менеджменту, яка розроблена ірландським науковцем М. Кроссаном і свідчить про науковий інтерес до імплементації ревеню менеджменту в систему управління підприємствами готельного господарства [14]. Зазначимо, що діапазон принципів ревеню менеджменту, з погляду змістовного навантаження, упорядковує правила і норми ухвалення управлінських рішень як усередині підприємства, так і при реалізації цілей ревеню менеджменту у зовнішньому відносно нього середовищі. Відповідно, напрям дії принципів ревеню менеджменту є одним із основних чинників стійкості системи, і нами деталізовано змістовну сутність цих принципів. Опрацьовуючи класифікацію

принципів, розроблену дослідником М. Кросаном, та з метою когерентності теорії ревеню менеджменту і управління підприємствами, ми доповнили принципи динамічності, сегментування, прогнозування, оптимізації та вимірюваності принципами ефективності, стратегування і персоналізації та нами було узагальнено їх характеристику [15].

Таблиця 2.1

Характеристика принципів ревеню менеджменту в управлінні підприємствами
(удосконалено та доповнено за М. Кросаном)

Принцип	Характеристика
<i>динамічності</i>	Регулює постійний розвиток, виконання будь-яких дій, рухів і процесів, а також своєчасне реагування на зміни умов функціонування суб'єктів середовища
<i>сегментування</i>	Передбачає поділ ринку на групи споживачів зі схожими потребами та характеристиками для більш ефективної концентрації маркетингових зусиль
<i>прогнозування</i>	Є основою аналізу даних і тенденцій для передбачення майбутніх умов і потреб, що дає змогу ухвалювати обґрунтовані рішення та планувати стратегії
<i>оптимізації</i>	Розроблення норм, правил та вимог, що забезпечують оптимальні витрати ресурсів
<i>вимірюваності</i>	Забезпечує можливість кількісного та якісного оцінювання результатів діяльності та ефективності управління для контролю та ухвалення рішень
<i>ефективності</i>	Визначає умови, чинники, джерела і напрями, які забезпечують найвищі результати при найменших витратах ресурсів
<i>стратегування</i>	Визначає напрями довгострокових планів і стратегій для досягнення цілей організації з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища
<i>персоналізації</i>	Створює передумови врахування індивідуальних потреб та вподобань споживачів для підвищення лояльності

Джерело: розробка автора

Визначаючи сутність принципу *динамічності* ревеню менеджменту, вважаємо слушною думку М. Кросана, який наголошує, що в умовах коливного попиту ревеню менеджмент адаптується та має бути інтегрованим у культуру готельного підприємства, а побудова культури управління доходами в організації є постійним викликом з моменту розроблення і впровадження системи ревеню менеджменту [14]. Отже, принцип динамічності визначає, як процеси ревеню менеджменту повинні бути гнучкими й адаптивними до змінних умов ринку, технологічних інновацій,

потреб споживачів та інших зовнішніх і внутрішніх чинників. Завдяки цьому принципу ревеню менеджмент спрямований на реагування на зміни, забезпечуючи таким чином максимізацію доходів у різних умовах.

На важливості принципу *сегментування* як ключового чинника у забезпеченні успішної культури управління доходами та лідерства на ринку для досягнення успіху у впровадженні системи ревеню менеджменту наголошує І. Єоман, підкреслюючи те, що вибір цільових сегментів визначає параметри результативності, задекларовані на рівні власників та вищого керівництва, яких можна досягти за умови впровадження системи ревеню менеджменту [16]. Усе це відіграватиме важливу роль у визначенні оптимальної ціни для готелю. При побудові системи ревеню менеджменту важливо здійснювати правильну сегментацію ринку, що дасть змогу готелю встановлювати ціни та застосовувати контроль запасів, щоб максимізувати дохід від різних напрямів бізнесу. Для того, щоб бути максимально успішним, керівництво готелю має переконатися, що воно застосовує найбільш логічний метод для моніторингу показників ефективності свого бізнесу.

Принцип *прогнозування* є науковою частиною системи управління доходами і одним із найскладніших аспектів успішної реалізації стратегії ревеню менеджменту, що свідчить про необхідність моделювання показників діяльності підприємства та стратегій управління, оскільки фінансові показники є результатом реалізації певних управлінських дій або орієнтирами на майбутнє. Досить влучно сформулювала цю особливість Т. Доєрті, зазначаючи, що використання комбінованих прогнозів попиту, стратегічних прогнозів, прогнозів доходів та операційних прогнозів як таких, що мають різні цілі та різні підходи, і кожен із них впливає на різні аспекти загального доходу, забезпечить максимізацію результатів та успішну реалізацію стратегії і тактики ревеню менеджменту [17].

У цьому контексті варто навести тезу, яку сформулював З. Шварц: «... що характер користувацького інтерфейсу та вибір методів прогнозування впливає на те, як ревеню менеджери коригують комп'ютерні прогнози» [18].

Важливо мати чітку стратегію і напрям для ревеню менеджменту, однак не менш важливим є те, як ревеню менеджер формулює цілі й управління стратегією у межах всієї організації. Успішна стратегія охоплює перспективу кожного департаменту або центру доходу готелю. При розробленні стратегії важливо враховувати думки і рядових співробітників, і керівників вищого рівня. Це сприятиме збереженню існуючих джерел доходу і стимулюватиме додатковий дохід. Крім того, деякі підприємства готельного господарства навіть залучають своїх споживачів до процесу розроблення стратегії, і це дає їм змогу зробити об'єктивний внесок у систему ревеню менеджменту готелю.

Нині принцип *оптимізації* ревеню менеджменту використовують не лише міжнародні готельні мережі, незалежні готелі і бренди, але також і керуючі компанії, і групи власників, які можуть мати портфоліо конкуруючих брендів. Здебільшого власники зосереджені на тому, що якнайкраще відповідає їхнім власним потребам у доходах, а не на загальній стратегії бренду. Зарубіжні дослідження переконливо свідчать, що оптимізаційні моделі ревеню менеджменту на основі ретроспективних цін на номери мають перевагу над традиційними методами прогнозування доходів і дають реалістичне рішення з аналізом основних причин коливань попиту [19].

Водночас можемо трактувати принцип *вимірюваності* у контексті того, що концепція ревеню менеджменту первинно базувалася на узгодженості цілей щодо досягнення показників результативності департаментів або центрів доходів із загальними цілями дохідності для всього готелю або мережі готелів. У цих умовах доцільним є зосередження на обґрунтуванні таких наукових положень, які не тільки могли б пояснити використання економічних показників для планування і оцінювання параметрів ревеню але й розуміння основ та складових економіки як ключової концепції, яку покладено в основу використання філософії ревеню менеджменту. Економічне середовище є фундаментальною основою формування доходів та взаємопов'язане з ревеню менеджментом та стратегіями готелю. Визначення необхідних для наукового опису процесів формування попиту і пропозиції, попиту та цінової

еластичності є життєво важливими для розуміння концепції ревеню менеджменту. Оцінювання ринкових чинників, що охоплює знання конкурентного середовища готелю, його частку і позицію на ринку, а також напрям і тенденції розвитку ринку і встановлення релевантних орієнтирів, є одним з ключових компонентів успішного плану доходів у системі ревеню менеджменту у складному та динамічному зовнішньому середовищі.

Принцип *ефективності* ревеню менеджменту визначає пізнання еventуальної реалізації економічних інтересів підприємств готельного господарства за проєкціями збалансованої системи показників. Це дало змогу встановити, що її методологічну завершеність фіксує інтегральний показник результативності ревеню менеджменту. Кожна підсистема інтегрована у систему ревеню менеджменту і спрямована на досягнення спільних цілей. Підприємства готельного господарства встановлюють індивідуальні цілі безпосередньо, що одночасно зумовлює актуальність завдань: *по-перше*, створення системи показників результативності, в якій окремі співробітники зосереджуються на досягненні цілей певних підрозділів, що впливають на генерування доходу; *по-друге*, наявність фінансових орієнтирів та технічної підтримки системи ухвалення рішень, забезпечені інвестиціями, необхідними для розроблення та підтримки успішної стратегії управління доходами залишатимуться пріоритетними для усіх складових системи з метою досягнення максимального потенціалу доходу. 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 визначають способи застосування відповідних принципів для того, щоб встановити ціну на правильний продукт для потенційного клієнта у потрібний час. У тому разі, якщо відповідна можливість ціноутворення втрачається, часто унеможливується отримання прибутку, виникає ризик блокування або втрати грошових активів. Коли

принципи ревеню менеджменту не застосовують належним чином, в умовах невизначеності та швидкозмінного зовнішнього середовища спади у бізнесі можуть спричинити панічну реакцію, яка призводить до спіралеподібного зростання цін. Відновлення після такої реакції потребує місяці або навіть роки. Прикладом цього є «Велика рецесія» і вплив, який вона мала на готельні рейтинги. Готелі знизили ціни під час економічного спаду і намагалися відновитися досить швидко, оскільки попит стимулював завантаженість. У кризові періоди використовують тактику ревеню менеджменту в умовах, коли пропозиція перевищує попит, з метою продажу наявного номера за оптимальною ціною у встановлений час визначеному споживачу, щоб максимізувати дохід. Велика рецесія була важким часом для готельної індустрії. В умовах цінової війни можна конкурувати, застосовуючи нецінові та цінові методи. Нецінові методи орієнтовані на конкуренцію на основі якості, створення стратегічних партнерств, фокусування на програмах лояльності, розвиток додаткових джерел доходу та освоєння додаткових 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, орієнтовані на довгострокову перспективу і враховуючи вплив, який вона матиме на задоволеність клієнтів / працівників та довгостроковий імідж готелю, дають можливість 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 [20].

Дотримання принципу *стратегування* у ревеню менеджменті не є самостійним бізнес-процесом або системою. Базові методологічні основи системного управління слід формувати з урахуванням різновекторних внутрішніх та зовнішніх процесів для нівелювання суперечностей між цілями та завданнями управлінських підсистем або центрів доходів. Розглядаючи принцип стратегування, зважаємо на те, що методологічний базис враховує дослідження управлінських функцій суб'єкта господарської діяльності, які

зумовлюють виконання завдання щодо виявлення резервів доходності за допомогою звітів бізнес-аналітики, що інтегровані у системи управлінської звітності і доступні для готельєрів. Інструментом досягнення цілей ревеню менеджменту в готельному бізнесі є прогнозування із використанням бізнес-автономних, додаткових платформ бізнес-аналітики та бенчмаркінгу (рис. 2.1). У дослідженні А. Харитонової наголошується, що майже всі завдання ревеню менеджменту підтримуються функціоналом бізнес-аналітики та бенчмаркінгу, незалежно від того, чи цей функціонал розміщений у системах ревеню менеджменту, в інструментах бізнес-аналітики, вивченні передумов для інтеграції більш просунутих функціональних можливостей у системи ревеню менеджменту, зокрема ті, що стосуються інтерфейсів [21].

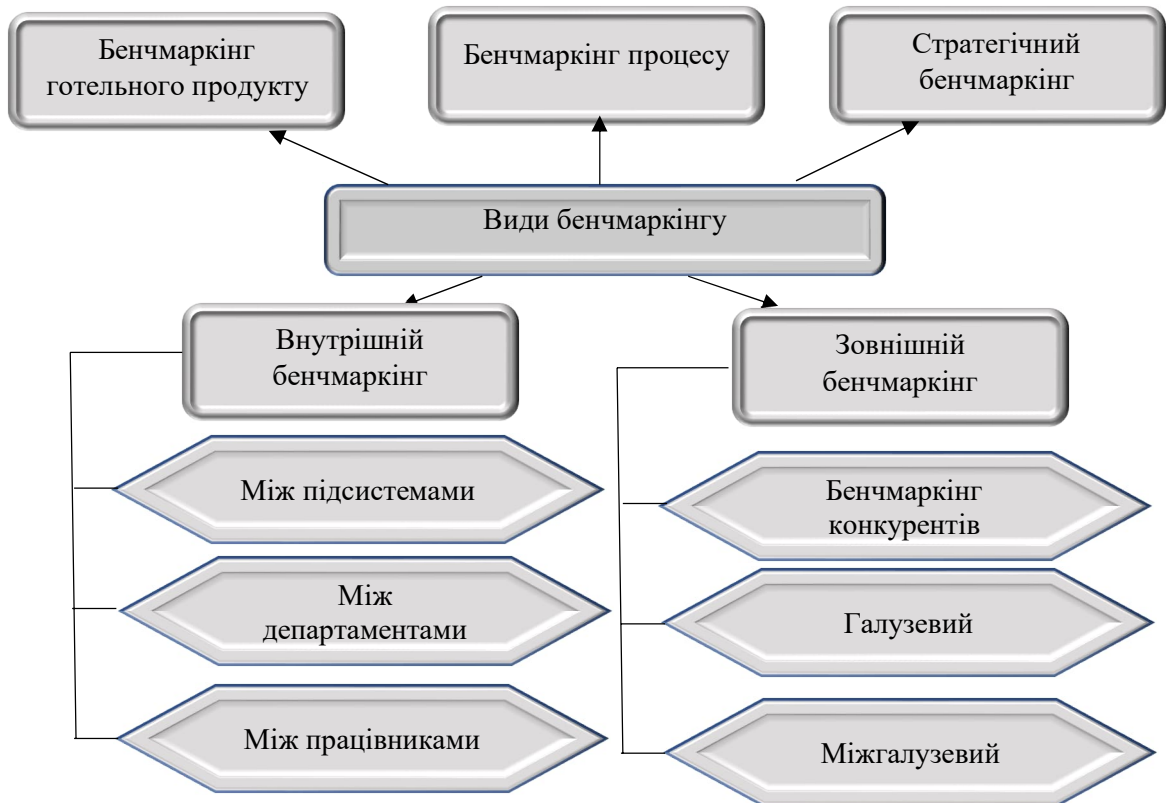


Рис. 2.1. Бенчмаркінг у ревеню менеджменті

Джерело: розробка автора

Принцип *персоналізації* у ревеню менеджменті готелів враховує його передові практики, навіть якщо готельне підприємство передбачає, що недоотримає заплановані доходи. Роль ревеню менеджера, який здійснює послідовне, розумне і практичне управління доходами, є важливою для

успішного управління готелем у довгостроковій перспективі. Персоналізоване ціноутворення та споживчі тенденції є важливими для своєчасного виявлення та оцінювання ринкових чинників і визначення нових перспектив отримання і зростання доходів.

Визначені у форматі методологічного базису принципи ревеню менеджменту, зокрема: динамічності, сегментування, прогнозування, оптимізації, вимірюваності, ефективності, стратегування, персоналізації, формують базисний фрейм здатності системи ревеню менеджменту до ефективного функціонування і позитивних якісних зрушень.

Визначаючи особливості формування методологічного базису ревеню менеджменту, варто звернути увагу, що його метою є максимізація доходів підприємства [22–25]. Відповідно, контекстним полем цілевстановлення щодо інтеграції ревеню менеджменту в організацію є впровадження його практики, прийомів і технологій у всіх підрозділах готелю, які генерують дохід, щоб забезпечити досягнення цільових орієнтирів. Ревеню менеджмент підприємств готельного господарства як підхід до ведення бізнесу передбачає вибір і використання релевантного управлінського інструментарію, який сприяє ефективній та раціональній реалізації функцій і виконанню завдань, використовуючи спільний підхід до управління доходами, а не модифікуючи ревеню менеджмент для окремих видів готелів, або навіть послуг через вдосконалення існуючої управлінської практики та важливих її атрибутів: суб'єктів та об'єктів, підсистем, тактичних і стратегічних цілей, систем моніторингу, контролю та коригування.

Визначаючи цільові орієнтири ревеню менеджменту, важливим є визначення завдань, які орієнтують на досягнення фінансових та бізнес-цілей. Ми поділяємо думку дослідників концепції ревеню менеджменту Т. Доєрті, З. Шварца, А. Харітонової, Н. Еріксона; А. Штрауса [17–18; 20; 23–24], які конкретизували завдання; йдеться про максимізацію доходів, оптимізацію витрат, прогнозування попиту, сегментацію споживчих сегментів, диференціацію каналів дистрибуції, поліпшення клієнтського досвіду, моніторинг конкурентів, забезпечення сталого розвитку.

Для формування методологічного базису ревеню менеджменту готелю недостатнім є фокусування на максимізації доходів лише від реалізації основних послуг. Важливо також зосередити увагу на інтеграції технологій ревеню менеджменту і визначенні цільових завдань щодо максимізації доходів від реалізації додаткових послуг, а також доходів від нових споживачів сегментів. Новим цільовим завданням є врахування загальної потенційної цінності кожного споживача, створення та впровадження інноваційних технологій, які полегшують цей процес для готелів. Цільові завдання ревеню менеджменту повинні враховувати загальну цінність споживача і його роль у формуванні доходу готелю, а не лише передбачати ціну, отриману за проживання. Така наукова позиція свідчить про доцільність збалансованості процесів ревеню менеджменту і зумовлює необхідність становлення культури управління доходами готелю, зосередженої на поєднанні цілей і розподілі завдань між функціоналами.

Отже, реалізуючи завдання ревеню менеджменту, слід враховувати цілі оптимізації витрат, максимізацію доходів та забезпечення стійкості системи, а також працювати в єдиному напрямі, що відповідає стратегії готелю. Підприємства готельного господарства мають можливості для отримання додаткових доходів, за умови концентрації зусиль на створенні цікавого і корисного контенту для клієнтів. Існує необхідність поєднання діяльності зі зв'язків із громадськістю (PR) з новими маркетинговими підходами, які мають сприяти залученню нових споживачів, а не використовувати примус, щоб генерувати продажі [25]. Однак, тактичні завдання, необхідні для досягнення цілей, можуть бути різними.

Теоретично осмисливши базові компоненти методологічного базису ревеню менеджменту, варто зазначити, що об'єктно-предметну сутність ревеню менеджменту розкриває трактування основних елементів даної системи через розуміння суб'єкта, як учасника економічних, організаційних, фінансових і соціальних відносин, який так чи інакше впливає на максимізацію доходів підприємства та об'єктів управління як продуктів та

послуг, бізнес-процесів, центрів доходів, потенціалу підприємства, сутність яких проаналізовано у п.1.3.

У зв'язку зі зростанням динамічності та невизначеності зовнішнього середовища істотно підвищується прагнення підприємств до стабільного розвитку у довгостроковому аспекті, що актуалізує у межах формування методологічного базису дослідження особливостей застосування збалансованого підходу.

Розмірковуючи над обґрунтованістю збалансованості ревеню менеджменту, доцільно навести аргументи щодо розширення впливу підсистем на цільовий орієнтир максимізації доходів. Багатоаспектність ревеню менеджменту відображає його значущість для управлінської системи підприємства готельного господарства. Агрегований характер ревеню менеджменту зумовлює необхідність доповнення цільових завдань, зважаючи на те, що підприємства готельного господарства, створюючи готельний продукт, переорієнтовують свою діяльність на цифровізацію та екологічну стійкість, досягнення економічних вигід і потенційних переваг, ймовірно, лише завдяки поєднанню економічних інтересів та потенціалів елементів системи.

Відповідно, узгодження інтегрованості підсистем ревеню менеджменту для досягнення мети поліпшення фінансових результатів і стійкого розвитку підприємством слід розглядати як збалансованість, оскільки, *по-перше*, впровадження збалансованості зумовлює створення додаткової вартості, економію витрат готелів, реінвестиції для поліпшення якості готельного продукту. *По-друге*, збалансованість ревеню менеджменту сприятиме впровадженню сталих практик зі зміною цільового сегмента на платоспроможних екологічно свідомих споживачів. *По-третє*, підприємства готельного господарства, які впроваджують збалансований ревеню менеджмент, можуть диференціювати себе на ринку, підвищуючи конкурентоспроможність.

На доцільності застосування зазначеного підходу наголошують науковці Б. Бахістер, Б. Дітріх, Б. Юен, Д. Затта, Р. Кросс [26–30].

Управлінська роль функціональних підсистем у ревеню менеджменті, як підкреслює Н. Фарук, насамперед визначається тим, що вони, по-перше, є генераторами ресурсів, перетворюючи витрати на *резерви доходів*, по-друге, виявляють синергію, сприяючи поліпшенню операційних процесів [31]. Поділяючи цю думку, зазначимо, що суттєвим аспектом виконання завдань щодо обґрунтування необхідності процесу збалансування підсистем ревеню менеджменту є визнання того, що будь-який бізнес-процес або управлінська підсистема невіддільні від організаційної структури, до якої вони входять.

Отже, збалансована інтеграція підсистем ревеню менеджменту є чинником досягнення цілей максимізації доходу [32–44]. Із урахуванням наведеного вище можна припустити, що підприємство готельного господарства повинно прагнути до збалансованого розвитку, що відповідає меті ревеню менеджменту, оскільки резервами максимізації доходу є оптимальне використання ресурсного потенціалу, зниження дисипації витрат, цифровізація і екологізація.

Саме тому прагматичною є спроба окреслити межі системи ревеню менеджменту підприємства готельного господарства, використовуючи підхід збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, *BSC*), за допомогою якої формується цілісне розуміння поточного стану та перспектив розвитку суб'єкта господарської діяльності. Стосовно оцінювання ревеню менеджменту такий підхід дає змогу розглядати цей процес як сполучну ланку між функціоналами та виявляти причинно-наслідкові зв'язки між підсистемами. У ревеню менеджменті збалансованість виявляється через фінансову [32–34], кадрову [35–37], ресурсну [38–40], маркетингову [41–44] підсистеми, які корелюють зі складовими, описаними у класичній концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, *BSC*). Проте з позиції ревеню менеджменту у класичній концепції збалансованої системи показників немає чіткої завершеності щодо вирішення питань у контексті здатності подолання кризових явищ з метою поліпшення фінансових результатів і стійкого розвитку для формування цільової функції, яка свідчить про можливість підприємства готельного господарства максимізувати доходи, оскільки

відсутні складові, що враховують тенденції сталості і диджиталізації. Вважаємо обґрунтованим і доцільним введення екологічної (концепція «сталості») і цифрової (концепція «цифровізації») підсистем у збалансовану систему показників підприємства готельного господарств.

Нині увагу науковців сконцентровано на виявленні й обґрунтуванні ролі екологічної підсистеми у ревеню менеджменті [35; 45–46]. Слушною є думка М. Ловріч щодо взаємопов'язаності екологізації ревеню менеджменту та мінімізації операційних витрат, що позитивно впливає на максимізацію доходів [47]. К. Ременьова стверджує, що ціннісна складова екологічної підсистеми ревеню менеджменту відображає створення можливостей для формування унікальних енергоощадливих цінових пропозицій та отримання фінансових вигід від впровадження ініціатив зі сталого розвитку [48]. С. Раза наголошує на доцільності і логічності поєднання завдань ревеню менеджменту із завданнями сталого розвитку готелю через подібність цілей, зважаючи на довгострокові прибутки, доходи та управління витратами [49].

У дослідженнях науковців А. А. Мазаракі, М. Г. Бойко, М. В. Босовської, З. Альвадьерха, Й. Молла розглянуто питання цифровізації у ревеню менеджменті, обґрунтовано економічний ефект впровадження і використання систем на різних рівнях управління [50–52].

Економічний ефект від впровадження у систему ревеню менеджменту інформаційних систем керівника (EIS) на стратегічному рівні було розглянуто А. Харітоною [21], яка обґрунтувала необхідність цифровізації цих процесів. Ш. Кімс наголошує на необхідності диджиталізації через використання управлінських інформаційних систем (MIS) та систем ухвалення рішень (DSS) на тактичному рівні та інтеграції їх в операційні, фінансові та маркетингові підсистеми [53]. Водночас Р. Нараян та інші дослідники оцінюють вплив систем контролю процесів (PCS) і транзакційних систем (TPS) на операційному рівні й обґрунтовують доцільність їх застосування у ревеню менеджменті [54]. Інноваційна інерція інформаційного середовища трансформує роль врахування соціального аспекту та цифровізації, їх вплив на гостинність і, зокрема, перетворює систему ревеню

менеджменту, зважаючи на етичні елементи диференціації тарифів і пакетів послуг і реагування на них гостей. Застосування інструментів цифрового маркетингу як засобу просування продуктів і послуг за допомогою цифрових каналів дистрибуції, каналів для залучення різних сегментів споживачів своєчасно, релевантно, персонально й економічно ефективним способом визначає нові завдання максимізації доходу. Цифровізація і витрати готелю на цифровий маркетинг безпосередньо впливають на можливості готелю реагувати і на ринкову ситуацію. Цифровий маркетинг як практика просування продуктів та послуг із використанням цифрових каналів дистрибуції для споживачів у своєчасний, релевантний, персоналізований та економічно ефективний спосіб з'явився у контексті значних можливостей онлайн-реклами. Цифровий маркетинг та рівень менеджмент є незалежними бізнес-процесами, проте між цими двома напрямками протягом багатьох років було протистояння через їхнє перехресне призначення та спільну спрямованість протистояння отримання більшого доходу на стратегічному рівні. Йдеться про те, що система управління має бути побудованою з урахуванням технології збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Водночас необхідність збалансування підсистем пов'язано з неоднорідністю структури системи рівень менеджменту, що зумовлює імплементації до методологічного синтезу принципів гетерархії як постулату урізноманітнення здатності створювати у разі потреби тимчасові ієрархічні структури (моделі) в умовах турбулентного середовища ринку готельних послуг для підвищення адаптивності системи і сприяння розвитку інновацій та зростання конкурентоспроможності підприємств готельного господарства.

Узагальнюючи теоретичні результати формування *методологічного базису системи рівень менеджменту підприємств готельного господарства*, зазначимо, що комбінування базових підходів до розв'язання наукової проблеми дає змогу запропонувати синтетичну методологію системи рівень менеджменту підприємств, яка поєднує різні теоретичні конструкти та праксеологічні засади забезпечення ефективного управління фінансовими

потоками підприємства з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників для досягнення максимального доходу при мінімальних витратах (рис. 2.2).

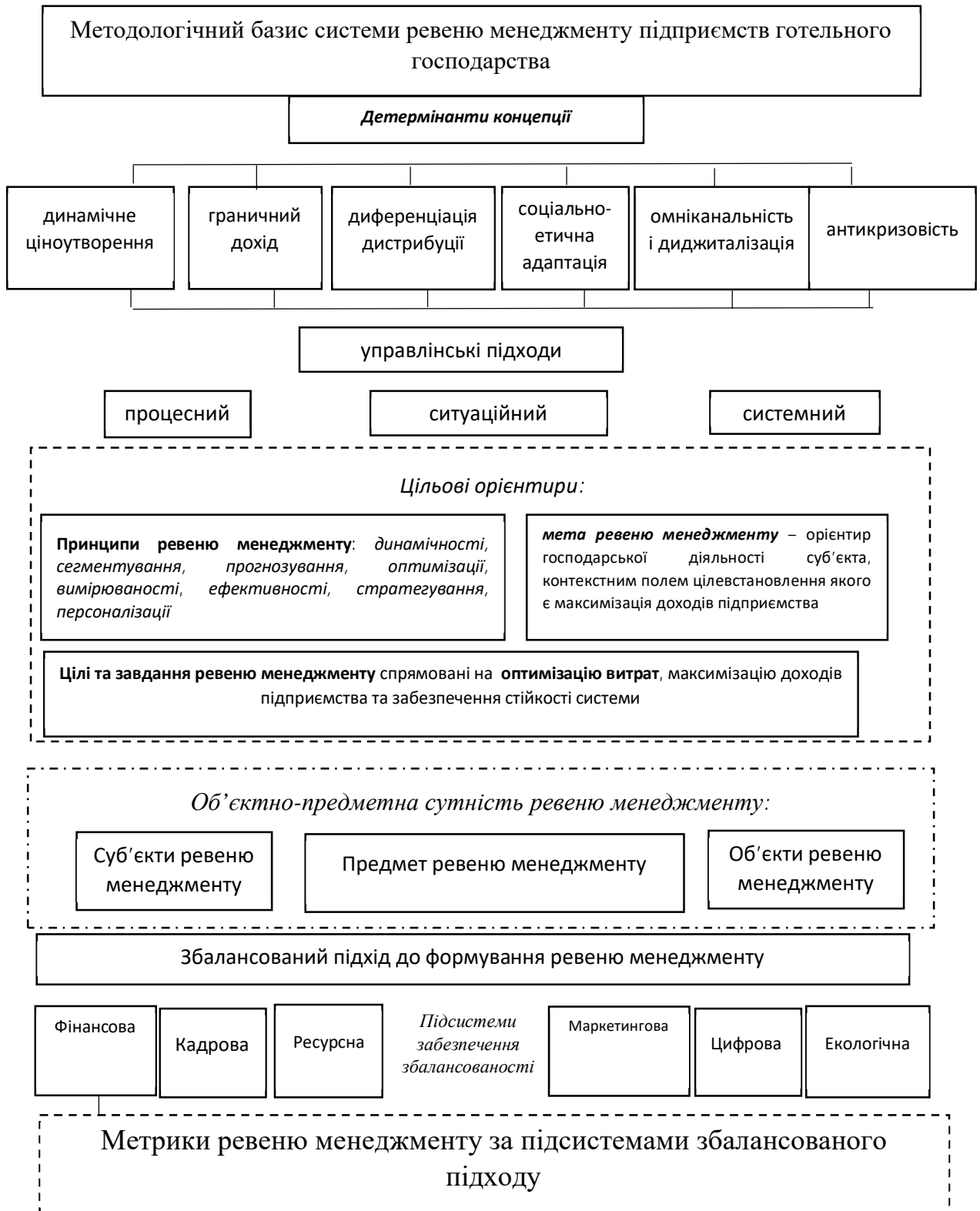


Рис. 2.2. Синтетична методологія системи ревеню менеджменту підприємств готельного господарства

Джерело: розробка автора

Неоднорідність структури системи ревеню менеджменту зумовила формування синтетичної методології системи ревеню менеджменту з урахуванням збалансованого підходу, що підвищує адаптивність системи в умовах турбулентного середовища ринку готельних послуг, оскільки внаслідок криз політичного, економічного і соціального характеру суттєво змінилися акценти у системі ревеню менеджменту підприємств готельного господарства як основ фінансової стійкості та досягнення стратегічних цілей.

Зміст та запропонована синтетична методологія системи ревеню менеджменту підприємств готельного господарства, яку розкрито на методичному, інструментальному, організаційному рівнях, закладає системну основу для оптимального поєднання операційних і стратегічних цілей забезпечення зростання доходів, конкурентоспроможності та зниження ризиків в умовах постійних змін на ринку.

Підсумовуючи викладене, зауважимо, що максимізація доходів є загальною метою ревеню менеджменту, а конкретні заходи щодо її досягнення залежать від збалансованості підсистем. Водночас збалансованість підсистем ревеню менеджменту є необхідною, але не достатньою умовою досягнення зазначеної вище мети, оскільки повинна бути доповнена інтегрованістю складових і синхронізацією метрик. За цих умов запропонована нами методика дає змогу обґрунтувати цільові завдання та потребує визначення і оцінювання метрик, що відображають причинно-наслідкові залежності між підсистемами і спрямовані на досягнення тактичних та стратегічних цілей ревеню менеджменту підприємства готельного господарства.

2.2 Методичні засади визначення метрик ревеню менеджменту на основі збалансованого підходу

Розглянутий у попередньому підрозділі методологічний базис ревеню менеджменту підприємств готельного господарства скеровує подальший вектор дослідження у контекст визначення метрик ревеню менеджменту на засадах збалансованого підходу. З цих позицій зазначимо, що уніфіковані

метрики ревеню менеджменту підприємств готельного господарства визначені Фондацією Міжнародної асоціації продажів і маркетингу в сфері гостинності. Ними розроблено уніфіковану систему рахунків для готельної індустрії (USALI) [55]. Пізніше науковцями Американського навчального інституту готельного та житлового господарства було вдосконалено цю методику, визначивши окремі складові стандарту USAR і USFRS [56] для менеджерів, оскільки вони завдяки більшому ступеню деталізації дають можливість проводити більш ґрунтовний операційний та фінансовий аналіз діяльності готельного підприємства й отримати більш чітке та об'єктивне уявлення про центри доходів, що сприяє розробленню стратегії і є науковим і методичним підґрунтям уніфікації підходів до збирання, оброблення і інтерпретації даних для власників готелів, менеджерів та інших зацікавлених осіб для складання та подання фінансової звітності готелів. У результаті використання стандартизованого підходу USALI дає змогу 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 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, які базуються на результатах роботи департаментів, тому важливо, щоб готельєри залишалися обізнаними зі стандартами і будь-якими змінами, внесеними до цих стандартів. USALI дійсно впливає на те, як готельєри відстежують тренди та аналізують звіти про доходи. Важливо також, щоб особа, відповідальна за управління доходами у готелі чи організації розуміла цей вплив і налаштовувала параметри оцінювання та звітність [57–59]. Попри необхідність забезпечення збалансованого підходу до визначення метрик ревеню менеджменту, підприємства готельного господарства залишаються зосередженими на традиційних фінансових показниках (валовий дохід,

прибуток до оподаткування та скорочення витрат). З урахуванням маркетингового аспекту найбільш вимірюваними є нематеріальні показники, такі як задоволеність споживачів. Інші ключові показники ефективності охоплюють дистрибуцію послуг та задоволеність споживачів. Так, В. Чаван запропонував підходи до створення інформаційної панелі для моніторингу продуктивності систем ревеню менеджменту [60], за якими оцінюють ревеню менеджмент на основі розрахунку метрик вимірювання продуктивності. Інтерпретацію даних метрик проводять відповідно до центрів доходів і продуктивності систем ревеню менеджменту на етапах прогнозування, контролю запасів і овербукінгу в управлінні доходами.

Для розроблення методичних засад визначення метрик ревеню менеджменту з урахуванням рекомендацій USALI на засадах збалансованого підходу було сформовано дослідницьку позицію, яка припускає, що виконати це завдання об'єктивно можна через виокремлення підсистем, які є ключовими і найбільш значущими для досягнення цільових орієнтирів ревеню менеджменту підприємства готельного господарства. Дотримуючись означеної наукової позиції для комплексного визначення метрик ревеню менеджменту готельного підприємства рекомендується використовувати наступний методологічний підхід, який розроблений на основі узагальнення декількох підходів і складається із послідовних етапів оцінювання (рис. 2.3).

На першому етапі визначення метрик ревеню менеджменту визначено інформаційну базу. За основу було взято поділ метрик за підсистемами збалансованості, які відображають: операційні процеси; особливості ефективності використання матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, інвестованих у розвиток; цифровізацію управлінських процесів; інформаційну детермінанту розвитку підприємства готельного господарства; екологічну складову; значущість ринкової позиції як важливої детермінанти маркетингової діяльності і передумови отримання доходів. Джерелами інформації є техніко-економічні показники досліджуваного об'єкта.

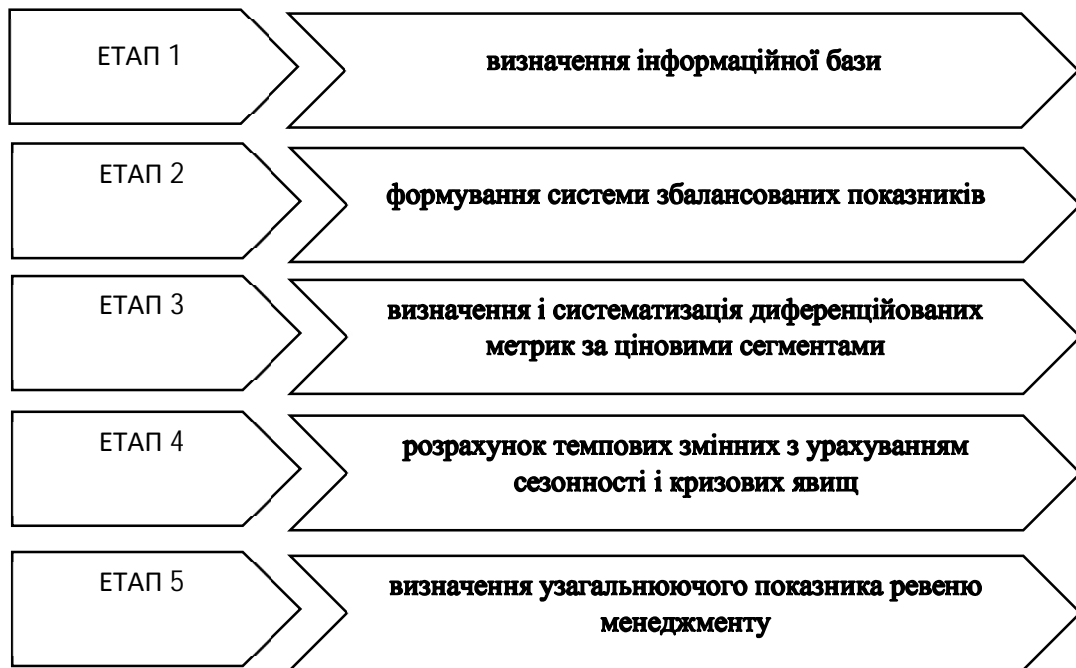


Рис. 2.3 Етапи визначення метрик рівеню менеджменту підприємств готельного господарства

Джерело: розробка автора

Другий етап передбачає формування системи збалансованих показників, в яку відібрано ключові показники за всіма шістьма підсистемами системи збалансованих показників і визначено факторні чинники комплексу рівеню менеджменту за окремими підсистемами, описаними у синтетичній методології системи рівеню менеджменту, а саме фінансовою, кадровою, ресурсною, маркетинговою, цифровою та екологічною.

Для третього етапу пропонуємо використати методику Ц. Квінана і М. Фергюсона з диференціюванням метрик рівеню менеджменту готелів за цінovими сегментами [61]. Простота використання моделей сегментації полягає в їх можливій адаптації до ринкової ситуації і варіативності чинників. Серед початкових досліджень моделей сегментації і їх впливу на рівеню менеджмент були праці В. Ліберман [62]. Методи сегментації ринку відігравали надзвичайно важливу роль в успішних моделях рівеню менеджменту, що передбачали диференціацію цінovих пропозицій за каналами дистрибуції (продаж готельного продукту за різними цінами

одночасно різним споживачам, в альтернативних тарифних сегментах залежно від їх платоспроможності) [63].

Відповідно до того, як ревеню менеджмент поширювався на більшу кількість галузей, стали можливими нові підходи до сегментації ринку. Розвиток методів сегментації ринку для підтримки управління доходами та динамічного ціноутворення передбачає трансформацію підходів, зумовлених фінансовою вигодою орієнтації на цільовий сегмент. 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 та пов'язаній з цим втраті доходу. У роботі М. Чанг та П. Белл [64] описано інструменти для обмеження міграції споживачів між сегментами, що називаються «лімітами». Учені систематизували характеристики «лімітів» та дослідили загальні параметри ревеню менеджменту, розробили класифікацію обмежень у системі управління доходами, описали бізнес-питання, пов'язані із процесом сегментації.

Вони класифікували обмеження на основі моделей закупівель, характеристик продукту та характеристик споживачів, а також створили таксономію, виокремили елементи, перелічені у таксономії, і запропонували перелік дескрипторів, які найбільше підходять до ситуації. Основними критеріями вибору оптимальних рішень щодо обмежень визначені ціна, наявний асортимент та витрати на дослідження для застосування їх до ситуації, щоб поліпшити фінансові результати готелю.

Поділяючи думку Ф. Рондан-Каталуни щодо значення для ревеню менеджменту деталізації розроблених критеріїв сегментації та використання маркетингового інструментарію і традиційних підходів до сегментації ринку для готелів [65] рекомендуємо здійснювати цінову диференціацію готелів за категоріями: 5*, 4*, 3*, 2* та без категорії.

На четвертому етапі розраховують темпові зміни відібраних показників за визначені періоди з урахуванням сезонних коливань і кризових періодів, що

забезпечує порівняльний вигляд для подальшого обчислення метрик ревеню менеджменту. Для впровадження системи ревеню менеджменту як процесу управління доходами необхідно мати чітке розуміння фундаментальних концепцій та компонентів, які покладено в його основу. Використання цифрових інструментів дає змогу за допомогою автоматизованих систем удосконалити процес збирання і аналізу даних. За рахунок аналізу та інтеграції даних у системі ревеню менеджменту відбувається моніторинг і адаптація моделей ціноутворення.

Дослідники А. Долгуй і Ж-М. Прос проаналізували вплив ціни на обсяг продажу та ввели у науковий обіг поняття кривої продажу [66] та запропонували методи ціноутворення, такі як тестування цін, метод «витрати плюс», залучення експертів, аналіз ринку та опитування споживачів. До останньої категорії входить 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. Інакше кажучи, 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 представляє певний сегмент ринку. Детерміновані моделі ціноутворення впроваджують лінійно та комплексно, з датованими у часі позиціями, тому вони є визначальними для практичного розуміння механізмів ціноутворення.

На п'ятому завершальному етапі розраховують узагальнюючий показник ревеню менеджменту за формулою середньої геометричної, що забезпечує однозначність та адекватність оцінювання, нівелюючи вплив помилковості для подальшого порівняння кількісних та якісних метрик:

$$R = \sqrt[6]{R_1 \cdot R_2 \cdot \dots \cdot R_6}, \quad (2.1)$$

де R_i – рівні темпових змін метрик ревеню менеджменту;

i – індекс векторів даних, $i = \overline{1, 6}$.

Використання темпових змінних метрик ревеню менеджменту дає змогу оцінити зміну показників у динаміці й одночасно при порівнянні з одиницею вказує на вектор (зростання або зниження) зміни за певний період часу. Якщо значення узагальнюючого показника буде більшим за 1, то рівень ревеню менеджменту вважається задовільним. У протилежному разі рекомендується повернутися до оцінювання кожного характеристичного компонента та визначити, який з них спричиняє погіршення результуючої ознаки.

Використання даного методологічного підходу визначення метрик ревеню менеджменту дає можливість підприємствам готельного господарства формувати систему звітності для подальшого оцінювання ефективності ревеню менеджменту. Внаслідок криз економічного і соціального характеру суттєво змінилися акценти у системі ревеню менеджменту підприємств готельного господарства. Збалансований підхід до формування ревеню менеджменту дав змогу доповнити систему екологічною та цифровою підсистемами, які відображають тенденції впровадження інновацій та забезпечення сталого розвитку, що нині є ключовими чинниками розвитку готельного бізнесу

Сформовану систему метрик ревеню менеджменту підприємств готельного господарства на основі збалансованого підходу та з урахуванням рекомендацій USALI представлено на рис. 2.4.

За результатами теоретичного аналізу наукових дискусій [15; 35; 59; 67–70] щодо систематизації метрик ревеню менеджменту можна констатувати, що збалансований підхід до формування ревеню менеджменту дає можливість:

- визначити чинники впливу на дохідність підприємства за сферою виникнення (підсистемами);
- оцінити ступінь впливу ключових метрик (фінансової I_1 , кадрової I_2 , ресурсної I_3 , маркетингової I_4 , екологічної I_5 , цифрової I_6) на збалансованість ревеню менеджменту;
- ідентифікувати центри доходів, виявити резерви та джерела зростання доходів; прогнозувати зміни у структурі витрат та обсягах доходів відповідно до коливань ринкової кон'юнктури;

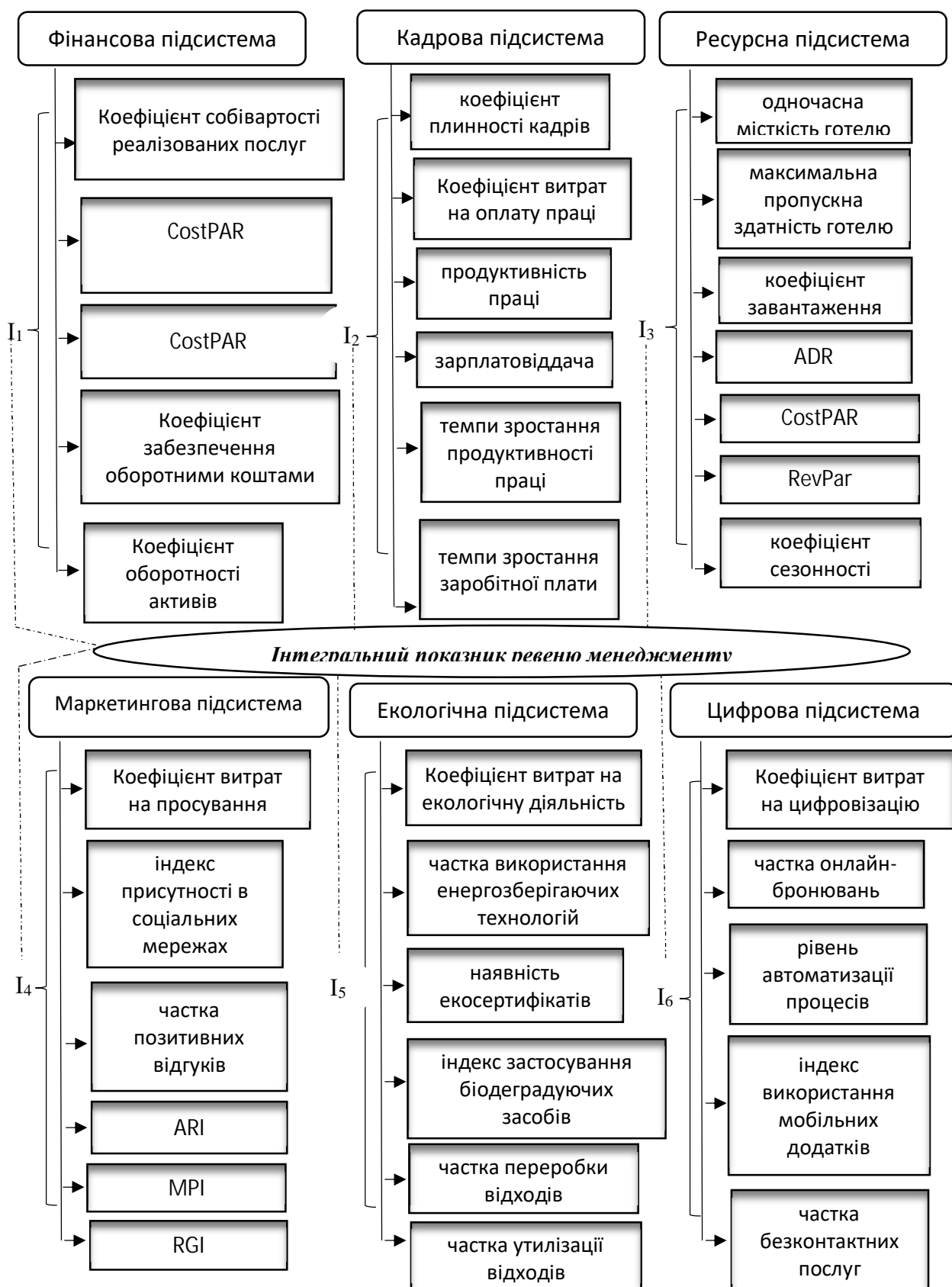


Рис. 2.4 Метрики ревеню менеджменту підприємств готельного господарства на основі збалансованого підходу

Джерело: розробка автора

– виявляти й оптимізувати витрати операційної діяльності; подолати суперечності управлінських інформаційно-комунікаційних потоків із наявними потребами евентуальної реалізації економічних інтересів підприємств готельного господарства;

– визначити інтегральний показник збалансованості ревеню менеджменту за формулою (2.2).

$$\text{ІП } p_M = \sum I_n \cdot \beta_n, \quad (2.2)$$

де n – кількість складових метрик за підсистемами збалансованого підходу;

I_n – індексний показник n -ї складової метрик за підсистемами збалансованого підходу;

β_n – вага n -ї складової метрик за підсистемами збалансованого підходу.

Використовуючи інтегративний підхід до визначення доповнених метрик ревеню менеджменту за підсистемами збалансованості, обґрунтованими у методологічному базисі системи, детально розглянемо специфіковані метрики цифрової та екологічної складових.

Зокрема, у контексті особливостей визначення цифрових метрик дослідник Брефні Нун та інші дійшли висновку щодо необхідності інтеграції управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM) та ревеню менеджменту (RM). Однак наслідки інтеграції стратегій CRM та управління доходами у контексті готельного середовища недостатньо вивчені [71]. Ключовими питаннями, які потребують вирішення, є такі: визначити, на кого будуть спрямовані зусилля у сфері CRM і як ці зусилля вплинуть на процес управління доходами. За допомогою підходу до цифровізації сегментації споживачів на основі життєвого циклу / прибутковості, запропонованого В. Рейнарцем і Л. Кумаром у 2002 році, визначені відповідні сегменти споживачів, на які слід спрямовувати зусилля з CRM, і для кожного сегмента окреслюється модель ревеню менеджменту, що підтримує його. До них належать традиційний ревеню менеджмент, ціноутворення на основі довічної цінності, гарантії доступності, а також короткострокові та спеціальні акції

[72]. К. Мацуока розглянув вплив ревеню менеджменту на цифровізацію бізнес-процесів щодо сегментації споживачів, прогнозування попиту, управління інформаційними системами та управління людськими ресурсами [73]. Метрики ревеню менеджменту К. Клеопас ототожнює із ціноутворенням, а ревеню менеджмент описує як мистецтво продажу продукції потрібним споживачам за правильними цінами [74]. Концепція базується на припущенні, що різні споживачі готові платити різні ціни за один і той самий продукт, отже через диференціацію ціни відповідно до характеристик споживача можна максимізувати загальний дохід. У той час, як термін «ревеню менеджмент» часто стосується проблеми визначення кількості продукції, яку можна запропонувати за однією ціною, а термін «ціноутворення», зазвичай, стосується проблеми визначення оптимальних цін.

Історично метрики ревеню менеджменту трактувалися як показники операційного менеджменту, зосереджуючись лише на розподілі потужностей з урахуванням оцінок екзогенного попиту [75],. У 1960-х роках American Airlines почали використовувати моделі дослідження операцій для ухвалення рішень з управління доходами. Літгловуд представив модель максимізації доходів за допомогою лімітів на бронювання та систем контролю запасів [76]. У 1980-х роках управління доходами стало надійною і працездатною системою для розв'язання проблем фіксованих потужностей, змінного у часі попиту, сегментації, обмежених запасів і високих постійних витрат, що зумовило практичне рішення. Важливою віхою у моделюванні й оцінюванні у системі управління доходами стало дослідження П. Белобаби [77], яке мало значний внесок в управління асортиментом, розподілом потужностей та рішеннями щодо інвентаризації у режимі реального часу. Враховуючи необхідність визначення диджиталізації ревеню менеджменту, пропонуємо застосовувати структурно-логічну схему (рис. 2.5), в якій наведено основні етапи спостережень цифрових метрик підприємств готельного господарства.

У роботі Ірен Нг [78] застосовано міждисциплінарний підхід до ревеню менеджменту, 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 пропонується 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 невизначеність. Крім того, самостійний вибір може також дати змогу підприємствам зменшити витрати на координацію та моніторинг тарифних бар'єрів.

А. Вівс та інші дослідники, розглянувши методи ціноутворення та управління доходами у готельному менеджменті, запропонували застосовувати споживчо-орієнтований підхід до ціноутворення та розроблення інструментів ревеню менеджменту, а також сприяли вдосконаленню процесів управління готельним господарством на рівні окремого готелю [79]. Згідно з дослідженнями методи оптимізації цін (ЦО) спрямовані на максимізацію доходів готелю, ґрунтуються на дефіциті запасів, сегментації споживачів і ціноутворенні. У готельному секторі, як і в авіаційній галузі, різні цінові політики мають більший вплив, ніж результати вимірювання конкуренції. Це пов'язано з тим, що стратегії диференціації та специфічна політика у готелях можуть зменшити тиск конкурентного середовища.

Дослідники Цянь Лю та Гаррет Ризін представили вдосконалені методи управління доходами мережі, які припускають, що споживачі обирають відповідно до мультиноміальної логіт-моделі вибору з тією особливістю, що набори продуктів, які розглядаються, для різних сегментів споживачів можуть бути однаковими [80].

Цей підхід можна використовувати для моделювання ринків зі слабкою сегментацією: Наприклад, високоприбуткові сегменти споживачів можуть бути змодельовані так, щоб також розглядати низькоприбуткові продукти,

призначені для низькоприбуткових споживачів, вводячи в модель неявну поведінку викупу.

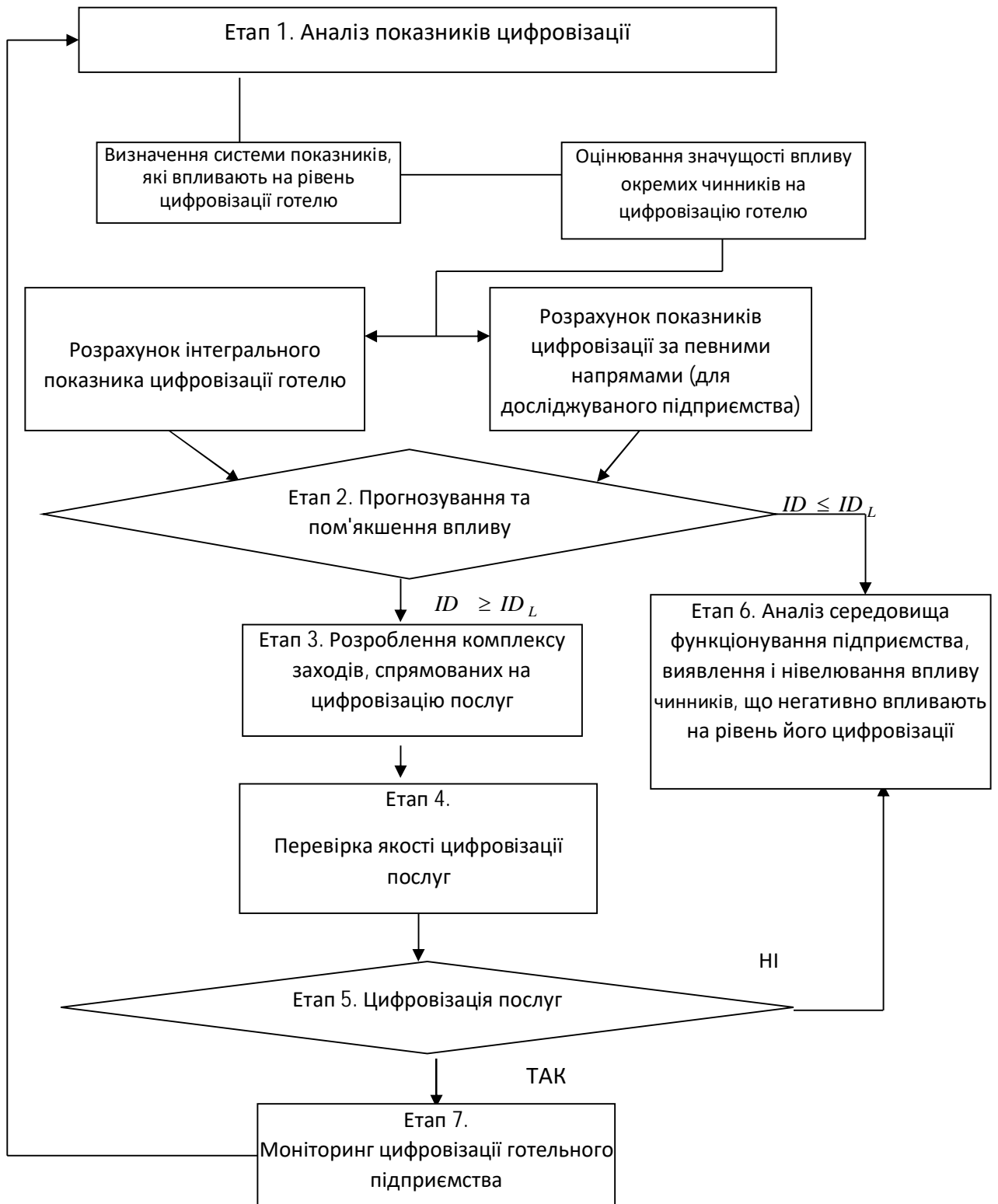


Рис. 2.5. Структурно-логічна схема моніторингу цифровізації готелю (цифрова підсистема рівеню менеджменту)

Джерело: розробка автора

Лінійні програми, що виникають, розв'язуються за допомогою генерації стовпців і містять NP-тверді змішані цілочисельні підзадачі. Однак Й. Мейснер та А. Штраус запропонували ефективні евристичні поліноміального часу, які значно пришвидшують процес розв'язання. Вони дослідили вплив зміни інтенсивності перекриття на відповідні політики і виявили, що поліпшення є найбільш вираженими у разі високого перекриття, що робить метод дуже цікавим для слабо сегментованих ринків [81].

Т. Бейкер 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 автори 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 кількісним оцінюванням онлайн-оглядів для прогнозування. Нові методи оптимізації ціноутворення оптимізації цін визначають, чи впливає невідповідність між сприйняттям споживачами справедливості і довіри та історією ціноутворення на загальну ефективність готелю, а також те, які комбінації гнучких продуктів, несприйняття ризику особами, які ухвалюють рішення, непараметричного прогнозування та функцій оптимізації за еталонним ефектом є найефективнішими і в яких ситуаціях. Дане дослідження поєднує діяльність постачальників за межами технічної сфери прогнозування та оптимізації цін з акцентом на технічні межі моделювання вибору та вказує на кілька перспективних досліджень із застосуванням якісних методів, дослідження дії та науки про дизайн [82].

Науковці Юї Фенг, Байчун Сяо досліджували проблематику управління доходами, коли скінченну кількість взаємозамінних товарів продають двом різним сегментам ринку за відповідними цінами. Необхідно, щоб певна кількість товарів була зарезервована для сегмента з високими цінами, щоб

забезпечити мінімальний рівень продажів. На початку сезону обидва сегменти обслуговують 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 змодельовали точний розв'язок у закритій формі, використовуючи теорію оптимального часу зупинки, 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 [83]. У статті Дж. Шілде представлено результати опитування 76 малих підприємств щодо використання метрик ревеню менеджменту для даного типу підприємств та впливу управління доходами на результативність. Результати свідчать про те, що управління доходами використовує малий бізнес і воно має значний позитивний вплив на дохід від продажів. Спостерігаються також найпоширеніші практики та ступінь застосування цієї стратегії малими підприємствами [84].

Важливими метриками, що характеризують ревеню менеджмент підприємств готельного господарства, є дистрибуція як критично важливий компонент впливу на дохід. Існує багато «сірих зон» щодо того, як обирати канали дистрибуції і як ними управляти. Дистрибуційну політику готелів і її вплив на дохідність розглянули у своєму дослідженні автори П. О'Коннор і Г. Пікколлі [85]. Вони зазначали, що дистрибуцію у готелях можна трактувати як усі можливі способи або точки з'єднання, через які номери, послуги та продукти можуть бути продані споживачеві, а також як процес, за допомогою якого готелі пропонують свої ціни, наявну пропозицію та продукти для продажу споживачам. Це загалом означає спосіб, у який тарифи, наявність місць і продукти взаємопоеднуються. Деякі приклади каналів розподілу охоплюють GDSs (Глобальні системи дистрибуції); OTA (Онлайн-трєвел-агентства); телефонні продажі (кол-центри або дзвінки в готелі) і вебсайти готелів.

Окрім каналів, функція дистрибуції передбачає зв'язок між системами. Наприклад, через поширення інформації на вебсайтах, доступних для продажу продуктів, для готельєрів постала потреба знайти більш ефективні способи управління завантаженістю, цінами та доступністю. За цих обставин з'явилися посередники, що пропонують інтеграційні канали, які дають можливість передавати інформацію між системами. Це означає, що готельєри можуть керувати своїми завантаженістю, цінами та доступністю з однієї системи, а вона автоматично передаватиметься до всіх «під'єднаних» систем або сайтів. Багатоваріантність і альтернативність вибору каналів продажу передбачає, що управління або налаштування всіх систем дистрибуції і сайтів буде відрізнятися у різних готелях. Деякі готелі наймають експерта з дистрибуції або команду експертів. Ця система зазвичай займається всіма точками з'єднання, структурою та інформацією, а також усуненням будь-яких проблем. Вони також можуть керувати відносинами з кожним партнером з дистрибуції. Деякі підприємства готельного господарства розділяють управління або «право власності» на сайти або системи. Наприклад, департамент маркетингу або електронної комерції, або дистрибуції можуть нести повну відповідальність за вебсайт і систему бронювання. Деякі підприємства готельного господарства призначають ревеню менеджера, який керує цими напрямками. Існує багато способів розподілу обов'язків, які залежать від стратегії роботи та від організаційної структури готелю, її відділів.

Таким чином, для підприємств готельного господарства першочерговим завданням для досягнення економічного ефекту, важливість якого зумовлена вибором методів отримання доходу при одночасному зниженні витрат, є розроблення стратегії дистрибуції (рис. 2.6).

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, відбуватиметься ревеню менеджером залежно від основних чинників попиту, з іншого, маркетингологом, – під впливом реагування і лояльності споживачів.

Адаптацію стратегії дистрибуції готельних послуг через прямі канали здійснюватимуть підприємства готельного господарства, через непрямі канали – посередники, що мають розроблені алгоритми і стандарти просування готельних послуг [86].

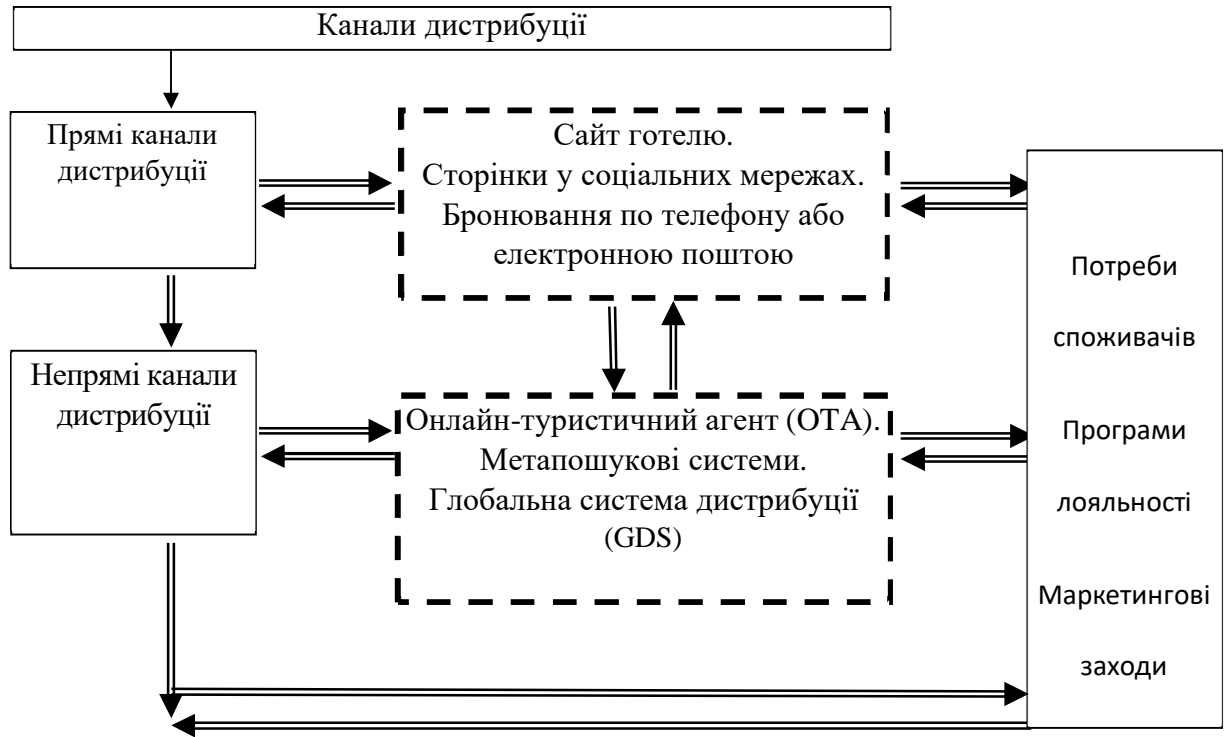


Рис. 2.6. Система каналів дистрибуції готельного продукту

Джерело: розробка автора

Упровадження запропонованої системи дасть можливість адаптувати дистрибуцію через кожний канал і оцінити зворотний зв'язок його з іншими каналами, що диференціює продажі і трансформує їх відповідно до умов, що мають вплив. Система сприятиме також балансуванню і 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 [87].

Складовою оцінювання рівеню менеджменту через визначений канал дистрибуції є вартість залучення споживачів, яка швидко набуває великого значення для індустрії гостинності. Проте із поширенням вебсайтів і додатків, які залучають споживачів за комісійну винагороду, прибутки готельєрів

швидко зменшуються. Виконання завдання вибору каналів дистрибуції потребує переорієнтації організаційних структур на нові форми, які використовують в управлінні проєктами.

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 виникла в авіакомпаніях і нині набула статусу основної бізнес-практики у широкому спектрі галузей, зокрема і в готельному бізнесі, енергетиці, роздрібній торгівлі одягом і виробництві. Функціонування системи здійснюється у процесі пошуку оптимальних шляхів та напрямів діяльності на основі використання моделей та завдяки методам, тому що вони допомагають сформулювати систему правил, прийомів і підходів, що дають можливість виявити проблеми, оптимізувати витрати ресурсів на формування й реалізацію цілей. Вони є ланкою у системі управління, базуються на законах і принципах управління [88–91]. Визначення метрик ревеню менеджменту допомагає підприємствам готельного господарства збільшити свої доходи завдяки розподілу потужностей між тими сегментами, які є більш прибутковими. На збільшення доходів значною мірою впливають попит, конкуренція, сезонність та інші зовнішні чинники. Необхідно ізолювати вплив таких зовнішніх чинників при вимірюванні метрик ревеню менеджменту.

Визначаючи метрики ресурсної підсистеми ревеню менеджменту, варто розглянути методику, запропоновану А. Чіа, яка базується на вимірюванні ефективності, в основу якої покладено збалансування показників вимірювання ланцюгів постачання [92]. Важливість даної методики для підприємств готельного господарства полягає у визначенні важливості чинників, що впливають на 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 з метою сприяння загальній ефективності та конкурентоспроможності всього

ланцюга постачання. Метрики екологічної підсистеми ревеню менеджменту набувають дедалі більшого значення у світлі зміни клімату, перенаселення та надмірного споживання на тлі закликів до соціально та екологічно сталого економічного зростання. Туристична галузь суттєво загострила ці виклики, оскільки на неї припадає 8–10 % світових викидів парникових газів [93–94]. Керівники готелів визнають, що їхній бізнес шкодить навколишньому середовищу [95], тому багато підприємств цієї сфери діяльності впровадили практичні заходи або інновації, що сприяють екологічній поведінці гостей, щоб запобігти дисипації витрат, які включають зменшення частоти прибирання номерів, заохочення до повторного використання рушників і постільної білизни, а також споживання їжі з низьким рівнем відходів [96–98]. Ці практики пропонують значні переваги для готелів. Вони можуть підвищити репутацію готелю та його привабливість для екологічно свідомих гостей [99] або суттєво зменшити витрати за рахунок скорочення споживання води та енергії і мінімізації відходів [100].

Практики енергозбереження та ощадливого енергоспоживання, які дедалі частіше використовують готелі, стають конкурентною перевагою, оскільки перевитрати ресурсів є суттєвими чинниками погіршення стану довкілля. Недаремно Ціль сталого розвитку ООН № 7 присвячена забезпеченню «доступної, надійної, стійкої та сучасної енергії для всіх» [101]. Термін «сталість», таким чином, є найскладнішим для оцінювання. Конкретні цілі системи управління доходами безпосередньо пов'язані із зобов'язаннями Паризької угоди з утримання зростання глобальної температури нижче 1,5 °С. Країни-члени ЄС зобов'язалися перейти до кліматично нейтральної економіки до 2050 року, що означає, що підходи до використання ресурсів мають кардинально змінитися у найближчі десятиліття [102]. Дискусія про сталість міцно вкорінена у понятті справедливості між поколіннями. У Звіті Брундтланд [103] наведено найбільш відоме визначення сталого розвитку як «розвитку, який включає елементи екологічного, економічного та соціального виміру в одній узгодженій структурі і надання усім вимірам однакового

підходу». Структурно-логічна схема (рис. 2.7), передбачає основні етапи визначення екологічних метрик підприємств готельного господарства.

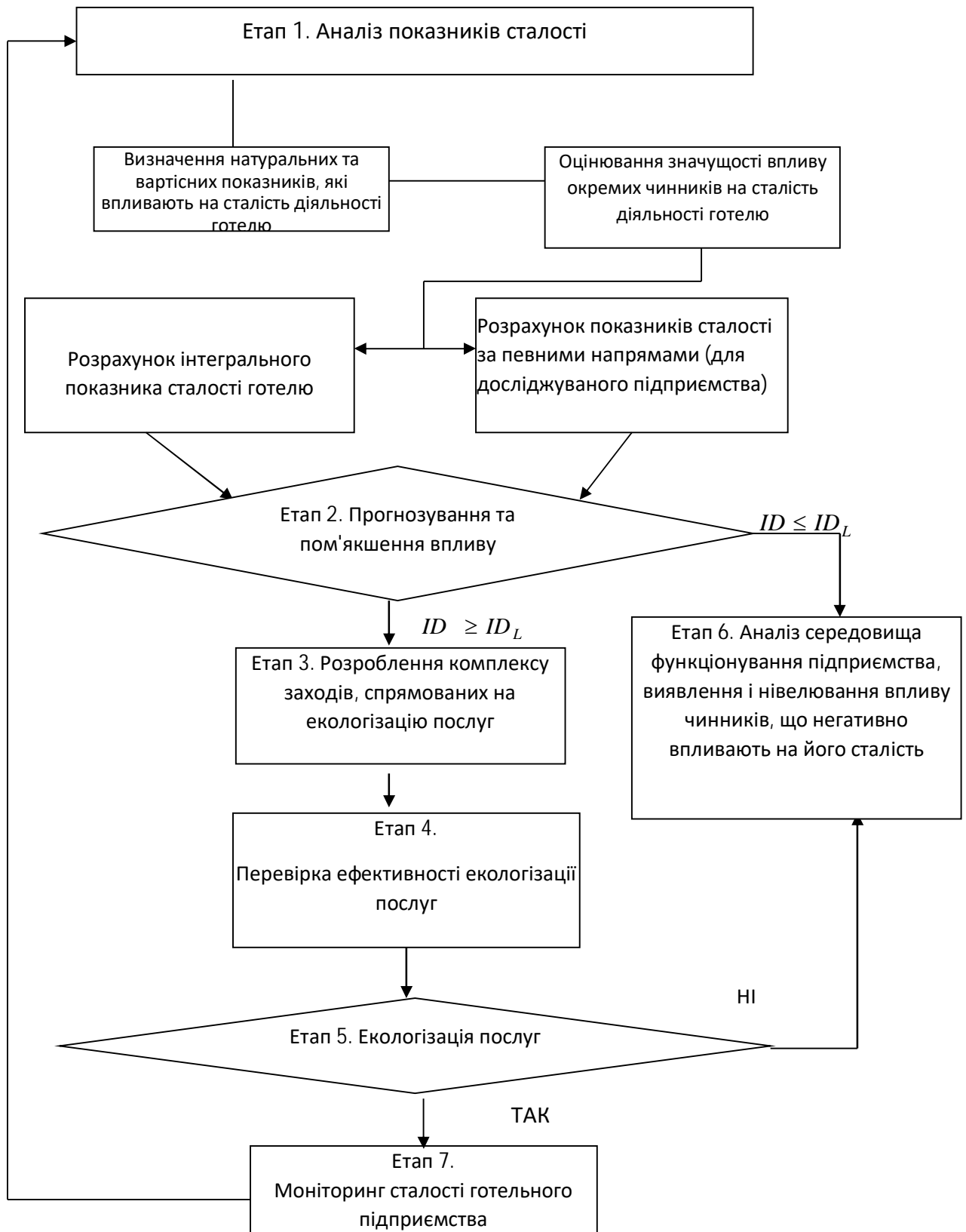


Рис. 2.7. Структурно-логічна схема моніторингу сталості готелю (екологічна підсистема ревеню менеджменту)

Джерело: розробка автора

Дж. Елкінгтон [104] називає це потрійним підсумком: ці напрями, а саме збереження біорізноманіття, стале ставлення, зміна клімату, необхідність захисту природоохоронних територій, задоволеність та екологічне управління. Важливо максимізувати реальний позитивний вплив, який готельна індустрія може мати на сталий розвиток. Через різні інтерпретації сталого розвитку готельна індустрія має, ймовірно, слабку ніж сильну модель сталого розвитку [105]. Стверджується, що підприємства готельного господарства, 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.

Використання антидисипативного підходу до оптимізації витрат підприємств готельного господарства на основі комбінування методів управління витратами у контексті прогнозування змін у попиті та пропозиції на ринку, технологіях забезпечує адаптацію бізнес-процесів до коливань кон'юнктури, які потенційно можуть негативно вплинути на обсяг та структуру витрат. Це дає змогу прогнозувати зміни та уникнути й мінімізувати негативні фінансові наслідки в умовах несприятливих тенденцій попиту.

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 спричиняє збільшення потреби в інвестиціях і протиріччя між менеджерами і власниками бізнесу (рис. 2.8).

Дослідження бізнес-моделей сталого розвитку (HSBM) у готельній індустрії висвітлено у працях науковців, де зосереджено увагу на досягненні потрійного результату [106–110]. Група словенських вчених на чолі з Т. Міхаліч розширили звичайний зміст триланкової моделі HSBM (економічна, екологічна та соціокультурна складові), додавши до неї задоволеність споживачів, екологічну освіту та здатність впроваджувати зміни [111]. Експерти з фінансової, маркетингової та туристичної сталості дослідили

найкращі практики вимірювання сталого розвитку та систематизували відповідні показники сталого розвитку [112].

Конструктивність системи показників сталого розвитку в системі ревеню менеджменту полягає як в її здатності оцінювати якість економічних відносин, так і у визначенні, зокрема, екологічної стратегії підприємства готельного господарства. Розуміння цих позицій узагальнено у методиці, яку наведено у дод. Б.

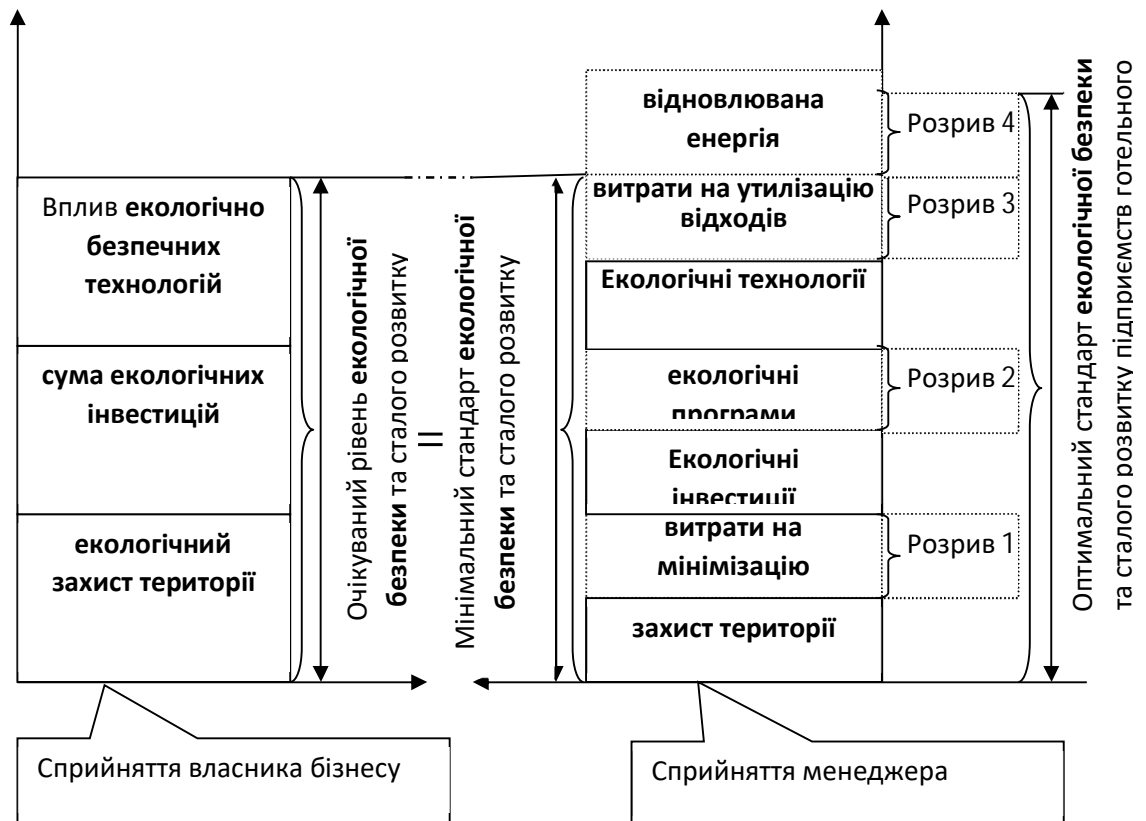


Рис. 2.8. Детермінанти мінімального та оптимального стандарту екологічної безпеки та сталого розвитку підприємств готельного господарства

Джерело: розробка автора

Узагальнюючи наведені вище позиції щодо метрик, у табл. 2.2 наведено метрики за підсистемами ревеню менеджменту для визначення комплексного показника збалансованості системи. Інакше кажучи, йдеться про визначення системи метрик, що впливають на збалансованість підсистем і оцінювання динаміки та результативності ревеню менеджменту.

**Метрики збалансованої системи показників ревеню менеджменту
підприємства готельного господарства**

Підсистема ревеню менеджменту	Найменування метрик
Фінансова	коефіцієнти собівартості реалізованих послуг, забезпечення власними оборотними коштами, оборотності активів, CostPar, CostPor
Кадрова	коефіцієнти плинності кадрів, витрат на оплату праці, продуктивності праці, зарплатовіддачі, темпи продуктивності і заробітної плати
Ресурсна	одночасна місткість готелю, максимальна пропускна здатність готелю, можлива пропускна здатність готелю, коефіцієнт використання максимальної пропускної здатності готелю, коефіцієнт завантаження, ADR, RevPar, RevPash
Маркетингова	коефіцієнт витрат на просування, ARI, MPI, RGI, індекс присутності в соціальних мережах, частка позитивних відгуків
Екологічна	рівень витрат на екологічну діяльність, частка використання енергозберігаючих технологій, наявність міжнародних екосертифікатів, індекс застосування біодеградуючих засобів, частка переробки, утилізації відходів
Цифрова	рівень витрат на цифровізацію, частка онлайн-бронювань, рівень автоматизації процесів, індекс використання мобільних додатків, частка безконтактних послуг

Джерело: розробка автора.

Доповнена система ревеню менеджменту відображає екологізацію і цифровізацію бізнес-процесів, спрямованість операційної діяльності на поліпшення фінансових результатів та оптимізацію використання ресурсного потенціалу. Отже, збалансований підхід до формування ревеню менеджменту передбачає виділення шести підсистем, що характеризуються метриками як чинниками впливу на дохідність підприємства за сферою виникнення (фінансовою, кадровою, ресурсною, маркетинговою, екологічною, цифровою).

Моніторинг метрик цифровізації та екологізації стають дедалі більш важливими чинниками у готельному бізнесі та їх конкурентоспроможності на ринку, що надає численні переваги. Фінансова стійкість нині здебільшого розглядається як одна із найважливіших функцій готельного бізнесу, так само як і комунікація та маркетинг, що приваблює більшу кількість гостей. Одними

із ключових аспектів, що впливають на дохідність готелю, є показники ефективності використання цифрових технологій та екологічної сталості, а також управління витратами у готелі з метою встановлення ефективності цього процесу. Основне питання, що водночас виникає, полягає у тому, як збалансований рівень менеджмент впливає на ефективність роботи готелю і які найважливіші метрики рівня менеджменту підприємств готельного господарства. Отже, запропонована система метрик забезпечує адаптацію системи рівня менеджменту підприємств готельного господарства до зовнішніх та внутрішніх змін, визначає структуру центрів доходів, враховує цифровізацію та екологічні чинники, які є показниками сталого розвитку, чинником формування репутаційного капіталу та інвестиційної привабливості підприємств готельного господарства.

2.3 Інформаційно-комунікаційна екосистема рівня менеджменту підприємств готельного господарства

Формування інформаційно-комунікаційної екосистеми рівня менеджменту підприємств готельного господарства спрямовано на забезпечення інтерактивної комунікації, взаємозв'язку та інтеракції з метою моніторингу, систематизації, аналізу та використання інформації для ухвалення управлінських рішень у режимі реального часу.

Інформаційно-комунікаційна система – це сукупність інформаційних, комунікаційних, технологічних та управлінських засобів (технологій та інструментів), що забезпечує систему рівня менеджменту підприємства готельного господарства аналітичними даними для ефективного ухвалення рішень щодо: оптимізації доходів; зворотного зв'язку зі споживачами для створення персоналізованих пропозицій, що сприяє зростанню доходів; прогнозування змін у попиті на готельні продукти залежно від темпоральних хвиль кон'юнктури, що дає змогу оперативно коригувати цінові пропозиції;

виявляти потенційні ризики, які впливають на дохід, особливо в умовах нестабільності та швидких змін на ринку готельних послуг.

Зважаючи на те, що інформаційно-комунікаційна екосистема визначає цільову спрямованість операційної діяльності на максимізацію доходів та подолання диспропорційності функціоналів внутрішніх підсистем ревеню менеджменту, постає потреба в адаптації окремих функцій і підсистем у взаємодії із зовнішнім середовищем. Відповідно, є необхідність у застосуванні синергетичного підходу до формування інформаційно-комунікаційної екосистеми, який визначає синергію інтеграції внутрішніх класичних чинників формування доходів (ресурси, фінанси, маркетинг, кадри) із чинниками, що також спроможні генерувати дохід. Як було доведено у попередньому розділі, це цифровізація та екологізація операційних процесів.

Інформаційно-комунікаційна екосистема зосереджена на цифровізації процесів, а це означає, що на основі посилення взаємодії внутрішніх підсистем із зовнішнім середовищем. Процес інтегрованості бізнес-процесів характеризується досягненням цільових завдань ревеню менеджменту, тобто синергією підсистем для максимізації доходів. Варто зауважити, що підсистеми ревеню менеджменту є внутрішньою складовою екосистеми, але без взаємодії із зовнішнім середовищем вони неспроможні сформувати власну. Кожна підсистема відіграє певну роль і має визначене місце в екосистемі, тобто власну нішу. Неоднорідність структури системи ревеню менеджменту спонукає до включення до методологічного синтезу принципів гетерархії як постулату урізноманітнення здатності створювати у разі потреби тимчасові ієрархічні структури (моделі) в умовах турбулентного середовища ринку готельних послуг. Обґрунтовано необхідність відходу від ієрархічних систем управління як вертикальних і підпорядкованих, що зумовило розвиток холакратичних систем із формуванням інформаційно-комунікаційної екосистеми ревеню менеджменту, архітектоніка якої забезпечує оперативний обмін аналітичною інформацією між суб'єктами впливу на екосистему (ресурсний потенціал; цільові (щоденні, щотижневі, щомісячні, щорічні)

значення показників доходу ADR, RevPAR, коливання коефіцієнта завантаження номерного фонду; канали ефективної дистрибуції та обсяг лідогенерації, компетентність персоналу), які інтегровані у технологічне ядро (Big Data Analytics) екосистеми, що забезпечує результативність максимізації доходів підприємства готельного господарства.

Акселераційний розвиток технологій спричиняє потребу в адаптації підприємства до пошуку 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 рівеню менеджменті інформаційні технології стають визначальними, оскільки впливають на швидкість і своєчасність ухвалення управлінських рішень.

Створення інтегрованого середовища як доступної системи оцінювання ситуації на ринку в режимі реального часу, що розвивається і вдосконалюється, дає змогу ухвалювати рішення щодо зміни цінової політики у готельному бізнесі [114–116]. Використання цифрових технологій, які трансформуючись, стають не лише засобом вдосконалення бізнес-процесів, а й основним інструментом для підвищення доходів і оптимізації витрат, передбачає автоматизацію багатьох операційних процесів у готелі. Автоматизовані системи спрямовані на підвищення продуктивності праці, навчання і розвиток персоналу [117].

Перевагами цифрової трансформації, як зазначав З. Альвардєх, є економія часу, підтримка процесу ухвалення рішень і зростання доходів [50]. А. Коста-Перінотто та інші вчені розглядали чинники, що впливають на поведінку в інтернеті, сприяючи здобуттю знань про цифрові платформи на споживчому ринку і, як наслідок, підвищенню ефективності їх використання [116]. У дослідженнях П. Кансакара висвітлено сучасні технології, які нині використовують в індустрії гостинності, і те, як вони збагачують досвід гостей і змінюють парадигми надання послуг гостинності [117].

Індустрія дозвілля та гостинності є однією із рушійних сил світової економіки. Широке впровадження нових технологій у цій галузі протягом останніх років докорінно змінило спосіб надання та отримання послуг, напрями цих змін розкрито у дослідженнях Брайан Кінга та інших дослідників [118].

На думку Santosh Bisoi та інших науковців, розвиток новітніх технологій спонукає готельєрів до постійного впровадження інтегрованих рішень для управління готельним бізнесом, які можуть використовувати предиктивну аналітику для визначення цін на продукти і послуги гостинності, а також просування широкого спектра послуг [119]. Готельєри адаптують свою діяльність до потреб ринку. Важливо враховувати, що індустрія подорожей та гостинності впроваджує сучасні технології водночас із високим рівнем машинного навчання (ML) та штучного інтелекту (AI). Штучний інтелект дає готельним підприємствам ідеальну можливість удосконалити маркетинг, 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 створення більш складних операційних моделей на основі великих. Технології та їх наслідки стають дедалі важливішими і для ефективного застосування управління доходами.

Враховуючи 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 ціноутворення [120]. Проте масштаби та вплив цифрової трансформації, переваги та бар'єри для впровадження високотехнологічних інструментів, а також залежність, яку вони спричиняють, 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 видимість (ефект білборда) та попит [121].

Технологічні інновації дають можливість отримувати оперативну інформацію щодо пропозиції та попиту через інформаційні готельні портали та каталоги [122]. З позиції управління доходами, ревеню менеджмент може бути складним і пов'язаним із певними ризиками. Наприклад, хибні прогнози щодо потенційного попиту можуть зрештою призвести до фінансових втрат для готелю через переброньовані або непродані номери [123].

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 кинули виклик поточним практикам і створюють додатковий тиск на ревеню менеджерів. Ця ситуація підвищує важливість 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

ревеню у періоди мінливих ринкових умов і якщо система втратила точність через неправильне калібрування, потребує більш детального вивчення.

Пропонуємо використовувати аналітичну основу (рис. 2.10), запропоновану Х. Джейн і Т. Бейкон, яка забезпечила найбільш повну класифікацію інформації, що застосовується у системі РМ в умовах комплексної трансформації [124].

Цифрова трансформація може потенційно загрожувати звільненням персоналу і замінити існуючі бізнес-процеси та ролі в організаціях. Зокрема, через зростаючу залежність від технологій потрібно буде вирішувати досить серйозні питання щодо майбутнього кількох професій у сфері гостинності.

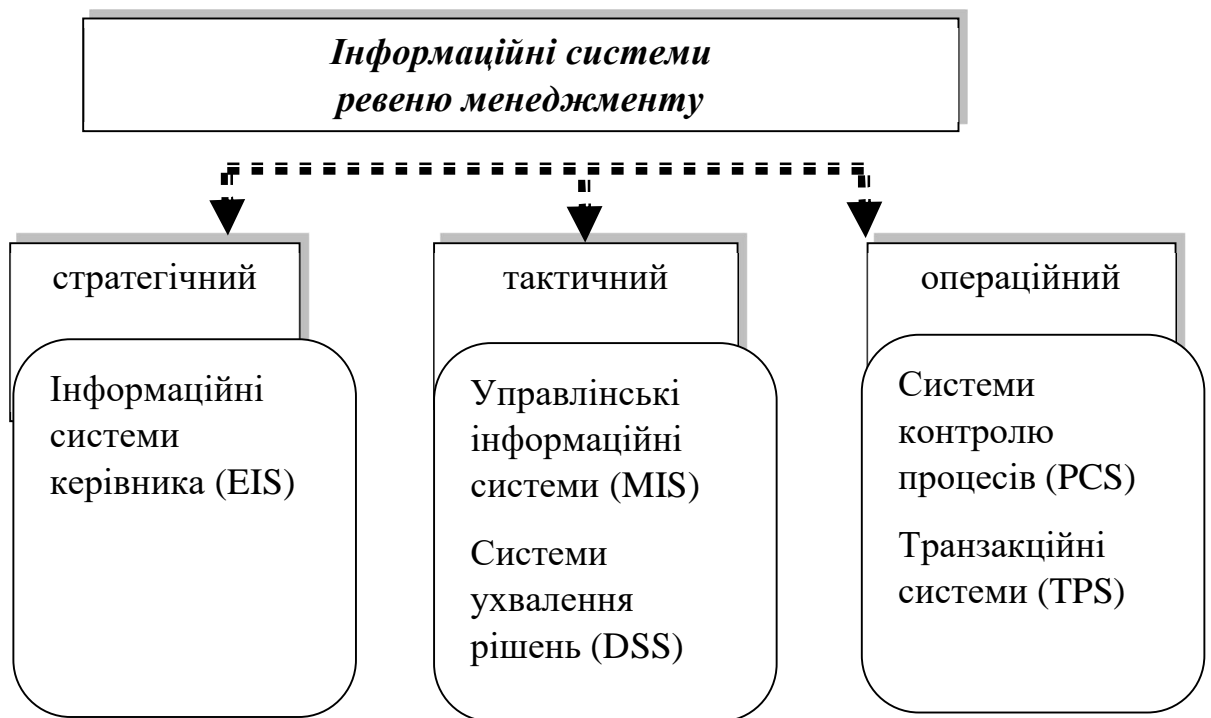


Рис. 2.10. Класифікація інформаційних систем, які використовують у процесі ревеню менеджменту

Джерело: розробка автора за матеріалами [124–125].

Деякі дослідники прогнозують, що цифрова трансформація та її наслідки, зокрема штучний інтелект і робототехніка, спричинять заміну робочих місць людей роботами (наприклад, покоївок на роботів-прибиральників), і таким чином перетворять туризм та гостинність із трудомісткої галузі на технологічно інтенсивну [126–128].

Використання робототехніки та штучного інтелекту збільшує ймовірність плинності кадрів у готельній сфері. Отже, диджиталізація вплине на деякі типи робочих місць, тоді як інші можуть повністю зникнути, змушуючи працівників пристосовуватися до нових вимог, знань та навичок. На думку С. Вольстром, деякі підприємства готельного господарства не впроваджують цифровізацію, тому що бракує кваліфікованих працівників [129]. Щоб впоратися із новими технологічними досягненнями, у майбутньому також можуть з'явитися нові типи робочих місць, і попит на висококваліфікованих працівників, які ухвалюють рішення, вочевидь, зросте. Зокрема, менеджери з управління доходами використовують модельно-орієнтоване програмне забезпечення DSS / прогнозування для автоматизації та підтримки своїх завдань і ухвалення рішень. Звісно, можна оцифрувати деякі рішення у процесі ревеню менеджменту, такі як ціноутворення та овербукінг, однак людський чинник залишається важливим для успіху даної системи в готелях. Навіть повністю автоматизована система ревеню менеджменту потребує величезної кількості даних (наприклад, історія попиту, прогноз, коефіцієнт конверсії та інформація про конкурентів). Більшість цих даних завантажує у систему персонал. За умови, що запит на бронювання було завантажено в 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 окремі посади в готелі. Щодо специфіки роботи менеджерів з управління доходами їх роль при використанні інформаційних технологій лише посилюється. Система ревеню менеджменту передбачає адаптацію критичних практик та прийняття рішень, які потребують людського втручання. За цих обставин менеджери з управління доходами сприймають програмне забезпечення з управління доходами як доповнюючий, а не замінюючий інструмент, оскільки програмне забезпечення

полегшує процес ухвалення рішень, але все ж таки це комп'ютеризована система. Дані програми і додатки дають можливість аналізувати великі масиви даних і обґрунтовувати доцільність коригування цін та вибір дистрибуційних каналів. Важливим є вивчення наслідків відображення цифрової трансформації на практиках ревеню менеджменту у готелях, переваг та бар'єрів для впровадження технологічних інновацій в операціях, а також оцінювання менеджерами з управління доходами впливу цифрової трансформації на майбутнє своєї професії.

Розширення та розвиток управління доходами неможливі без створення інтегрованої системи, що може бути посилено за допомогою підрозділів з управління ефективністю, зокрема маркетингу та продажів, автоматизації бронювання та вдосконалення глобальних систем дистрибуції. Експерти з управління доходами покладаються на такі інструменти, як достовірні дані, оцінювання, зручність для користувача та прогнозування попиту, щоб забезпечити розширення організаційної спроможності. Практика управління доходами є суттєвою, коли переважають такі додаткові чинники впливу, як: от: фіксована місткість, наявність резервів, фрагментація ринку за попитом, структура бронювання, коли продукти та послуги продаються до їх споживання, а також зміни у попиті та низькі витрати від маржинальних угод і високої цінової політики. Ревеню менеджмент є складним процесом і охоплює кілька сфер.

Останніми десятиліттями дослідження ревеню менеджменту привертають увагу науковців і фахівців, які вивчають проблематику імплементації і адаптації, процесів і структури управління доходами. Збільшилася кількість моделей РМ, таких як модель гедоністичної ціни для вимірювання впливу різних чинників на ціни в готелях, модель послідовних процедур ухвалення рішень споживачами, моделі динамічного та детермінованого програмування, які використовують для управління питаннями РМ у готелях, моделі впровадження та стратегії РМ, модель вибору альтернатив, інтегрована модель інтенсифікації завантаження номерного

фонду для підвищення доходів готелів, моделі прогнозування та багатофакторна логіт-модель для РМ [21].

Усі суб'єкти системи управління доходами пов'язані між собою єдиним інтерактивним ланцюгом – інформаційними технологіями, що сприяють цифровізації ревеню менеджменту. Зростання ролі інформаційних технологій у взаємодії всередині організації, а також зі споживачами і стейкхолдерами спричиняє трансформацію бізнес-процесів (збирання даних, сегментацію та аналіз, прогнозування, оптимізацію та оцінювання), адаптуючи до них ухвалення цінових рішень. У сучасних умовах відбувається гібридизація процесу ухвалення цінових рішень, коли генеральний менеджер готелю зберігає контроль, незважаючи на автоматизацію, завдяки своєму способу контролювати ефективність роботи готелю, використовуючи знання місцевого ринку та клієнтів у процесі ціноутворення. Це свідчить про те, що в управлінні доходами на рівні готельних підрозділів існує часто невидимий розрив між теорією і практикою. Система ревеню менеджменту базується на сегментації ринку і цінній дискримінації та вивченні споживчої поведінки. На думку К. Андерсона, постійний і ретельний моніторинг ринкових умов і змін у споживчих уподобаннях є складовими ефективного визначення методів отримання максимально можливого прибутку [67].

Науковці Р. Кросс і Дж. Хігбі підкреслюють той факт, що використання у ревеню менеджменті інтеграції диференційованого підходу та застосування складних методів ціноутворення в сукупності додали мільярди доларів до прибутку багатьох фірм, використовуючи при цьому існуючі продукти або послуги та існуючі групи споживачів [31].

В. Чіанг, Й. Чен, Х. Ху вважають, що використання новітніх досягнень у галузі технологій та методів оптимізації збільшують цінність не лише з фінансових міркувань, але й з погляду оптимізації, що дає більш досконалі можливості у ревеню менеджменті [92].

Наприклад, науковиця Ш. Кімс підкреслює необхідність використання інновацій та інвестицій у технології, головною метою яких є оптимізація

процесів вивчення ринку, взаємодії зі споживачами і внутрішньої інтеграції [69]. На думку В. Лібермана (1993), система управління доходами – це не комп'ютерна система, призначена для варіювання ціни, а набір інструментів і процесів, які працюють як механізм, що допомагає особам, які ухвалюють рішення [62].

Система підтримки ухвалення рішень (СППР) – це «інтерактивна комп'ютерна інформаційна система, яка використовує правила і моделі прийняття рішень у поєднанні з всеосяжною базою даних» [130, с. 122] для допомоги людям, які ухвалюють рішення. Програмне забезпечення для прогнозування – це модельно-орієнтована СППР, яка базується на оптимізації [131], що дає змогу підприємствам готельного господарства стратегічно встановлювати ціни на свої продукти. Ревеню менеджери використовують модельно-орієнтоване програмне забезпечення DSS / прогнозування для автоматизації та підтримки своїх завдань і ухвалення рішень [21]. За допомогою інформаційних технологій вирішують завдання, що визначають конкурентоспроможність у своєму сегменті [132]. Розглядаючи особливості цифровізації за підсистемами ревеню менеджменту, варто наголосити на інформатизації операційних процесів (онлайн-системи бронювання, партнерські відносини з туроператорами та турагентами, оптимізація взаєморозрахунків зі своїми споживачами та провайдерами послуг), диджиталізації фінансової підсистеми (автоматизація звітності, роботи з терміналами та платіжними системами, мінімізація готівкових розрахунків, моніторинг рентабельності).

Вищезазначені завдання свідчать про релевантність застосування інформаційно-технологічних засобів в управлінні готелями, які можуть істотно вплинути на підвищення рівня доходу підприємств, підвищення якості обслуговування та результативність усіх напрямів діяльності – від ведення обліку номерного фонду до гарантування безпеки, зокрема й у сфері захисту інтересів економічної безпеки готелю. Збут готельних послуг за посередництвом застосування новітніх ІТ-технологій істотно сприяє

спрощенню процесу взаємодії із цільовими групами потенційних споживачів, що активно використовують мережу 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. 2.11).

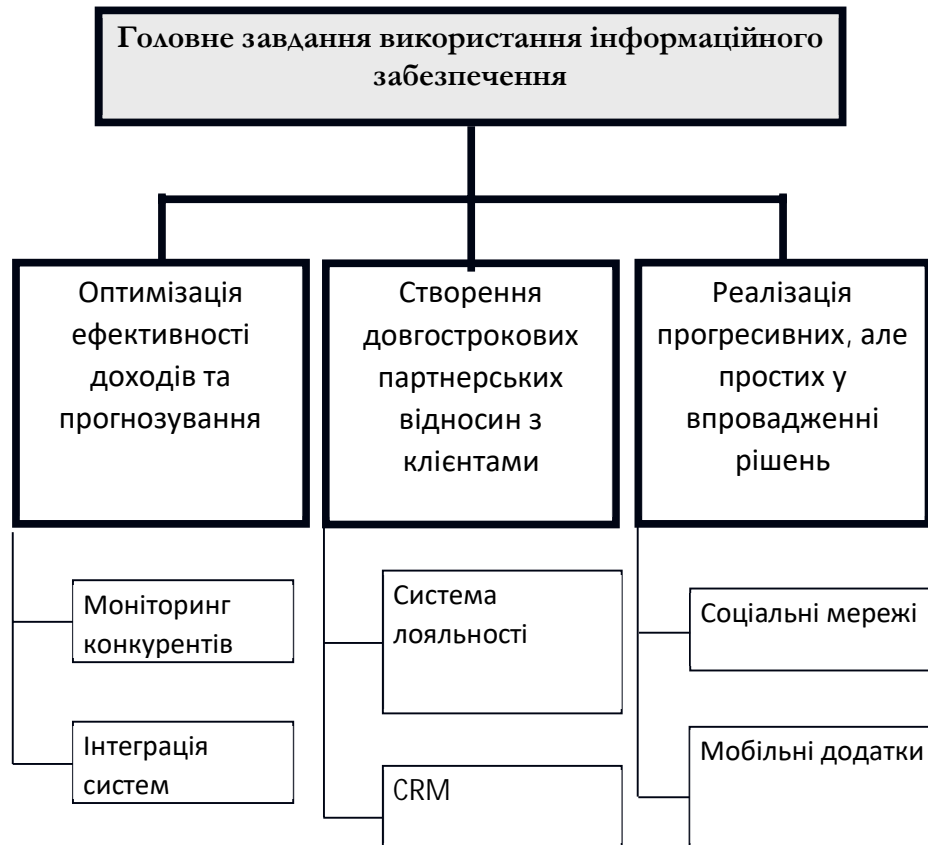


Рис. 2.11. Завдання використання інформаційного забезпечення у системі РМ

Джерело: розробка автора

Вагомою особливістю онлайн-продажу є значна швидкість, адже для потенційного споживача купівля готельної послуги напряму доступна з будь-якої точки світу, де є доступ до інтернету [133]. Перевагами упровадження підприємствами готельного господарства технологій використання інтернету є зручність та оперативність доступу до фахової інформації як значного інструменту для ефективного ведення бізнесу та роботи підприємства на ринку готельних послуг. Сучасний готель, без урахування додаткових послуг, є комплексним функціональним утворенням, злагодженість роботи якого сприяє ефективності діяльності та успішності функціонування готелю на ринку. Зі збільшенням обсягів реалізації, з одного боку, та заостренням

конкуренції, з іншого, зростає значущість результативності 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). Головна особливість подібних рішень – це відображення даних про загальний стан готельного номерного фонду, відомості про завантаженість (бронювання) окремих номерів, що дає можливість для планування реалізації номерного фонду у перспективі, або бронювання, а також для здійснення постійного контролю за функціонуванням закладів розміщення.

Також АСУ дасть можливість відмовитися від паперової документації та усунути або максимально зменшити ймовірність людської помилки, що 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 управляючого персоналу, а також відносна висока вартість представлених на ринку програмних продуктів і ймовірна складність їх встановлення та обслуговування. Під час розгляду проблем автоматизації економічної діяльності засобів розміщення насамперед потрібно розуміти основи побудови та механізми роботи типового готельного підприємства. Беручи до уваги інформаційний потік, зокрема його надходження, накопичення, зберігання, аналіз та представлення, які є основою АСУ, виокремимо такі складові частини цього процесу:

- подання вимоги з даними про бронювання (ім'я та контактні дані гостя, терміни та характеристики бронювання, його ID);
- пошук відповідного номеру, резервування номера, бронювання номера;
- заїзд гостя, встановлення особи, оформлення її як гостя (прохання надати дані: від прізвища та імені гостя до адреси проживання та місця роботи;

це необхідно для виявлення проблемних осіб та збереження відносин із регулярними гостями);

- управління постійними послугами обслуговування;
- 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 з розміщення.

Перспективи для готельних підприємств створюють інтернет-технології SMO, SMM та SEO, які використовують як засоби поширення інформації про готель, зокрема у соціальних мережах. Завдяки інтернету розширюється інформаційний ресурс про можливості готелю та його сервіси; водночас інформація надається як цільовій аудиторії, так і широким групам споживачів. Можна використовувати різноманітні методи просування, комбінувати їх відповідно до поставленої мети та очікуваних від них результатів.

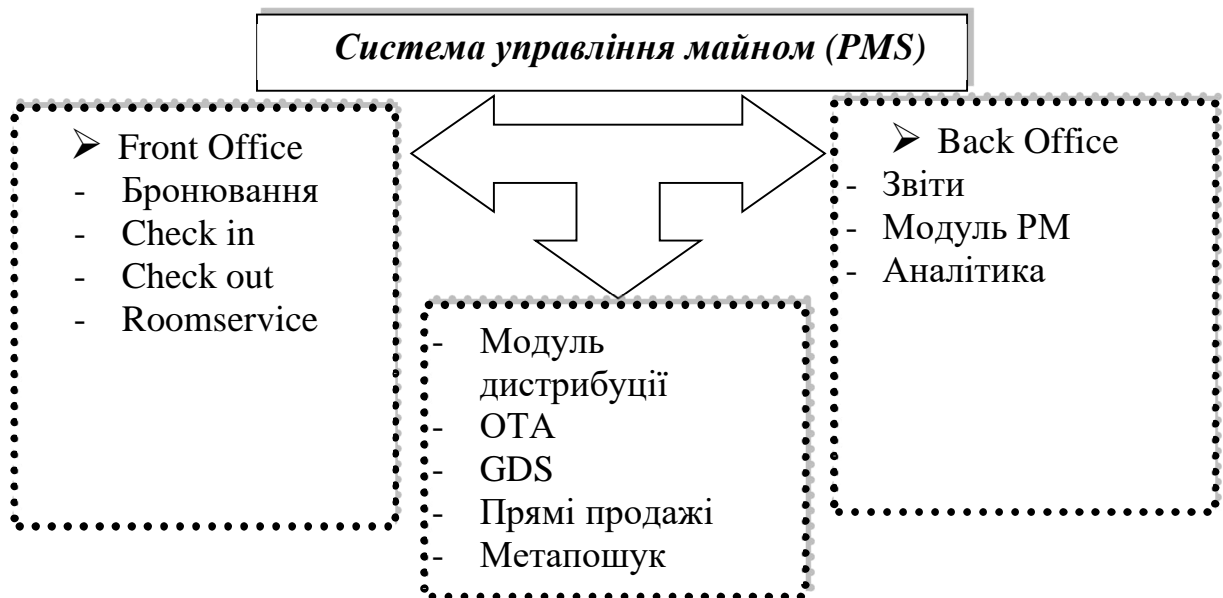


Рис. 2.12. Система управління майном (PMS)

Джерело: розробка автора

Ще одним важливим чинником є наявність можливості прямого моніторингу витрат та їх калькуляції, що на практиці дає змогу розрахувати собівартість просування у розрахунку на кожного окремого гостя [134–136].

SMO (Social media optimization) – це залучення через соціальні мережі потенційних споживачів послуг та популяризаторів відомостей про підприємства готельного господарства на вебсайті 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 безпосередньою роботою з вебсайтом, а інша – 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 медіа.

SEO (Search engine optimization) – це пошукова оптимізація для просування вебсайту готельного підприємства із застосуванням специфічних методів оптимізації контенту для підвищення статусу ресурсу в результатах пошукових запитів, які споживачі генерують для пошуку готелів та сервісів, які вони пропонують. Застосування цієї техніки набуває дедалі більшого значення з поширенням пошукових та інформаційно-пошукових систем в інтернеті. Останніми роками її застосовують не лише представники малого та середнього бізнесу, але й великі підприємства та мережі. У ці роки поширюються глобальні системи дистрибуції (GDS). Запровадження системи резервування суттєво сприяло скороченню часу очікування на обслуговування споживачів, дало можливість онлайн-бронювання та зменшило собівартість послуг. Поширення комп'ютерних систем бронювання CRS (Computer Reservation System) зумовлено насамперед підвищенням рівня надання послуг та зростанням їх асортименту, а також скороченням витрат на послуги системи електронного бронювання. Однією з особливостей таких систем бронювання є те, що вони не є залежними від географічного розташування споживача, тобто користуватися послугами споживач може будь-де з будь-якого місця, де є підключення до мережі Інтернет [137; 138].

Для підвищення ефективності обміну аналітичною інформацією у системі ревеню менеджменту підприємств готельного господарства пропонуємо використовувати інформаційно-комунікаційну екосистему. Екосистема є комплексом технологічних (Big Data або бази даних, програмне забезпечення – *інфраструктура*), управлінських (методи і процедури, вертикальні і горизонтальні зв'язки – *процеси*), соціальних (персонал, посередники (постачальники послуг) – *користувачі*) елементів, що забезпечують комунікацію між учасниками, використовуючи сучасні інформаційно-комунікаційні технології, які взаємодіють між собою для забезпечення оброблення, зберігання та передачі інформації; дають можливість дослідити об'єктивний взаємозв'язок та інтеракцію, які сприяють ефективному збиранню, аналізу та використанню інформації у процесі ухвалення рішень щодо максимізації доходів, подоланню диспропорційності внутрішніх підсистем управління; забезпечують цільову спрямованість операційної діяльності на задоволення споживчих та економічних інтересів суб'єктів ринку (рис. 2.13).

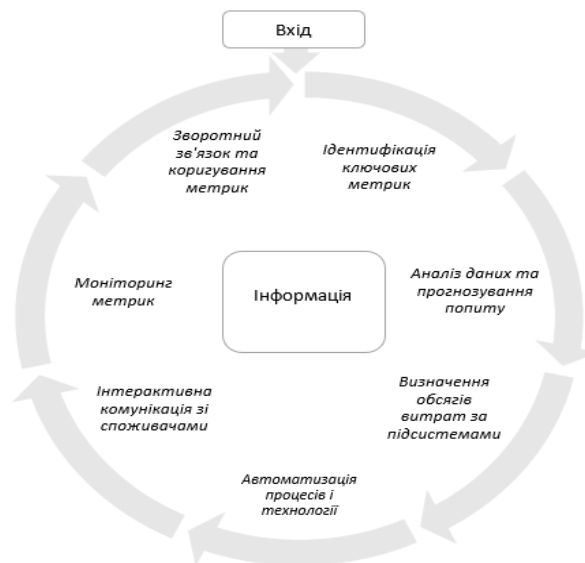


Рис. 2.13. Цикл управлінських процесів у фреймі системи ревеню менеджменту

Джерело: розробка автора

Доведено, що ключові характеристики екосистеми ревеню менеджменту, такі як: гнучкість, інноваційність, орієнтація на розвиток, координація, антипація ризиків, забезпечують поетапну процедуру управлінських процесів у фреймі

системи ревеню менеджменту й оперативний обмін аналітичною інформацією між суб'єктами впливу на екосистему щодо використання ресурсного потенціалу. Застосування цільових (щоденні, щотижневі, щомісячні, щорічні) значень показників доходу ADR, RevPAR, коливань коефіцієнта завантаження номерного фонду для визначення каналів дистрибуції та обсягів лідогенерації при їх інтеграції у технологічне ядро (Big Data Analytics) екосистеми.

Встановлено, що інформаційно-комунікаційна середовище екосистеми ревеню менеджменту підтримується функціоналом її аналітичного та фінансового модулів (рис. 2.14).

В управлінському аспекті операційну результативність екосистеми ревеню менеджменту забезпечують інтегровані модулі взаємодії компонентів та оперативного обміну аналітичною інформацією між процесами (управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та управління доходами (RM)), які забезпечують стабільне функціонування підприємства готельного господарства.

Функціональність інформаційно-комунікаційної екосистеми ревеню менеджменту забезпечує інтеграція технологічних рішень за рівнями: інформаційні системи керівника (EIS) на стратегічному; управлінські інформаційні системи (MIS) та системи ухвалення рішень (DSS) на тактичному; системи контролю процесів (PCS) і транзакційні системи (TPS) на операційному рівні.

Інтерактивність інформаційно-комунікаційної екосистеми ревеню менеджменту забезпечують інтернет-технології SMO, SMM та SEO, які відображають особливості комплексної цифрової трансформації бізнес-процесів щодо сегментації клієнтів, прогнозування попиту та оптимізації витрат, управління людськими ресурсами.

Для максимального ефекту привернення уваги та створення власної клієнтської бази має сенс застосовувати всі ці технології у комплексі та поєднанні, що дасть можливість суттєво розширити цільову аудиторію та одночасно сформуванню позитивний імідж готелю і підвищити його дохідність. Отже, існує об'єктивна необхідність формування теоретико методологічних засад створення інформаційного забезпечення процесу ревеню менеджменту.

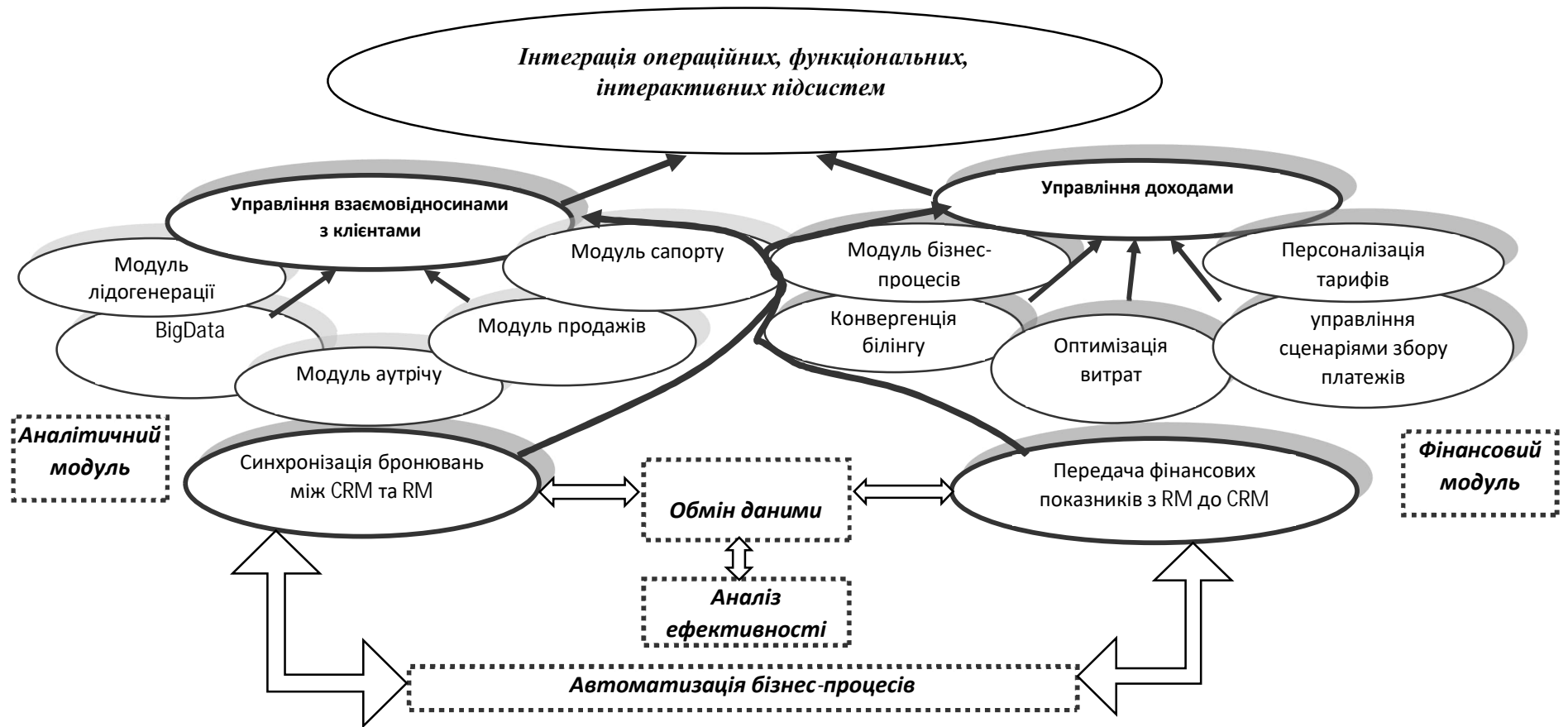


Рис. 2.14. Фрагмент інформаційно-комунікаційного середовища екосистеми ревеню менеджменту

Джерело: розробка автора

Для готельних підприємств проблема використання інформаційних технологій у контексті пришвидшення процесу цифрової трансформації та сталого розвитку стає дедалі більш актуальною [139].

Як зазначає С. Намбісан та інші дослідники, поява нових і потужних цифрових технологій, цифрових платформ та інфраструктур суттєво трансформувала інновації та підприємництво [140]. Цифрові технології не лише відкривають нові можливості для інноваторів та підприємців, але й мають широкі перспективи для створення та використання вартості. Дослідження, спрямовані на розуміння цифрової трансформації економіки, охоплюють багаторівневий та міжрівневий аналіз, висвітлюють ідеї та концепції із різних галузей / дисциплін, а також визначають роль цифрових технологій у трансформації організацій та соціальних відносин. Дослідники виокремили три ключові аспекти, пов'язані з цифровізацією, – відкритість, доступність і генеративність, і окреслили широкі дослідницькі питання, пов'язані з кожною з 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. Так, зокрема Ді Вайо та інші дослідники підкреслюють роль штучного інтелекту (ШІ) у побудові сталих бізнес-моделей (СМБ) [141]. Вони описали взаємозв'язок між ШІ та стрімким розвитком машинного навчання і сталим розвитком (СР). При розробленні 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. До того ж система управління доходами тісно пов'язана із системою управління знаннями (СУЗ) у культурному дрейфі в бік поширення ШІ для СМР, оскільки інноваційний виклик охоплює етичні, соціальні, економічні та правові аспекти.

У зростаючому конкурентному середовищі, а також під впливом пандемії та кризових явищ підприємства змушені глибше розглянути припущення, яке покладено в основу теоретичних засад, що скеровують управлінські рішення і організаційні практики та зумовлюють неминучий перехід до цифровізації, що визначається за допомогою терміна «цифровий імператив» [142].

У 2002 році В. Алейксон і Й. Вілсдон вже закликали до розроблення політики, щоб скористатися можливостями цифрових технологій для посилення економічного зростання, водночас зменшивши тиск на довкілля [143]. Такий потенціал охоплює широкий спектр прикладних сфер, серед яких розвиток і обмін знаннями, інформаційна прозорість, управління та оцінювання метрик, комунікація, координація, довіра, а також доступ до даних і охоплення [144].

Скептицизм щодо реального позитивного впливу цифровізації на розвиток може спостерігатися за відсутності чітких доказів. Однак, якщо процес цифрової трансформації неможливо зупинити, то необхідно ухвалювати зважені рішення і бути готовими до використання цифрових технологій, що мають прямий вплив на розроблення політики та ефективну побудову 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 дасть можливість ухвалювати ефективні рішення на основі застосування гнучких підходів в управлінні доходами.

З урахуванням викладеного вище передумовою для ефективного та результативного розвитку готелів є створення інформаційно-комунікаційного середовища, яке базується на розробленій концепції цифровізації і інноваційності у ревеню менеджменті. Забезпечення інноваційності стало стратегічним завданням як для економіки, так і для суспільства загалом.

Глобалізація та мінливі технології створили конкурентне бізнес-середовище, яке змушує підприємства готельного господарства розробляти та впроваджувати нові продукти або послуги [145]. У цьому контексті попередні дослідження підкреслили важливість компетентностей співробітників підприємства для створення інновацій, які використовують існуючі продукти, навички та ресурси, одночасно вивчаючи нові можливості [146]. Водночас позитивні наслідки збалансованого поєднання пошуку та впровадження інновацій виявляються як у їхньому виборі, так і в оцінюванні їх ефективності, тобто співробітникам підприємства, які зосереджуються суто на впровадженні, може бракувати компетентностей і ресурсів знань для того, щоб адаптуватися до мінливого середовища, у той час, як підприємства, що роблять акцент на дослідженні нових і невизначених рішень, можуть не розвивати та не вдосконалювати існуючі компетентності, необхідні для досягнення успіху на конкурентному ринку [147]. Відповідно, підприємства через інноваційну амбівалентність повинні балансувати між використанням існуючих пропозицій щодо залучення до інкрементальних інновацій та вивчення нових можливостей [148]. Проте, не всі підприємства однаково здатні це робити, оскільки обидва типи інновацій конкурують за одні й ті ж самі організаційні ресурси [149].

Інновації у формуванні екосистеми часто передбачають здобуття та використання нових знань, особливо у системі ревеню менеджменту [150]. Активи знань в організаціях, такі як інтелектуальний капітал (ІК), що визначається як запас знань, вбудований у систему управління [151], роблять підприємства готельного господарства більш здатними до реалізації таких інновацій.

Отже, інформаційно-комунікаційна екосистема ревеню менеджменту пов'язана з аналізом і прогнозуванням ринкової ситуації, та відповідно до визначеної ролі дає змогу аналізувати динамічні характеристики резервів доходів у різних ракурсах. Такий аналіз розпочинається із визначення здатності підприємства виявляти та використовувати можливості, вносити

необхідні корективи та завершується пов'язаним із амбівалентністю стимулюванням інновацій, зокрема в інтеграції систем. Реалізація принципу інноваційної амбідекстерності у процесі формування інформаційно-комунікаційної екосистеми рівеню менеджменту полягає у поєднанні інтелектуального капіталу й організаційного навчання з відповідними методами їх реалізації. У цьому основну роль відіграє стимулювання інновацій, необхідне для розвитку амбідекстерності.

Архітектоніка інформаційно-комунікаційної екосистеми рівеню менеджменту забезпечує оперативний обмін аналітичною інформацією між суб'єктами впливу на екосистему. Фактографічні бази даних (Big Data Analytics) формують технологічне ядро екосистеми, з яким інтегровані складові ресурсного потенціалу, цільові значення метрик рівеню менеджменту, дистрибуційні канали та обсяг лідогенерації. Інтегративна модель об'єднує центри доходів і забезпечує систему рівеню менеджменту підприємства готельного господарства аналітичними даними для ефективного ухвалення рішень щодо: оптимізації доходів, зворотного зв'язку зі споживачами для створення персоналізованих пропозицій, що сприяє результативності готельного підприємства, зростанню доходів, прогнозуванню змін у попиті на готельні продукти залежно від темпоральних хвиль кон'юнктури, що дає змогу оперативно коригувати цінові пропозиції, виявляти потенційні ризики, що впливають на дохід, особливо в умовах нестабільності та стрімких змін на ринку готельних послуг.

Висновки до розділу 2

1. Детермінантою формування методологічного базису рівеню менеджменту є конвергенція процесного (структурування управлінських процесів), ситуаційного (гнучкість інструментарію рівеню менеджменту в умовах високої невизначеності та складних економічних ситуацій), системного (рівеню менеджмент як складова управлінського механізму)

підходів. Консолідація цих підходів забезпечила визначення об'єктно-предметної сутності ревеню менеджменту.

2. Запропоновано синтетичну методологію, що об'єднує джерела формування доходів; чинники, що їх обумовлюють; сукупний факторний простір; часові горизонти управління; вектори руху; параметри організації системи (економічні, організаційні, методичні та інформаційні, контур зворотного зв'язку), сукупність принципів (динамічність, сегментування, прогнозування, оптимізації, вимірюваності, ефективності, стратегування, персоналізації); інтегрованість каналів дистрибуції; темпоральність попиту та систему метрик для оцінювання підсистем ревеню менеджменту.

3. У ході дослідження встановлено, що формування гнучкої бізнес-моделі ревеню менеджменту, яка спроможна реагувати на зовнішню нестабільність, підтвердило гіпотезу про необхідність врахування чинників, які впливають на отримання доходів та досягнення довгострокових результатів, що зумовило застосування збалансованого підходу до визначення підсистем ревеню менеджменту.

4. Доведено, що інтеграція фінансової, соціальної, технологічної, маркетингової, цифрової, екологічної підсистем дає можливість забезпечити ефективність управління доходами на основі бізнес-моделі, яка визначає варіативність джерел отримання доходів. Це дозволяє оперативно коригувати цінові пропозиції та виявляти потенційні ризики, що впливають на дохід, особливо в умовах нестабільності та швидких змін на ринку готельних послуг.

5. Запропонована система метрик забезпечує адаптацію системи ревеню менеджменту підприємств готельного господарства до зовнішніх та внутрішніх змін, визначає структуру центрів доходів, враховує цифровізацію та екологічні чинники, які є показниками сталого розвитку, чинником формування репутаційного капіталу та інвестиційної привабливості підприємств готельного господарства.

6. Розроблено інформаційно-комунікаційну екосистему ревеню менеджменту як детермінанта забезпечення його ефективності є сукупністю

інформаційних, комунікаційних, технологічних та управлінських засобів (технологій та інструментів), що забезпечує систему ревеню менеджменту підприємства готельного господарства аналітичними даними для ефективного ухвалення рішень щодо: оптимізації доходів; зворотного зв'язку зі споживачами для створення персоналізованих пропозицій, що сприяє зростанню доходів; прогнозування змін у попиті на готельні продукти залежно від темпоральних хвиль кон'юнктури, що дає змогу оперативно коригувати цінові пропозиції; виявляти потенційні ризики, які впливають на дохід, особливо в умовах нестабільності та швидких змін на ринку готельних послуг.

7. Архітектоніка інформаційно-комунікаційної екосистеми управління доходами забезпечує швидкий обмін аналітичною інформацією між усіма учасниками екосистеми. Фактографічні бази даних (Big Data Analytics) формують технологічне ядро цієї екосистеми, інтегруючи складові ресурсного потенціалу, цільові метрики ревеню менеджменту, канали дистрибуції та обсяги лідогенерації. Інтегративна модель об'єднує центри доходів і надає системі управління доходами в готельному бізнесі аналітичні дані для прийняття ефективних рішень щодо оптимізації доходів, зворотного зв'язку зі споживачами для створення персоналізованих пропозицій, що підвищує результативність готелю, сприяє зростанню доходів і прогнозуванню змін у попиті на готельні продукти відповідно до кон'юнктурних змін.

Основні результати розділу опубліковані у наукових працях автора: [1, 3, 5-8, 10, 18–20, 24, 27, 32, 43–46, 50-52, 55 - 56] – відповідно до списку опублікованих праць за темою дисертації на початку роботи.

Список використаних джерел до розділу 2

1. Стец І. І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 23. С. 161–167.

2. Лахно А. І., Щербак В. Г. Процесно-орієнтоване формування і реалізація системи регламентації праці управлінського персоналу: thesis. 2018. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9586>.
3. Моїсеєнко Т. Є. Побудова процесно-орієнтованої системи управління підприємством, як елементу стратегії сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4533>.
4. Титикало В. С. Процесно-орієнтоване управління розвитком економічного потенціалу підприємства під час змін. *Economics and Management*. 2020. № 86 (2). С. 37–44. URL: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.2.2020.37>.
5. Marsuni N. S. Optimizing Regional Original Income: A Comprehensive Analysis and Assessment of Revenue Management Practices in Pangkajene Regency and Islands. *Income Journal of Economics Development*. 2024. Vol. 4, No. 1. P. 20–24.
6. Горчакова О. М. Розвиток системного та процесного підходів до управління якістю промислового виробництва: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к-та екон. наук: спец. 08.00.04. Донецьк, 2010. 17с.
7. Шуляр Р. В. Механізми гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Випуск 5 (67). С. 140–145.
8. Бурлуцька С. В., Бурлуцький С. В. Системний підхід до управління проектами. *Time description of economic reforms*. 2020. № 3. С. 65–73. URL: <https://doi.org/10.32620/cher.2020.3.08>.
9. Круглянко А. В. Підходи до оцінки ефективності стратегічного управління підприємством. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2018. Вип. 1/2 (69/70). С. 111–118.
10. Попіль Ю., Хомюк Н., Коробчук М. Ситуаційний менеджмент у прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-98>.
11. Місечко О. В. Ситуаційний підхід в управлінні: thesis. 2017. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/64976>.

12. Pariy L. V. Situational analysis in the enterprise risk management. *Economy. Management. Business.* 2020. Vol. 31, No. 1. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.014953>.

13. Choi S., Mattila A. S. Hotel revenue management and its impact on customers' perceptions of fairness. *Journal of Revenue and Pricing Management.* 2004. Vol. 2. P. 303–314.

14. Crossan M. Hotel revenue management: Principles and practices. *Journal of Revenue and Pricing Management.* 2014. Vol. 13, No. 6. P. 511–512. URL: <https://doi.org/10.1057/rpm.2014.5>.

15. Remy D., Boo H. C., Tee S. From traditional to new hotel revenue management metrics: an exploratory study on the potential of NRevPar and RevPac. *Tourism and hospitality management.* 2023. Vol. 29, No. 2. P. 221–233. URL: <https://doi.org/10.20867/thm.29.2.6>.

16. Yeoman I. Revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management.* 2020. Vol. 19, No. 6. P. 365. URL: <https://doi.org/10.1057/s41272-020-00267-x>.

17. Doherty T., Fredey C. Hotel Revenue Management: Forecasting and Budgeting. *Hospitality Revenue Management. Includes bibliographical references and index.* 2020. P. 139–163. URL: <https://doi.org/10.1201/9781003019923-6>.

18. Schwartz Z., Cohen E. Hotel Revenue-management Forecasting. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.* 2004. Vol. 45, No. 1. P. 85–98. URL: <https://doi.org/10.1177/0010880403260110>.

19. Tse T. S. M., Tung Poon Y. Revenue management: resolving a revenue optimization paradox. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* 2012. Vol. 24, No. 4. P. 507–521. URL: <https://doi.org/10.1108/09596111211226798>.

20. Mathies C., Gudergan S. P., Wang P. Z. The effects of customer-centric marketing and revenue management on travelers' choices. *Journal of Travel Research.* 2013. Vol. 52, No. 4. P. 479–493.

21. Kharitonova A. Examining the Role of Business Intelligence and Analytics in Hospitality Revenue Management. 2019. PhD Thesis. University of Nevada, Las Vegas.
22. Lu W., Chen S., Li K., Lakshmanan L. V. Show me the money: Dynamic recommendations for revenue maximization. *Proceedings of the VLDB Endowment*. 2014. Vol. 7, No. 14. P. 1785–1796.
23. Casimiro Ericsson N. Revenue maximization in resource allocation: Applications in wireless communication networks. Doctoral dissertation. Acta Universitatis Upsaliensis. 2004.
24. 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.
25. Farouk El Gayar N., Saleh M., Atiya A., El-Shishiny H., Alkes Youhanna Fayez Zakhary A., Abdel Aziz Mohammed Habib H. An integrated framework for advanced hotel revenue management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2011. Vol. 23, No. 1. P. 84–98.
26. Noone B. M., McGuire K. A., Rohlfis K. V. Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues and unanswered questions. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2011. Vol. 10. P. 293–305.
27. Buckhiester B. Revenue management as a multi-disciplinary business process: part two. *The Journal of Hospitality Financial Management*. 2011. Vol. 19, No. 2. P. 97–113.
28. Dietrich B., Paleologo G. A., Wynter L. Revenue management in business services. *Production and Operations Management*. 2008. Vol. 17, No. 4. P. 475–480.
29. Yuen B. B. Group revenue management: Redefining the business process – part I. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2002. Vol. 1. P. 267–274.
30. Zatta D., Kolisch R. Profit impact of revenue management in the process industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2014. Vol. 13. P. 483–507.

31. Cross R. G. Launching the revenue rocket: how revenue management can work for your business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 1997. Vol. 38, No. 2. P. 32–43.
32. Burgess C., Bryant K. Revenue management – the contribution of the finance function to profitability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2001. Vol. 13, No. 3. P. 144–150.
33. Akudugu J. A. Accountability in local government revenue management: Who does what. In *Information and Knowledge Management*. 2012. Vol. 2, No. 8. P. 22–32.
34. Okeke N. I., Bakare O. A., Achumie G. O. Forecasting financial stability in SMEs: A comprehensive analysis of strategic budgeting and revenue management. *Open Access Research Journal of Multidisciplinary Studies*. 2024. Vol. 8, No. 1. P. 139–149.
35. Wang X. L., Yoonjung Heo C., Schwartz Z., Legohérel P., Specklin F. Revenue management: Progress, challenges, and research prospects. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2015. Vol. 32, No. 7. P. 797–811.
36. 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.
37. Zarraga-Oberty C., Bonache J. Human factors in the design of revenue management systems in multinational corporations. *International Journal of Revenue Management*. 2007. Vol. 1, No. 2. P. 141–153.
38. Secomandi N. An analysis of the control-algorithm re-solving issue in inventory and revenue management. *Manufacturing & Service Operations Management*. 2008. Vol. 10, No. 3. P. 468–483.
39. Lindenmeier J., Tscheulin D. K. The effects of inventory control and denied boarding on customer satisfaction: The case of capacity-based airline revenue management. *Tourism Management*. 2008. Vol. 29, No. 1. P. 32–43.
40. Boyd E. A., Bilegan I. C. Revenue management and e-commerce. *Management science*. 2003. Vol. 49, No. 10. P. 1363–1386.

41. Bithara B. B., Astawa I. K., Aryana N. R., Ruki M. Analysis of Marketing Mix Strategies in Increasing Room Revenue on Grand Inna Kuta Bali. *Journal of Applied Sciences in Travel and Hospitality*. 2020. Vol. 3, No. 2. P. 71–79.
42. Dacko S. G. Marketing strategies for last-minute travel and tourism: Profitability and revenue management implications. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2004. Vol. 16, No. 4. P. 7–20.
43. Widyasari N. L. Y., Triyuni N. N., Aryana I. N. R. New Strategy of Marketing Mix Model to Enhance Hotel Revenue. *Jurnal Sains Terapan Pariwisata*. 2021. Vol. 6, No. 2. P. 93–104.
44. Toh R. S., Raven P. Perishable asset revenue management: Integrated Internet marketing strategies for the airlines. *Transportation Journal*. 2003. P. 30–43.
45. Kim K., Kim M. J., Jun J. K. Small queuing restaurant sustainable revenue management. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 8. P. 3477.
46. Kruesi M. A., Remy D. Green is the New Black in the Hotel Industry: Optimizing Revenue Through Promoting Sustainability. *Journal of Hospitality & Tourism Cases*, 0(0). 2024. URL: <https://doi.org/10.1177/21649987241270463>.
47. Lovrić M., Li T., Vervest P. Sustainable revenue management: A smart card enabled agent-based modeling approach. *Decision Support Systems*. 2013. Vol. 54, No. 4. P. 1587–1601.
48. Remeňová K., Kintler J., Jankelová N. The general concept of the revenue model for sustainability growth. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 16: 6635. URL: <https://doi.org/10.3390/su12166635>.
49. Raza S. A., Rathinam S., Turiac M., Kerbache L. An integrated revenue management framework for a firm's greening, pricing and inventory decisions. *International Journal of Production Economics*. 2018. Vol. 195. P. 373–390.
50. 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.

51. Mazaraki A., Boiko M., Bosovska M., Kulyk M. Revenue management data digital transformation. In *2022 IEEE 4th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES)*. October. IEEE. 2022. P. 1–5.
52. Moll J., Yigitbasioglu O. The transformation of revenue management practices during the digital era: Insights from SMEs. In *Accounting and Finance Association of Australia and New Zealand (AFAANZ) Annual Conference*. 2024.
53. Kimes S. E., Wagner P. E. Preserving Your Revenue-management System as a Trade Secret. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 2001. Vol. 42, No. 5. P. 8–15. URL: <https://doi.org/10.1177/0010880401425001>.
54. Narayan R., Gehlot A., Singh R., Akram S. V., Priyadarshi N., Twala B. Hospitality feedback system 4.0: digitalization of feedback system with integration of industry 4.0 enabling technologies. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 19. P. 12158.
55. Georgiev D. 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*. 2016. Vol. 60, No. 2. P. 154–167.
56. Campos F., Gomes C., Lima Santos L. Comparative analysis of the USALI, USAR and USFRS. *Tourism and Hospitality International Journal*. 2020. Vol. 14, No. 1. P. 91–113.
57. Queenan C. C., Ferguson M. E., Stratman J. K. Revenue management performance drivers: An exploratory analysis within the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2011. Vol. 10. P. 172–188.
58. Maier T. A. International hotel revenue management: Web-performance effectiveness modelling–research comparative. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 2012. Vol. 3, No. 2. P. 121–137.
59. Schwartz Z., Altin M., Singal M. Performance measures for strategic revenue management: RevPAR versus GOPPAR. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2017. Vol. 16. P. 357–375.
60. Chawan V. Performance measurement of revenue management systems. *International Journal of Business Excellence*. 2018. Vol. 14, No. 3. P. 380–392.

61. 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.
62. Lieberman W. The evolution of market segmentation in revenue management and dynamic pricing. *Journal of revenue and pricing management*, 2016. Vol. 15, No. 15. P. 283–292.
63. Ahmad N.A., Kamarudin S. Y., Abdul Aziz A., Saiful Bakhtiar M. F., Che Ahmat N. H. Customer segmentation approaches and hotel occupancy performance: a case study of 4 and 5 star hotels in Klang Valley. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts (JTHCA)*. 2011. Vol. 3, No. 3. P. 109–125.
64. 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>.
65. Rondan-Cataluña F. J., Rosa-Diaz I. M. Segmenting hotel clients by pricing variables and value for money. *Current issues in tourism*. 2014. Vol. 17, No. 1. P. 60–71.
66. Dolgui A., Proth J. M. Pricing strategies and models. *Annual Reviews in Control*. 2010. Vol. 34, No. 1. P. 101–110.
67. Anderson C., Falk E., Catalfamo N. Market data for hotel revenue management. In *Hospitality Revenue Management*. Apple Academic Press. 2020. P. 193–230.
68. Josephi SHG., Melissen F. Hotel revenue management. In *Hotel accommodation management*. Routledge. 2017. P. 126–137.
69. Kimes S. E. The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2011. Vol. 10. P. 62–72.
70. Vaeztehrani A., Modarres M., Aref S. Developing an integrated revenue management and customer relationship management approach in the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2015. Vol. 14. P. 97–119.

71. Noone B. M., Kimes S. E., Renaghan L. M. Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2003. Vol. 2. P. 7–21.

72. Reinartz W., Kumar V. The mismanagement of customer loyalty. *Harvard business review*. 2002. Vol. 80, No. 7. P. 86-94.

73. Matsuoka K. Effects of revenue management on perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 148. P. 131-148.

74. 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.

75. 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>.

76. Littlewood K. Forecasting and control of passengers bookings. *12th AGIFORS Symposium Proceedings*. Nathanya, Israel. 1972. P. 95–128.

77. Belobaba P. Air travel demand and airline seat inventory management: PHD thesis. 1987. URL: <http://hdl.handle.net/1721.1/14800>.

78. 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>.

79. 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>.

80. 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>.

81. Meissner J., Strauss A. K. Choice-based network revenue management under weak market segmentation. Working Paper, Lancaster University Management School. 2009.

82. 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>.

83. 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>.

84. Shields J. Revenue management: A strategy for increasing sales revenue in small businesses. *Journal of Small Business Strategy (archive only)*. 2005. Vol. 16, No. 2. P. 43–54.

85. O’connor P., Piccoli G. “Marketing hotels using global distribution systems” revisited. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*. 2003. Vol. 44, No. 5-6. P. 105–114. URL: <https://doi.org/10.1177/001088040304400515>.

86. 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.

87. 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).

88. Ahmed M. Fouad, Amir F. Atiya, Mohamed Saleh, Abd El-Moniem M. Bayoumi. A simulation-based overbooking approach for hotel revenue management. *10th International Computer Engineering Conference (ICENCO)*. 2014. P. 61-69.

89. 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.

90. Denkena B., Dittrich M.-A., Stamm S. Dynamic Bid Pricing for an Optimized Resource Utilization in Small and Medium Sized Enterprises. *Procedia CIRP*. 2018. Vol. 67. P. 516–521.

91. Cleophas C., Kadatz D., Vock S. Resilient revenue management: A literature survey of recent theoretical advances. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2017. Vol.16, No. 5. P. 483–498.
92. Chia A., Goh M., Hum S. H. Performance measurement in supply chain entities: balanced scorecard perspective. *Benchmarking: An International Journal*. 2009. Vol. 16, No. 5. P. 605–620.
93. Gössling S., Peeters P. Assessing tourism's global environmental impact 1900–2050. *Journal of Sustainable Tourism*. 2015. Vol. 23, No. 5. P. 639–659.
94. Bohdanowicz P. Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries—survey results. *International journal of hospitality management*. 2006. Vol. 25, No. 4. P. 662–682.
95. Dolnicar S. Designing for more environmentally friendly tourism. *Annals of Tourism Research*. 2020. Vol. 84. P. 102933. URL: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102933>.
96. Gössling S., Peeters P., Ceron J. P., Dubois G., Patterson T., Richardson R. B. The eco-efficiency of tourism. *Ecological economics*. 2005. Vol. 54, No. 4. P. 417–434.
97. Knezevic Cvelbar L., Grün B., Dolnicar S. To clean or not to clean? Reducing daily routine hotel room cleaning by letting tourists answer this question for themselves. *Journal of Travel Research*. 2021. Vol. 60, No. 1. P. 220–229.
98. Sharma T., Chen J., Liu W. Y. Eco-innovation in hospitality research (1998-2018): a systematic review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. Vol. 32, No. 2. P. 913–933.
99. Reinhold S., Dolnicar S. The sharing economy. *Peer-to-Peer Accommodation Networks: Pushing the Boundaries*, Goodfellow Publishers, Oxford. 2018. P. 15–26.
100. Bagheri M., Shojaei P., Jahromi S. A., Kiani M. Proposing a model for assessing green hotels based on ecological indicators. *Tourism and hospitality research*. 2020. Vol. 20, No. 4. P. 406–422.

101. We can end poverty. Millennium development goals and beyond 2015. Web-site. URL: <https://www.un.org/millenniumgoals/>.

102. Паризька кліматична угода для України. Gloval Compact Network Ukraine. URL: <https://globalcompact.org.ua/news/parizka-klimatichna-ugoda-dlja-ukraini/>.

103. Brundtland Report. Federal Office for Spatial Development ARE. URL: https://www.aren.admin.ch/aren/en/home/sustainable-development/sustainability-policy/2030agenda/un_-milestonesin-sustainable-development/1987--brundtland-report.html.

104. Elkington J. Cannibals With Forks: The Triple. Bottom Line of 21st Century Business. Capstone, Oxford. 1997. 402 p.

105. Khatter A. Managers' perspectives of environmentally sustainable policies and practices in the Australian hotel industry. Doctoral dissertation. Victoria University. 2020.

106. Jones P., Hillier D., Comfort D. Sustainability in the hospitality industry: Some personal reflections on corporate challenges and research agendas. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2016. Vol. 28, No. 1. P. 36–67.

107. Dos Santos R. A., Méxas M. P., Meirino M. J., Sampaio M. C., Costa H. G. Criteria for assessing a sustainable hotel business. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 262. P. 121347.

108. Volgger M., Cozzio C., Taplin R. What drives persuasion to choose healthy and ecological food at hotel buffets: message, receiver or sender? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 2022. Vol. 34, No. 5. P. 865–886.

109. Chong H., Verma R. Hotel sustainability: Financial analysis shines a cautious green light. 2013.

110. Đurić Z., Topler J. P. Managing sustainability in local tourism destinations at the organisation level: Environmental aspects of sustainable business practice in hotels. In *Ethical and Responsible Tourism*. Routledge. 2023. P. 142–156.

111. Mihalič T., Žabkar V., Cvelbar L. K. A hotel sustainability business model: evidence from Slovenia. *Journal of Sustainable Tourism*. 2012. Vol. 20, No 5. P. 701–719.
112. Kim Y. H., Barber N., Kim D. K. Sustainability research in the hotel industry: Past, present, and future. *Journal of Hospitality Marketing and Management*. 2019. Vol. 28, No. 5. P. 576–620.
113. 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.
114. Galičić V., Ivanović S. Quality management of hotel information system. *Informatologia*. 2008. Vol. 41, No. 4. P. 286–292.
115. 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.
116. 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.
117. 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.
118. 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.
119. 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.
120. 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.

121. 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.

122. 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.

123. 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

124. 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.

125. Schütze C., Cleophas C., Tarafdar M. Revenue management systems as symbiotic analytics systems: insights from a field study. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 1007–1031.

126. 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.

127. 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.

128. 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. Springer International Publishing. P. 174–186.

129. 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.

130. Turban E., Watkins P. R. Integrating expert systems and decision support systems. *Mis Quarterly*. 1986. Vol. 10, No. 2. P. 121–136.

131. Power D. J. A brief history of decision support systems. *DSSResources.COM*, World Wide Web, <http://DSSResources.COM/history/dsshhistory.html>, version 4.0. March 10, 2007.

132. Bouchet A., Troilo M., Urban T. L., Mondello M., Sutton W. A. Business analytics, revenue management and sport: evidence from the field. *International Journal of Revenue Management*, 2020. Vol. 11, No. 4. P. 277–296.

133. Antonio N., De Almeida A., Nunes L. Big data in hotel revenue management: Exploring cancellation drivers to gain insights into booking cancellation behavior. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2019. Vol. 60, No. 4. P. 298–319.

134. Kumova S., Toropova O. 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: Springer International Publishing*. 2017. P. 810–815.

135. Shkarlet S., Dubyna M., Shtyrkhun K., Verbivska L. Transformation of the paradigm of the economic entities development in digital economy. *WSEAS transactions on environment and development*. 2020. Vol. 16, No. 8. P. 413–422.

136. Terrance A. R., Shrivastava S., Kumari A. Importance of Search Engine Marketing in the Digital World. *ICITKM*. 2017. Vol. 14. P. 155–158.

137. Isler K., D'souza E. GDS capabilities, OD control and dynamic pricing. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2009. Vol. 8. P. 255–266.

138. Dirzanskyte S. 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*. 2012. Vol. 2, No. 2.

139. 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>.

140. 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>.

141. Di Vaio A., Palladino R., Hassan R., Escobar O. Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 121. P. 283–314.

142. George G., Lakhani K., Puranam P. What has changed? The impact of Covid pandemic on the technology and innovation management research agenda. *Journal of Management Studies*. 2020. Vol. 57, No. 8. P. 1754–1758.

143. Alakeson V., Wilsdon J. Digital Sustainability in Europe. *Journal of Industrial Ecology*. 2002. Vol. 6, No. 2. P. 10–12. URL: <https://doi.org/10.1162/108819802763471744>.

144. Di Vaio A., Palladino R., Pezzi A., Kalisz D. E. The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 123(C). P. 220–231.

145. Ardito L., Petruzzelli A. M., Dezi L., Castellano S. The influence of inbound open innovation on ambidexterity performance: does it pay to source knowledge from supply chain stakeholders? *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 119. P. 321–329.

146. Chang Y. Y., Hughes M., Hotho S. Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision*. 2011. Vol. 49, No. 10. P. 1658–1676.

147. Ardito L., Petruzzelli A. M., Albino V. The influence of alliance ambidexterity on innovation performance and the moderating role of firm age. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2019. Vol. 68, No. 2. P. 370–377.

148. Andriopoulos C., Lewis M. W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*. 2009. Vol. 20, No. 4. P. 696-717.

149. Fourné S. P., Rosenbusch N., Heyden M. L., Jansen J. J. Structural and contextual approaches to ambidexterity: A meta-analysis of organizational and

environmental contingencies. *European Management Journal*. 2019. Vol. 37, No. 5. P. 564–576.

150. Castaneda D. I., Cuellar S. Knowledge sharing and innovation: A systematic review. *Knowledge and Process Management*. 2020. Vol. 27, No. 3. P. 159–173.

151. Duodu B., Rowlinson S. Intellectual capital for exploratory and exploitative innovation: Exploring linear and quadratic effects in construction contractor firms. *Journal of Intellectual Capital*. 2019. Vol. 20, No. 3. P. 382–405.

РОЗДІЛ 3

ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Антидисипативний підхід до оптимізації витрат підприємств готельного господарства

Ефективне використання системи ревеню менеджменту як управлінського ресурсу зростання доходів перебуває під впливом комплексу зовнішніх та внутрішніх чинників. Витрати підприємств готельного господарства як чинник не лише максимізації доходу, а й забезпечення стабільного фінансового результату є ключовою метрикою ревеню менеджменту. Управління витратами будь-якої соціально-економічної системи на різних рівнях ієрархії передбачає врахування комплексу технічних, економічних, організаційних і соціальних аспектів. Контур концепції ревеню менеджменту спрямовано на визначення умов максимізації доходу із використанням наявного ресурсного потенціалу та виконання завдань обґрунтованого розподілу витрат за підсистемами ревеню менеджменту.

Питання вивчення оптимізації витрат висвітлено у наукових розробках таких вчених, як: А. Бхінамі, К. Конгрэн [1], Д. Хансен, М. Мовен, Д. Хайндхен [2], Х. Кулмала, Дж. Паранко, Е. Уусі [3], С. Андерсон [4], Дж. Фостер, М. Гупта [5], Р. Купер, Р. Слагмулдер [6], Й. Шанг [7–8], Г. Хокінгс [9], К. Макнаєр [10], Т. Назаренко [11], Г. Партин [12], О. Варченко [13], Н. Вернигора [14], Р. Гарісон [15]. У своїх працях науковці обґрунтовують необхідність максимізації доходів завдяки застосуванню методів управління витратами та їх комбінуванню, що спрямовані на оптимізацію різних видів витрат. Зокрема, це «стандарт-костинг», «таргет-костинг», «кайзен-костинг», антикризові та консультаційно-цифрові методи [16–18]. Не вдаючись до полеміки з авторами щодо методів оптимізації витрат, нами встановлено, що у наукових дослідженнях також досить поширені теоретичні висновки про те, що витрати підприємств готельного господарства

є ключовою метрикою, яка, впливаючи на фінансову стабільність та прогнозування показників обсягів доходів, потребує науково обґрунтованого підходу до їх оптимізації для досягнення ефективності ревеню менеджменту [19–20]. Ми погоджуємося з тим, що важливою методологічною проблемою є оптимізація витрат, об'єктивних за своєю природою. Об'єктивність виникнення витрат впливає з об'єктивності чинників їх формування. Вирішувати питання оптимізації витрат слід у контексті суперечностей, властивих економічним процесам, що рельєфно виявляється як у суперечностях між обмеженими ресурсами та потребами, так і між метою максимізації доходу та ефективністю бізнес-процесів. Тому, визначаючи наукові підходи до оптимізації витрат підприємств готельного господарства, на *першому етапі* цього дослідницького процесу необхідно проаналізувати статистичну інформацію щодо доходів та витрат як показників результативності господарської діяльності (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

**Динаміка доходів і витрат підприємств готельного господарства України
за 2017–2023 рр.**

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), тис. грн	7895318	9479438,3	9884154,4	5091009,1	9610201,1	7302974,4	10700720,8
<i>Темп приросту, %</i>	×	20,06	4,27	-48,49	88,77	-24,01	46,53
Обсяг витрат на виробництво продукції (товарів, послуг), тис. грн	6199577,8	7566217,4	8101089,3	5712881,1	6900205	6330581,2	8598155,8
<i>Темп приросту, %</i>	×	22,04	7,07	-29,48	20,78	-8,26	35,82
Частка витрат на виробництво продукції (товарів, послуг) у загальному доході, %	78,52	79,82	81,96	112,22	71,80	86,68	80,35
Обсяг матеріальних витрат, тис. грн	3551700,2	4583818,5	4589813,4	2850649,1	3739762,3	3420567,8	5162399,3
<i>Темп приросту, %</i>	×	29,06	0,13	-37,89	31,19	-8,54	50,92
Частка у % до загальних витрат	57,3	60,6	56,7	49,9	54,2	54	60,1

Закінчення табл. 3.1

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг амортизації	775480,9	727990	803387,1	978648,3	893749,1	913405,8	991868,1
Темп приросту, %	×	-6,12	10,36	21,82	-8,68	2,20	8,59
Частка у % до загальних витрат	12,5	9,6	9,9	17,1	13	14,4	11,5
Випрати на оплату праці	1444366,7	1743629,6	2089487,4	1348341,2	1726234,2	1480776,7	1902603,2
Темп приросту, %	×	20,72	19,84	-35,47	28,03	-14,22	28,49
Частка у % до загальних витрат	23,3	23	25,8	23,6	25	23,4	22,1
Відрахування на соціальні заходи	296444,6	369056,9	441324,3	293663,8	372819,7	328641	407346,5
Темп приросту, %	×	24,49	19,58	-33,46	26,95	-11,85	23,95
Частка у % до загальних витрат	4,8	4,9	5,4	5,2	5,4	5,2	4,7
Інші витрати	131585,4	141722,4	177077,1	241578,7	167639,7	187189,9	133938,7
Темп приросту, %	×	7,70	24,95	36,43	-30,61	11,66	-28,45
Частка у % до загальних витрат	2,1	1,9	2,2	4,2	2,4	3	1,6

Джерело: складено авторкою за [22]

Дані табл. 3.1 свідчать, що приріст доходів безпосередньо залежить від приросту витрат, до того ж вектор приросту зорієнтований на зниження у періоди криз. Водночас частка витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи у загальній сумі витрат значно знижується у ці періоди, що пояснюється обмеженням бюджету для заохочень, навчання та розвитку персоналу. А частка змінних витрат залишається незмінною (як у 2020 р. порівняно з 2019 р.), або несуттєво коливається (у 2022 р. порівняно з 2021 р.), що можна пояснити необхідністю забезпечення операційної діяльності. У 2023 р. частка інших витрат та компенсаційних виплат, до яких віднесено, зокрема, витрати на цифровізацію і екологізацію готелей, різко знизилася. Спостерігається також тенденція до зниження частки амортизації у загальних витратах, що свідчить про відсутність оновлення основних засобів і поступовий фізичний і моральний знос обладнання.

Отже, аналіз стану і тенденцій ключових показників діяльності підприємств готельного господарства дає змогу дійти висновку, що:

– у періоди зниження попиту природним є зменшення обсягів реалізації, зниження постійних витрат, але водночас зростають змінні витрати;

– кризові явища негативно вплинули на дохідність підприємств готельного господарства, тому виникає потреба пошуку шляхів управління витратами, спрямованих на їх оптимізацію в турбулентних умовах внутрішнього і зовнішнього середовища [21].

– Зважаючи на те, що для оптимізації витрат важливим є моніторинг їх динаміки за структурними складовими (рис 3.1.), з'ясовано, що основними статтями витрат підприємств готельного господарства України є матеріальні витрати і витрати на оплату послуг. У кризові 2020 і 2022 роки темп їх зростання тимчасово призупинився, проте вже у 2023 році значно зріс (на 50,9 %).

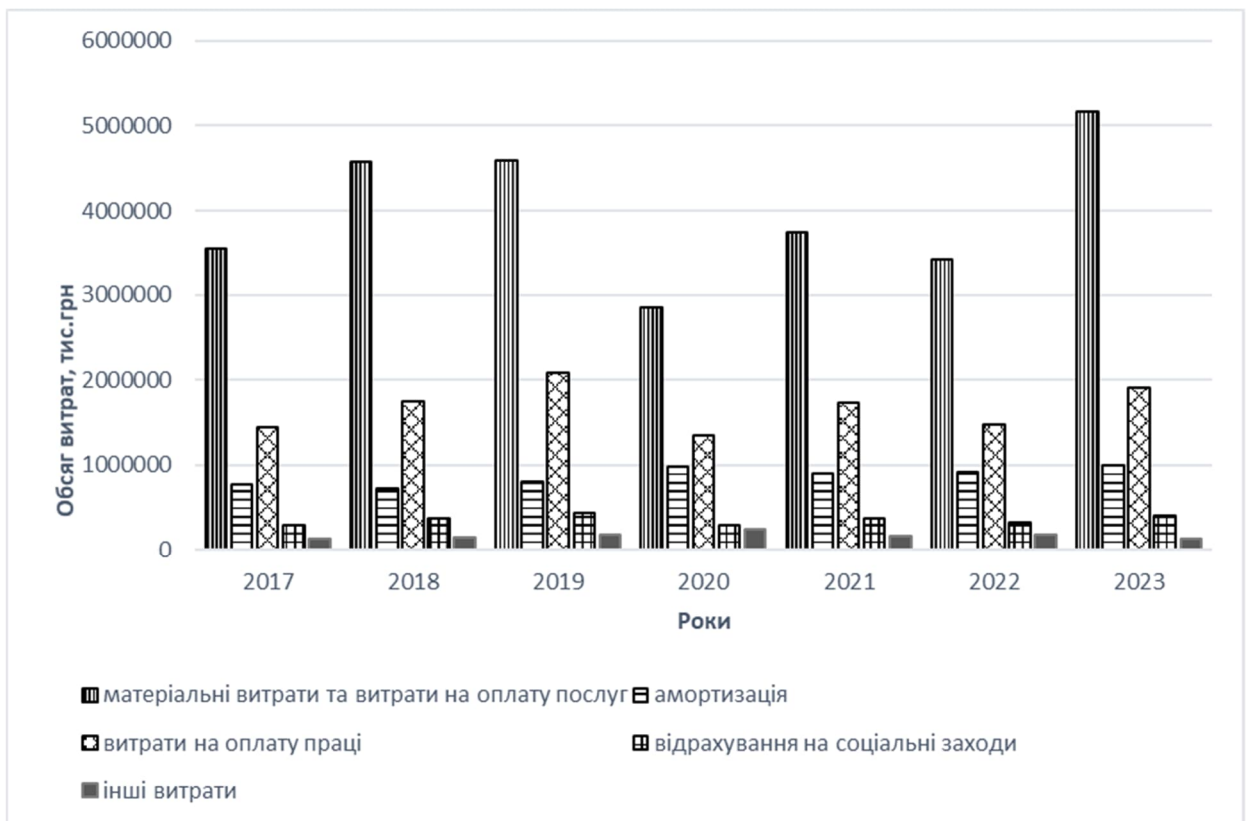


Рис. 3.1. Динаміка структури витрат підприємств готельного господарства України за 2017–2023 рр.

Джерело: складено авторкою за [22]

Також визначено, що динаміка структури матеріальних витрат підприємств готельного господарства порівняно з доходами має значні відхилення між змінними та постійними витратами, непропорційність витрат за напрямками діяльності підприємства, що спричиняє явище дисипації у 72 % досліджених готелів. Дисипація витрат свідчить про неефективне

використання ресурсів, зокрема фінансових, і вказує на надмірні витрати. Саме тому моніторинг структури витрат підприємства готельного господарства є важливим етапом для визначення напрямів їх оптимізації, оскільки результати моніторингу дають змогу не тільки контролювати фінансовий стан, але і визначати можливості для оптимізації витрат та ресурсів з метою підвищення ефективності діяльності.

Моделювання витрат і доходів є важливим етапом у пошуку методів та підходів до оптимізації витрат, оскільки дає можливість прогнозувати витрати залежно від різних сценаріїв зміни їх обсягів і структури. Зважаючи на це твердження, на *третьому етапі* побудовано регресійну кореляційну залежність між оптимізацією витрат підприємств готельного господарства та зростанням доходів. Взаємодію результуючого показника доходу (Y) із таким факторним показником, як загальні витрати (X) описано рівнянням лінійної регресії, що визначено за формулою

$$Y_i = \beta_1 + \beta_2 X_i, \quad (3.1)$$

де X_i – i -та змінна витрат, що впливає на дохід; $\hat{\beta}_2$ – коефіцієнт нахилу, що показує залежність i -тої змінної, що впливає на дохід; $\hat{\beta}_1$ – коефіцієнт значущості.

Досліджуючи тенденції впливу витрат на дохід, за формулою 3.2, визначено суттєві коливання $\hat{\beta}_2$ (0,159 до 0,163) (дод. В), які є результатом нерівномірності зміни обсягів витрат за видами (рис. 3.5).

$$\hat{\beta}_2 = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2} \quad (3.2)$$

Аналіз кореляційних залежностей між структурними складовими витрат є інструментарієм моделювання попиту і прогнозування обсягів доходів. Оцінювання витрат і кореляції з обсягами реалізації послуг дають змогу спрогнозувати зміни фінансових показників у разі коливань обсягів послуг, що важливо для оптимізації витрат. Про важливість врахування кризових явищ

в управлінні витратами свідчить динаміка показників обсягу реалізованої продукції готелями України та витрат на виробництво за 2017–2024 роки (рис. 3.3), де простежуються періоди спаду, що спричинено пандемією Covid19 (2020 рік) та початком повномасштабного вторгнення (2022 рік).

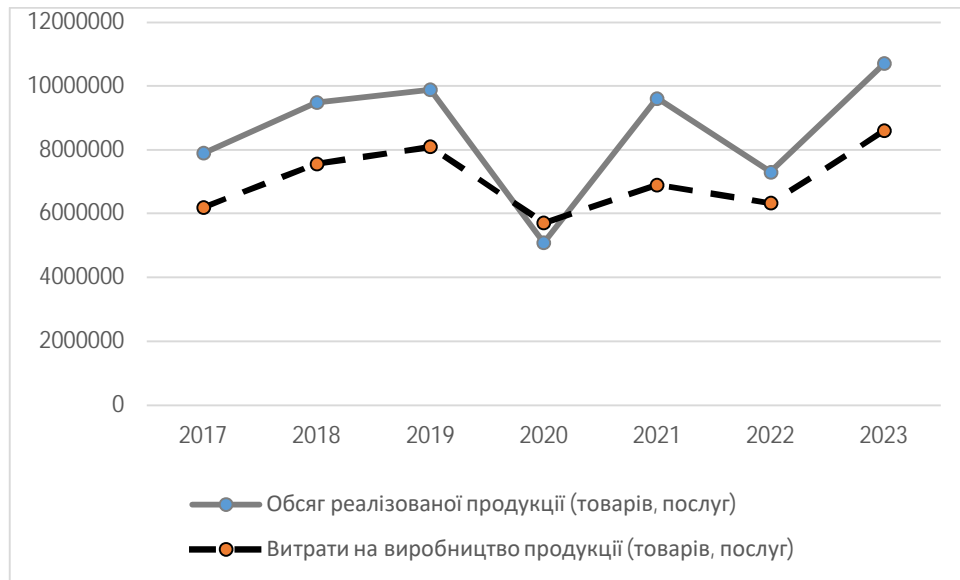


Рис. 3.2 Кореляційна залежність доходів і витрат підприємств готельного господарства України у динаміці за 2017–2023 рр.

Джерело: складено авторкою за [22]

Продовжуючи вибудовувати структурно-логічну послідовність виконання наукового завдання дослідження, *на наступному етапі* визначено принципи управління витратами, які як фундаментальні правила дають змогу визначати базові орієнтири для ухвалення рішень щодо оптимізації витрат. Принципи забезпечують об'єктивність, систематичність і відтворюваність результатів дослідження. На підставі критичного огляду різних поглядів учених [1–15] стосовно застосування принципів управління витратами дотримуємося наукового лейтмотиву, що вони повинні дати можливість визначати й аналізувати, як оптимізувати витрати, враховуючи виробничий ланцюг формування готельного продукту. Саме тому на основі рекомендацій USAI нами сформовано портфель універсальних принципів оптимізації витрат, види та опис яких наведено у *табл. 3.2*.

**Характеристика принципів оптимізації витрат підприємств
готельного господарства**

<i>Принцип</i>	<i>Опис</i>
Принцип поширення інформації і знань	Визначає необхідність вільного поширення інформації та знань про витрати, що сприяє можливостям створювати, накопичувати, використовувати та обмінюватися інформацією
Принцип оптимізації організаційної структури	Окреслює напрями вдосконалення організаційної структури з метою підвищення ефективності управління та зниження витрат, сприяє кращій координації діяльності, розподілу відповідальності та ефективному використанню ресурсів
Принцип забезпечення результативності	Визначає параметри досягнення конкретних результатів через упровадження нових технологій та інноваційних рішень для забезпечення максимальної ефективності
Принцип розмежування витрат	Передбачає чітке розмежування постійних та змінних витрат, що дає можливість виявляти дисипацію та ухвалювати обґрунтовані рішення щодо оптимізації
Принцип цілеспрямованості і послідовності	Дає змогу встановити й отримати чіткі результати, які відповідають початково встановленим цілям діяльності
Принцип бюджетування та економічної доцільності	Передбачає визначення співвідношення витрат на розроблення комплексної системи, які не повинні перевищувати вигоди від ухвалення на її основі управлінських рішень

Джерело: розроблено авторкою

Зважаючи на проблематику формування наукового підходу до розв'язання складних наукових та прикладних проблем, якою є оптимізація витрат, нами було проведено ранжування принципів. На цьому етапі ми спиралися на гіпотетичну логіку, на основі якої передусім доцільно визначити, які принципи є важливими для суб'єкта бізнесу і сприятимуть ухваленню управлінського рішення щодо оптимізації витрат, орієнтуючись на пріоритетні завдання діяльності. Для ранжування принципів *оптимізації витрат* застосовано метод експертного аналізу (рис. 3.3). Відповідно до мети та правил проведення соціологічних досліджень респондентами були менеджери підприємств готельного господарства (дод. В). Визначаючи групу респондентів, ми виходили з того, що: *по-перше*, підприємства готельного господарства, в яких працюють менеджери, повинні використовувати систему ревеню менеджменту, тобто здійснювати оптимізацію витрат відповідно до

цільових тактичних і стратегічних завдань; *по-друге*, за такими параметрами, як посада, стаж роботи респондентів, опитування були зіставними.

За результатами дослідження здійснено ранжування принципів, за якими ухвалюють управлінські рішення щодо оптимізації витрат (рис. 3.3), що дає змогу прокоментувати отримані результати.



Рис. 3.3. Ранжування принципів оптимізації витрат готелями за критерієм пріоритетності

Джерело: складено авторкою за результатами опитування

Позитивним висновком є те, що 85 % досліджених готелів сприймають доцільність врахування принципів оптимізації витрат. 77,42 % респондентів з готелів України, які взяли участь в опитуванні, визначили, що *принцип цілеспрямованості і послідовності*, який відображає чіткий і узгоджений характер процесу управління витратами, імплементований ними. Це визначається насамперед цілями оптимізації, яким в умовах мінливого зовнішнього середовища притаманна динамічність, 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 певним обставинам і формують зміст ситуаційного підходу

до його розуміння. Як показали результати дослідження, здебільшого підприємства готельного господарства застосовують такий стратегічний підхід, як скорочення витрат, зокрема таких як: заробітна плата, преміальний фонд, раціоналізація виробництва та інших витрат, пов'язаних із бюджетом підприємства. Для забезпечення ефективного управління витратами необхідно розробляти заходи, спрямовані на забезпечення контролю за дотриманням усіх щоденних процесів, що відбуваються на підприємстві та призводять до надлишку працівників і розширення виробничих ліній. Деякі з них є неприбутковими і не створюють доданої вартості. З урахуванням потенціалу підприємств готельного господарства для дотримання цього принципу розглянуто 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. Для ефективного управління витратами передусім слід зрозуміти різницю між правильним розподілом накладних витрат із використанням науково визначених чинників витрат і розподілом витрат із використанням довільних чинників витрат. Якщо поставлені цілі чітко і ясно сформульовано, 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, тим самим 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.

Більшість респондентів з готелів України (91,4 %) в управлінні витратами керуються принципом бюджетування та економічної доцільності, який 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, зокрема і резерву на випадок непередбачуваних витрат, є основою для ефективного контролю за витратами проєкту. Саме цей принцип обґрунтовує необхідність формування процесного підходу, який є основою реалізації однієї із функцій управління підприємством – функції контролю. За цих обставин управлінські рішення будуть мати більший ступінь об'єктивності, оскільки їх ухвалюватимуть аналітики, незалежні 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 ґрунтуватися на чіткому розмежуванні функціональних обов'язків усередині відділу, що дасть змогу забезпечити швидку дифузю нових інформаційних технологій у практику оцінювання й аналізу.

На відміну від попередніх двох принципів, які переважно готелі імплементують для оптимізації витрат, ствердну відповідь щодо *принципу розмежування витрат* було отримано від 45 % респондентів. 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 призводять до встановлення нових відпускних цін реклами, маркетингу, та ухвалення складних рішень щодо капіталу, інвестованого у підприємство. Важливість даних, отриманих у результаті оброблення стандартних витрат, порушує проблему щодо їх точності. Як відомо, собівартість продукції складається із матеріальних витрат і 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]. У цьому контексті, коли накладні витрати є важливою частиною загальних виробничих витрат, чинники, що їх визначають, пов'язані не лише з обсягом виробництва, але й з іншими чинниками. Фахівці здебільшого 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, яку виробляють у більших масштабах. З іншого боку, у накладних витратах значно недооцінюють складність продукції та послуг, які виробляють у менших масштабах. Оскільки ці інформаційні витрати часто використовують, оцінюючи прибутковість різних виробничих стратегій, неправильний розподіл витрат може призвести до ухвалення менеджерами неправильних рішень. Розуміння та прийняття необхідності реальних виробничих витрат завжди було складним завданням для керівництва підприємств. Надзвичайно важко визнати, що інформаційні бази даних, які покладено в основу більшості рішень, можуть бути негативною причиною багатьох короткострокових невдач у бізнесі. Особливо це стосується виробничих витрат і цін на продукцію, а також обґрунтування нових продуктів або їх запровадження. Доки ці викривлення витрат не усвідомити та скоригувати, ухвалення управлінських рішень на рівні підприємства, зокрема формулювання довгострокових стратегій, залишається надзвичайно складним для обґрунтування.

Визначено, що *принцип забезпечення результативності* застосовують 36 % готелів. Цей принцип є визначальним у ревеню менеджменті в контексті результативності і пов'язаний з 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 мотивація та результати їхньої

діяльності будуть значно вищими. Для досягнення 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 мати введення нових продуктів на сегменти ринку; рішення клієнтів про введення на ринок нових продуктів; актуальність того факту, що кожна з них впливає на клієнтів, витрати, запаси й управління виробництвом. Той самий принцип застосовується і до управління витратами. Для полегшення та забезпечення ефективності контролю витрат менеджери повинні: знати специфічні чинники, що впливають на витрати в їхніх конкретних видах діяльності; розуміти різницю між ефективними та структурними витратами; розуміти процеси виробництва та продажу з технічного погляду; бути добре обізнаними щодо питань повсякденної діяльності на підприємстві. 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. Здебільшого підприємств обирають постачальників за такими параметрами: 100-відсоткова якість, нульові затримки постачання, нульові пошкодження при транспортуванні, поступове та щорічне зниження собівартості продукції, регулярне підвищення кваліфікації та техніко-технологічних знань працівників – «ноу-хау» або «професійний savoir-faire». Приведення вищезазначених чинників у відповідність до результатів діяльності підприємства фактично сприяє підвищенню культури виробництва та управління витратами;

Про важливість *принципу оптимізації організаційної структури*, який полягає у тому, що підприємства з найефективнішими управлінськими витратами застосовують моніторинг релевантності та цінності за видами діяльності, зазначили 33,3% респондентів. На основі централізації

моніторингу витрат за рівнями організаційної структури здійснюють пошук рішень для підвищення ефективності управління витратами.

Використання *принципу поширення інформації і знань* підтвердили 22,58 % респондентів, що свідчить про низький рівень культури управління витратами. На підприємстві часто трапляється, що зайнятий персонал здебільшого не бере участі у багатьох видах діяльності, тому що це не передбачено посадовими інструкціями, або він незацікавлений, або необізнаний. Як відомо, переводять на вищу посаду з часом, зважаючи на професійні й особисті якості працівника. Ці два елементи – знання та залученість є ключем до успіху та досконалості у взаємозв'язку ефективності витрат. Досконалість залежить від того, що експерт Едвардс Демінг назвав «глибокими знаннями» [19]. Здатність розв'язувати проблеми, що виникають під час певної діяльності, та забезпечення якості у процесі ухвалення рішень є важливими чинниками залученості персоналу або його (повноважень), тобто працівників, які мають ґрунтовні знання, а також рішучість в ухваленні рішень. Розуміння і прийняття факту, що більшість організаційних витрат є також структурними, є найважливішим принципом ефективності управління витратами.

Резюмуючи наведені результати, зазначимо, що ранжування принципів оптимізації витрат надає інформацію для обґрунтованого ухвалення рішень щодо визначення потенціалу для економії ресурсів, забезпечення стабільного зниження витрат у майбутньому та, відповідно, фінансової стабільності.

Розглядаючи прикладний контекст виконання завдання оптимізації витрат, можна з науковою достовірністю наголосити на тому, що інструментами для застосування принципів є методи, які реалізують ці принципи у конкретних ситуаціях. Вище нами виділено стереотипні (класичні) підходи до управління витратами «стандарт-костинг», «таргет-костинг», «кайзен-костинг», антикризові та консультативно-цифрові методи, сутність яких наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристика методів оптимізації витрат підприємств готельного господарства

<i>Метод</i>	<i>Опис</i>
Стандарт-костинг	Стандарт-костинг передбачає встановлення нормативів витрат, що дає можливість контролювати відхилення від запланованих витрат і забезпечує систематичний підхід до управління
Таргет-костинг	Таргет-костинг орієнтується на встановлення цільової ціни продажу та визначення допустимої собівартості, що забезпечує економічну доцільність виробництва
Kaizen Costing	Метод Kaizen Costing фокусується на безперервному зменшенні витрат через вдосконалення процесів, що дає змогу чітко розмежувати постійні та змінні витрати
Антикризові методи	Антикризові методи передбачають оптимізацію структури управління для підвищення ефективності та зниження витрат в умовах кризи
Консультаційно-цифрові методи	Ці методи сприяють обміну інформацією та знаннями серед співробітників, що підвищує ефективність ухвалення рішень і управлінських процесів

Джерело: розроблено авторкою

Наведені методи мають прагматичний сенс, тому логічним є дослідження пріоритетних методів оптимізації витрат. З'ясовано, що 92 % підприємств готельного господарства використовують комбінування методів управління витратами (рис. 3.4).

Результати опитування показали:

- у практиці управління витратами у 67 % готелів застосовують метод цільового калькулювання собівартості – таргет-костинг, що реалізує функції планування виробництва нових продуктів, превентивного контролю витрат і калькулювання цільової собівартості з орієнтацією на оптимальний для ринку рівень ціни. Розрахунок собівартості продукту здійснюють, зважаючи на попередньо встановлену ціну реалізації. Цю ціну визначають за допомогою маркетингових досліджень, тобто фактично вона є очікуваною ринковою ціною продукту;

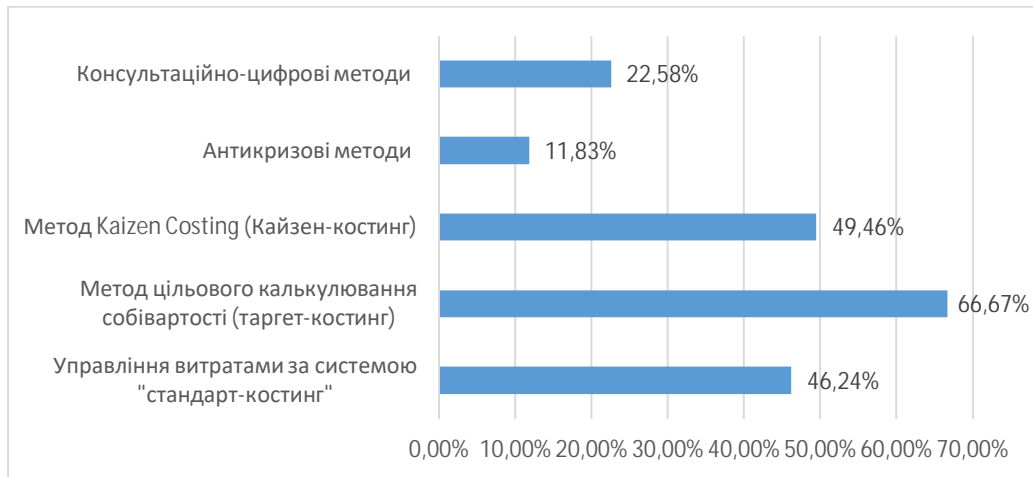


Рис. 3.4. Методи оптимізації витрат, які використовують готелі України (результати опитування)

Джерело: розроблено авторкою

- 49 % фінансових менеджерів готелів застосовують метод кайзен-костинг, що дає їм змогу організовано і цілеспрямовано провадити політику зниження собівартості та таким чином підвищувати прибутковість підприємства. Метод можна застосовувати у процесі виробництва продукту, що допомагає виявити неефективну продукцію і забезпечити рентабельність виробництва;

- 46 % опитаних зазначили, що систематично здійснюють контроль над виробничими витратами, застосовуючи метод управління витратами за системою «стандарт-костинг». Застосування цього методу передбачає постійний пошук резервів і шляхів зниження витрат на підставі припущення, що підприємство функціонує у нормальних умовах, тобто складається оптимістичний прогноз, що можна вважати недоліком в умовах динамічно мінливого середовища;

- найменша кількість респондентів, а саме 22 і 11 % відповідно зазначили, що у практиці управління витратами застосовують консультаційно-цифрові та антикризові методи, що свідчить про недостатню вивченість і популяризацію цих підходів. Консультаційно-цифрові методи прирівнюють систему управління витратами до цифрових інформаційних систем економічного спрямування локального типу, які базуються на використанні

сучасних програмних продуктів і спрямовані на виконання конкретних завдань оптимізації витрат, тоді як антикризові передбачають використання інструментів протидії поточним та потенційним кризовим явищам на підприємстві з метою запобігання дисипації витрат і недоотримання доходів.

Резюмуючи отримані результати, зазначимо, що для досягнення мети оптимізації витрат підприємств готельного господарства потрібно змістити акценти із застосування класичних методів управління доходами («стандарт-костинг», «таргет-костинг», «кайзен-костинг», антикризові та консультаційно-цифрові методи) на використання методичного інструментарію, який спроможний виявляти і запобігати дисипації (розсіюванню) ресурсів. Йдеться про нерівномірний розподіл постійних і змінних витрат, інвестиції у нерентабельні напрями розвитку, оплати простоїв працівникам, непропорційні витрати на маркетинг, дистрибуцію, цифровізацію і екологізацію, тобто дисипація стосується неефективного використання усіх видів ресурсів, зокрема фінансових. Водночас у наукових джерелах [16–20] констатовано, що лише комбінування методів оптимізації витрат дає змогу уникнути явища дисипації. Не погоджуючись з таким однозначним висновком, що саме комбінування методів оптимізації витрат спроможне запобігти дисипації витрат, зазначимо що у 2015 р. експерти Університету Мессі (Нова Зеландія) за результатами аналізу діяльності підприємств США запропонували науковий підхід до оптимізації витрат на засадах антидисипативного підходу [23]. Суть його полягає у тому, що підприємства оцінювали причини дисипації витрат на всіх стадіях виробництва продукту, запобігаючи їх подальшій дисипації, особливо у періоди криз. На етапі дослідження було сформувано гіпотезу щодо доцільності застосування антидисипативного методу оптимізації витрат, відомого ще як «парадокс Таллока», який дає можливість обґрунтувати структуру витрат за результатами прогнозування змін попиту на продукт. Доведено, що антидисипативний підхід сприяє підвищенню дохідності мінімум на 20 %, зменшенню обсягів витрат на 80 % та запобігає негативним

відгукам споживачів готельного продукту на 25–30 %. Цей досвід використано міжнародною мережею готелів Marriott International, авіакомпаніями American Airlines і Emirates [23].

Отже, сутність антидисипативного підходу полягає в оптимізації витрат для уникнення їх розсіювання і оптимізації використання ресурсного потенціалу на всіх етапах виробничого ланцюга. Щодо готельної сфери, то йдеться про оптимізацію постійних і змінних витрат, трансакційних витрат, маркетингових витрат, витрат на цифровізацію і екологізацію проектування, виробництва та реалізації готельного продукту. Досліджуючи причини неефективного використання ресурсного потенціалу, нами було проведено дослідження, за результатами якого змодельовано профіль дисипації витрат підприємств готельного господарства (рис. 3.5).

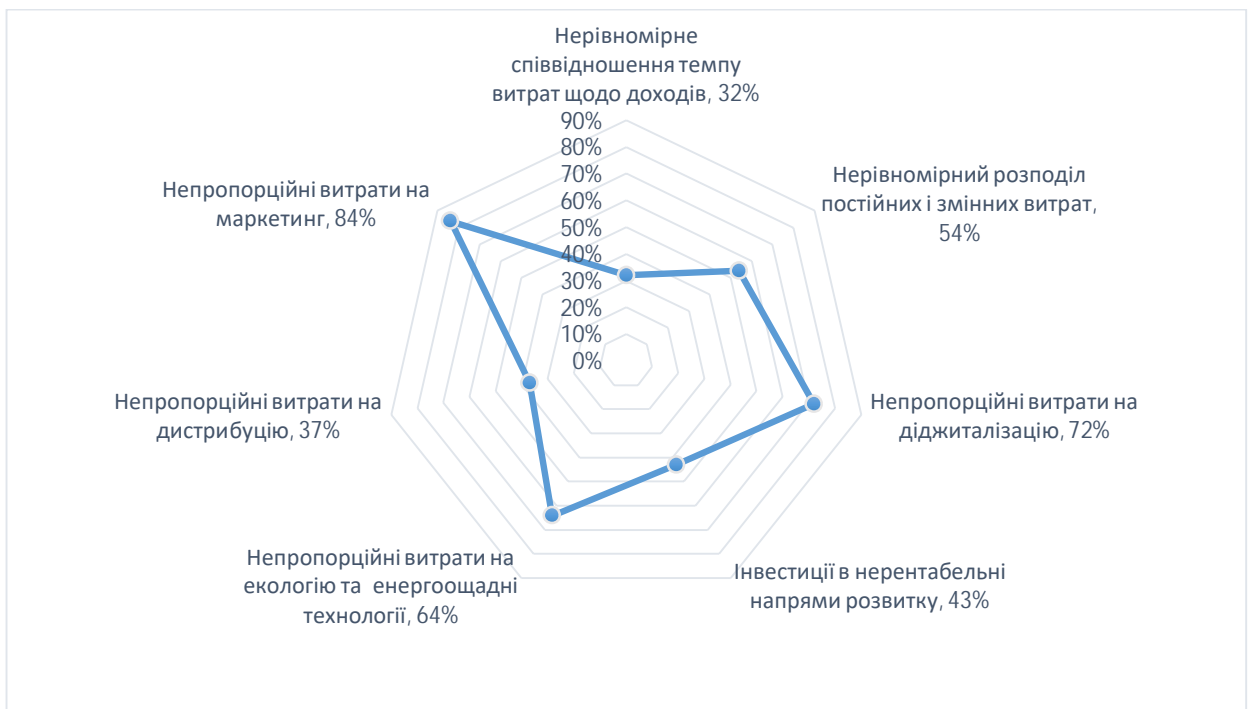


Рис. 3.5. Узагальнюючий профіль дисипації витрат підприємств готельного господарства

Джерело: розроблено авторкою

Підприємства оцінювали причини дисипації витрат на різних стадіях виробництва готельного продукту.

Виявивши причини дисипації витрат підприємств готельного господарства на основі антидисипативного підходу до структуризації витрат у

системі ревеню менеджменту, доходимо висновку, що мінімізація дисипації витрат забезпечується не стільки регулюючим впливом ревеню менеджменту, скільки його резонансом із внутрішніми можливостями системи, що зумовлює позитивні зміни у забезпеченості збалансованості бізнес-процесів на основі обґрунтування структури витрат за результатами прогнозування змін у тенденціях формування ключових конкурентних переваг за витратами; чинниках інформаційно-аналітичного забезпечення моделювання попиту на готельний продукт; розвитку партнерських моделей взаємодії зі стейкхолдерами у межах горизонтальних і вертикальних зв'язків для подолання системних криз, що створює можливість для перерозподілу ресурсів з метою задоволення споживчого попиту у періоди циклічних, сезонних, трендових, ірраціональних (спекулятивних) та випадкових коливань.

Для підтвердження основної тези концепції ревеню менеджменту, що оптимізація витрат є ключовим чинником досягнення ефективності, визначено наслідки дисипації за результатами виявлення асиметрій на етапах виробничого ланцюга готельного продукту, тобто за структурою витрат. Відповідно до зазначеного констатуємо, що саме асиметрії як дисбаланс у розподілі інформації, ресурсів, знань, можливостей призводять до неефективного використання ресурсів, спричиняючи зростання витрат та обумовлюючи наслідки дисипації, що структуризовано на рис. 3.6.

Отже, у 82 % виявлено інформаційні, енергоощадні, функціональні, маркетингові асиметрії витрат підприємств готельного господарства. У межах інформаційних асиметрій витрат, виявлених у 72 % готелів, виокремлено: програмні (рівень автоматизації бізнес-процесів та надання послуг), сервісні (диференціація дистрибуційних каналів та CRM системи), інтегративно-дезінтегративні (інтеграція модулів програмних продуктів і порушення структури витрат), стимулюючо-дестимулюючі (стимулювання диджиталізації, цифрових технологій та їх обмеження).

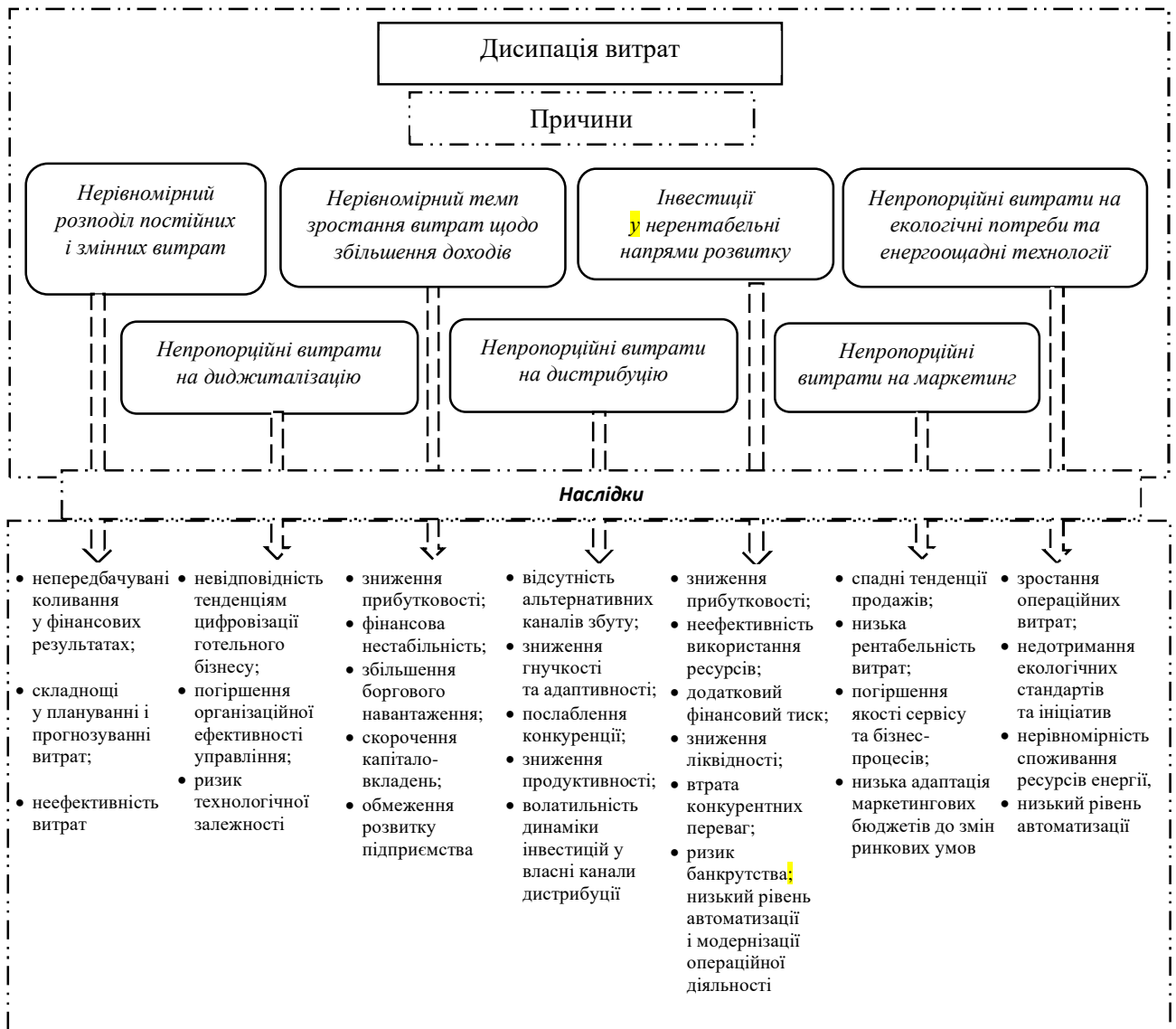


Рис. 3.6 Причинно-наслідковий фрейм дисипації витрат підприємств готельного господарства України

Джерело: розроблено авторкою

Енергоощадні асиметрії витрат у 64 % готелів спричинено: *по-перше*, співвідношенням оптимальної структури витрат у міжнародних готельних мережах і низьким рівнем екологічних витрат незалежних готелів. Зокрема, з 24 лютого 2022 року екологічну сертифікацію пройшли 13 % готелів; *по-друге*, рівнем екологічної свідомості, що спричинено незначними витратами на один готельний номер (12–74 дол. США). Однак слід зважати на те, що у країнах світу цей показник у середньому становить 320 дол. США; *по-третє*, диспропорціями за типами послуг та інфраструктури (80,0 % – тимчасове розміщування, 20,0 % сукупно припадає на готелі з енергоємними

функціональними центрами доходів, як спа-зони, ресторани, конференц сервіс та казино); *по-четверте*, територіальною локацією готелю: 68,6–82,4 % готелів розташовані у регіонах із високими температурами або холодними зимами; *по-п'яте*, нерівномірністю споживання енергії, а саме ситуацією, що 30,2 % готелів у середньому завантажені на 50 %. Маркетингові асиметрії витрат у 84 % готелів характеризуються значною волатильністю динаміки інвестицій у власні канали дистрибуції, низькою адаптацією маркетингових бюджетів до змін ринкових умов, відсутністю аналізу результативності маркетингових кампаній і моніторингу ROI та конверсії, що свідчить про реагування підприємств готельного господарства на зовнішні впливи. Проактивними напрямками щодо подолання асиметрії і збалансування підсистем витрат є створення резервного фонду для покриття дефіциту ресурсів, необхідних для забезпечення сталого розвитку.

Функціональні асиметрії витрат, а саме інвестиції у нерентабельні напрями розвитку (43 %), спричинені високою собівартістю архітектурних, конструктивних і планувальних рішень підприємства готельного господарства, враховуючи необхідність раціонального розподілу постійних і змінних витрат. У 54 % готелів також було виявлено асиметрію як причину дисипації. У прагненні до отримання якомога більшого доходу від своєї діяльності підприємства готельного господарства скорочують витрати на надання послуг, що у 32 % готелів спричиняє асиметрію між темпами зростання витрат щодо збільшення доходів, зумовлюючи не лише фактичні грошові витрати, але й альтернативні витрати, які виникають через можливість вибору між тими або іншими економічними рішеннями.

Завершуючи розроблення та поетапну апробацію антидисипативного підходу до оптимізації витрат підприємств готельного господарства, на рис. 3.7 наведено логіку запропонованого нами науково-методичного процесу, який спрямовано на виявлення і подолання дисипації витрат підприємств готельного господарства, що створює можливість формування резервного

фонду для перерозподілу ресурсів, необхідних для досягнення мети рівеню менеджменту.

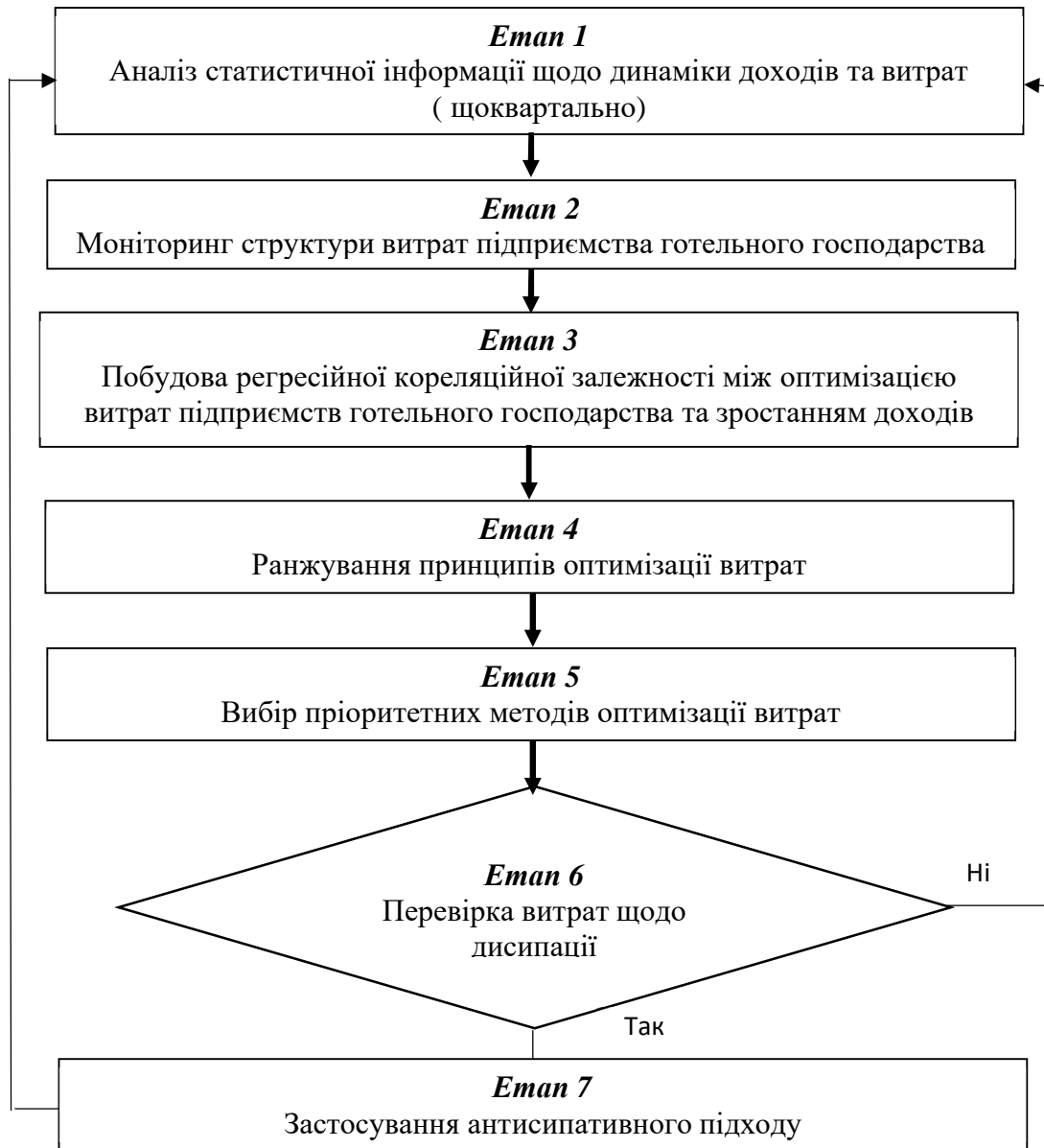


Рис. 3.7. Алгоритм антидисипативного підходу до оптимізації витрат

Джерело: розроблено авторкою

Отже, антидисипативний підхід до оптимізації витрат підприємств готельного господарства дає змогу констатувати, що витрати підприємств готельного господарства є ключовою метрикою і, впливаючи на фінансову стабільність та прогнозування показників обсягів доходів, визначають ефективність системи рівеню менеджменту. Встановлено, що нерівномірне

зростання матеріальних витрат підприємств готельного господарства порівняно з доходами, значні відхилення у структурі витрат, непропорційність витрат за напрямками діяльності підприємства спричиняють явище дисипації. Запропонований антидисипативний підхід до структуризації витрат підприємств готельного господарства, праксеологічними концептами якого є: оптимізація бізнес-процесів, цифровізація, інтелектуалізація операційної діяльності, управління ризиками та прогнозування майбутніх змін у кон'юнктурних тенденціях ринку готельних послуг для обґрунтованого розподілу ресурсного потенціалу, дасть можливість мінімізувати витрати та максимізувати доходи і продуктивність праці персоналу.

3.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення моделювання попиту на готельний продукт

Кон'юнктурні коливання на ринку готельних послуг потребують від системи ревеню менеджменту використання аналітичного інструментарію оцінювання та прогнозування тенденцій зміни попиту, який у ринковому середовищі є екзогенною детермінантою потенціалу отримання доходу, ефективного використання ресурсів, оптимізації витрат та послаблення впливу ризиків.

Для інформаційно-аналітичного забезпечення моделювання попиту на готельний продукт як чинника гнучкості системи ревеню менеджменту визначено чинники формування попиту на готельний продукт, які як стратегічні орієнтири ревеню менеджменту характеризуються значною темпоральністю за виникненням та порушенням системності отримання доходів, що спричиняє варіативність вибору метрик ревеню менеджменту (рис. 3.8).

Залежно від напрямку їх впливу чинники формування попиту на готельний продукт представлено на двох рівнях

Темпоральні чинники формування попиту на готельний продукт, *по-перше*, свідчать про те, що попит суттєво коливається залежно від часового періоду, це

- ✓ сезонність попиту;
- ✓ варіативність подій;
- ✓ тривалість туристичних потоків;
- ✓ циклічність споживання;
- ✓ хронологія бронювання у довгострокових та короткострокових часових періодах;

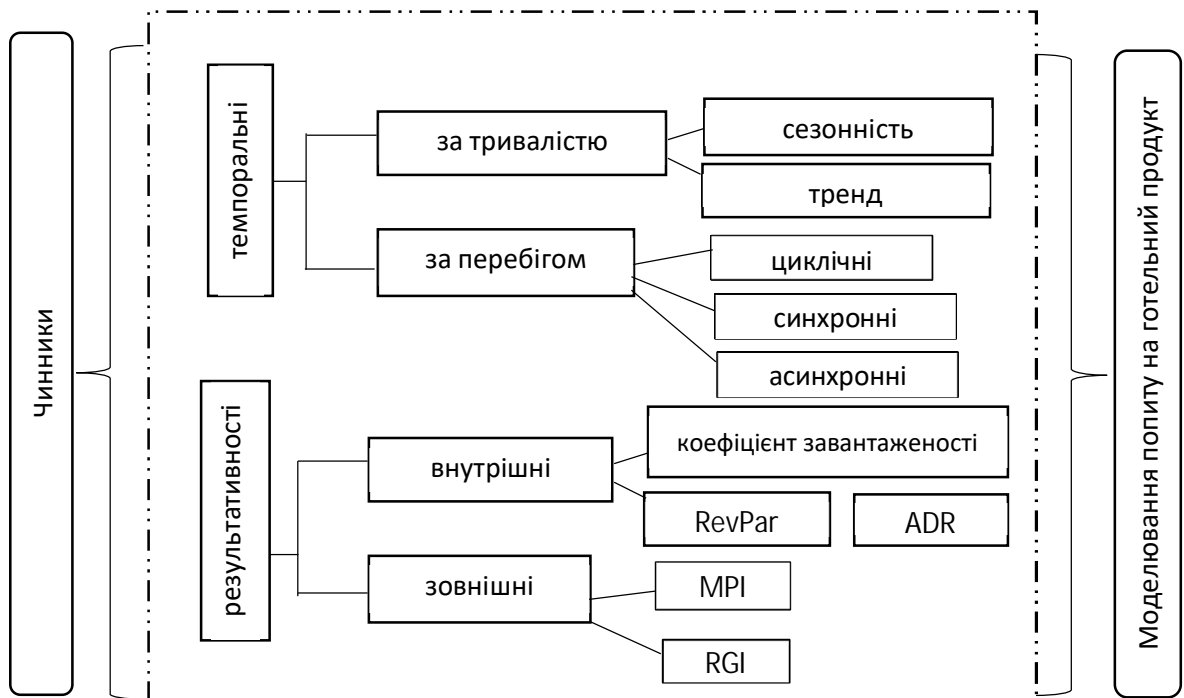


Рис. 3.8. Чинники формування попиту на готельний продукт

Джерело: складено авторкою

По-друге, характеризуються варіативністю, як-от:

- ✓ тенденція ряду (тренд);
- ✓ циклічна складова (бізнес-цикл);
- ✓ синхронні й асинхронні складові (сезонний цикл),

Темпоральні чинники дають змогу здійснювати моніторинг ретроспективних коливань попиту з метою прогнозування амплітуди цільових

орієнтирів ревеню менеджменту в умовах невизначеності кон'юнктурних тенденцій на ринку готельних послуг.

Чинники результативності ревеню менеджменту характеризуються причинно-наслідковими зв'язками із прогностичним показником попиту на готельний продукт залежно від здатності адаптуватися до змінних умов та системоутворюючої складової ревеню менеджменту, що дає змогу деталізувати виокремлення ключових метрик із подальшим оцінюванням кількісних і якісних параметрів їхньої ефективності, тому диференціюємо їх на:

✓ внутрішні: (коефіцієнт завантаженості (Occ); середній тариф (ADR); дохід на один доступний номер (RevPar);

✓ зовнішні: індекс охоплення ринку (MPI); індекс генерування доходу (RGI).

Кількісне оцінювання ступеня використання системи ревеню менеджменту відбувається із використанням великих масивів даних. На думку К. Мойвісена, математичне моделювання є ефективним інструментом для максимізації доходів у готелях [24]. Маючи понад 120 000 різних комбінацій змінних та елементів, які необхідно враховувати при максимізації доходу, процес пошуку найбільш прибуткової комбінації вимагає багато часу і потребує значних грошових коштів. Ефективна математична модель допомагає зменшити кількість здогадок, пов'язаних з цим процесом [25–27]. Використання моделей дає змогу виявити закономірності й ідентифікувати причинно-наслідковий зв'язок від запровадження знижок. Моніторинг ефективності ревеню менеджменту зменшує втрати доходу, стимулюючи передоплату та підвищуючи рівень завантаженості. Намагаючись зменшити втрати доходів, готелі впровадили багато стратегій, таких як використання гарантій кредитних карток, вимога передоплати та надання знижок, і їх використовують для зниження рівня незаїздів. Необхідно знайти ретельний баланс, оскільки надання великої знижки для зниження рівня незаїздів може призвести до таких самих втрат доходу, як і високий рівень незаїздів. Математична модель у поєднанні із логічним мисленням та управлінським

досвідом може сприяти пошуку знижки, необхідної для максимізації щоденного доходу готелю.

Проаналізувавши певні літературні джерела щодо моделювання результатів використання системи ревеню менеджменту [28–32], доходимо висновку, що моделювання систем РМ можна здійснити двома шляхами. Перший шлях має на меті визначити причинно-наслідкові механізми, тобто віднайти визначальні чинники поведінки прогнозного показника. Цей шлях зумовлює економіко-математичне моделювання, побудову моделі поведінки економічного об'єкта (економетричної моделі).

Другий шлях – спробувати передбачити майбутній стан економічного об'єкта, аналізуючи часовий ряд його показника ізольовано [33]. Аналіз часового ряду допомагає виявити закономірності у спостережуваних змінних, встановити закони, яким підпорядковані спостереження, розширити інформацію про змінні для прогнозування майбутнього стану. Основою методології зазначених процедур є можливість розкласти часовий ряд на кінцеве число незалежних компонентів, які визначають регулярність і можуть, таким чином, вказати майбутні значення.

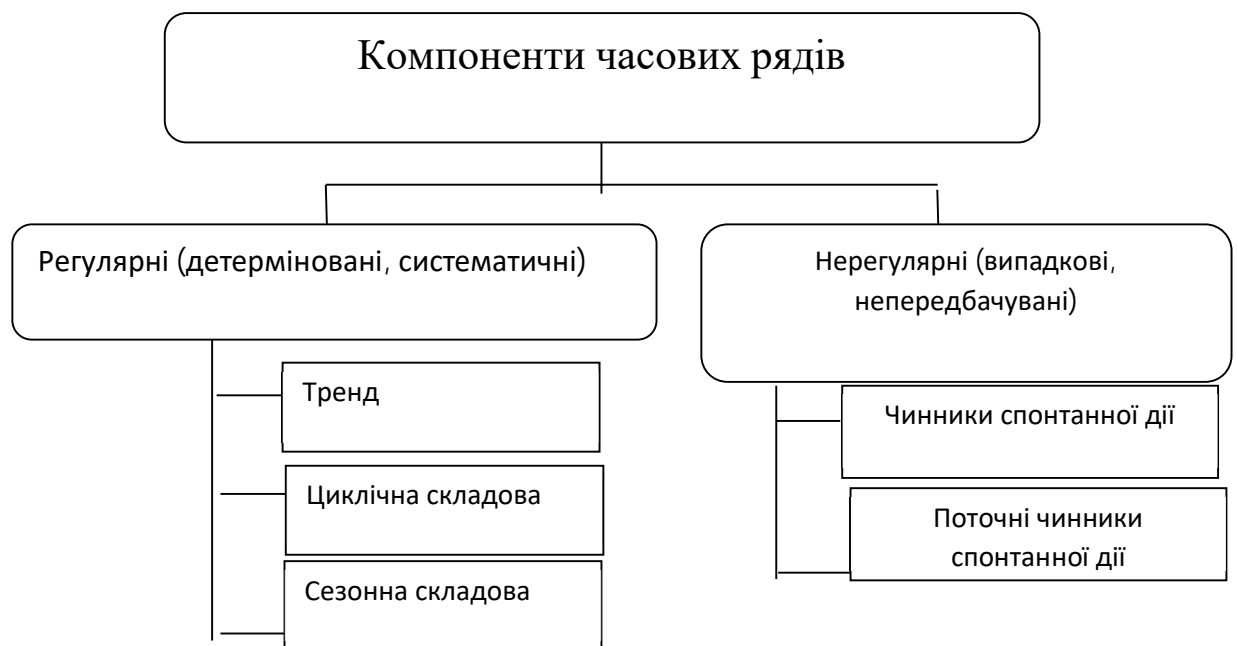


Рис. 3.9. Компоненти часових рядів

Джерело: складено авторкою за [34]

У середині XIX ст. такий методологічний підхід використовували економісти Ч. Беббідж (Charles Babbage) і В.С. Джевонс (William Stanley Jevons)[35–36]. Декомпозицію на компоненти (рис. 3.10), які залежать від різних причинних чинників, уперше виконав у 1916 році У. Пірсонс (Warren M. Persons) [37].

При моделюванні результатів використання системи ревеню менеджменту пропонуємо виділяти такі чотири складові:

- 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 з потужним математичним апаратом [38]. Найбільш поширеними, зокрема, є методи прогнозування:

на основі *білінійної моделі* [38];

авторегресійний аналіз різних типів [38–39];

спектральний аналіз, прогнозування на основі методів Монте-Карло [40];

методи на основі *машинного навчання та експертного оцінювання* (рекурсивні стратегії [41], нейронні мережі [42]), фрактальні стратегії, методи на основі багатовимірної регресії (зокрема, з використанням непараметричного оцінювання щільності розподілу) [43] тощо.

Дані методи є одними із найвідоміших і досить 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. Використаємо підхід аналізу часових рядів з метою прогнозування ефективності підприємства [44–47].

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

тренд T_t ;

сезонна компонента S_t ;

залишок ε_t .

Розрізняють адитивну та мультиплікативну моделі розкладу часового ряду:

- адитивну розраховують за формулою

$$Y_t = T_t + S_t + \varepsilon_t; \quad (3.3)$$

- мультиплікативну розраховують за формулою

$$Y_t = T_t * S_t * \varepsilon_t. \quad (3.4)$$

Алгоритм проведення аналізу часового ряду наведено на рис. 3.10



Рис. 3.10 Алгоритм декомпозиції часового ряду

Джерело: складено авторкою

Опрацьовуючи технологію декомпозиції часового ряду обсягів чистого доходу, ми виходили з розуміння впливу *кожної з компонент (тренд, сезонна складова та залишок), пов'язаних із часовим рядом*, що відображає доходи підприємства і є основою підвищення прибутковості готельної послуги. На *другому етапі* розрахуємо модель адитивних компонент як суму цих компонент ряду. На даному етапі проведемо оцінювання тренду часового ряду, тобто визначимо трендову компоненту T . Для визначення альтернативи, яке з рівнянь тренду дасть найкращий результат, доцільно побудувати кілька рівнянь та обрати найкраще.

На *третьому етапі* проведемо вирівнювання або згладжування часового ряду. Для цього на основі [48–49] застосуємо метод ковзного середнього. Цей підхід, на думку вітчизняних і зарубіжних науковців [48–50], є найпоширенішим. У класичному варіанті основою методу є пошук середнього значення для обраного розміру вікна. Достовірні результати цей метод забезпечує при заміні показника середнього значення на показник медіани, а також залежно від розміру вікна [51]. Чим більша ширина вікна, тим більше лінія тренду наближається до прямої.

Обираючи метод прогнозування, ретельний і всебічний аналіз повинен забезпечити спрощення процедури ухвалення рішень керівниками підприємств готельного господарства. Метод прогнозування не обов'язково повинен мати складний математичний процес або бути новітнім і складним. Обраний метод повинен давати точний, своєчасний і зрозумілий власнику або інвесторам прогноз, який сприятиме у виборі оптимального рішення. Крім того, результати прогнозування мають зумовлювати отримання прибутку, який покриватиме витрати на його виконання.

Оскільки більшість досліджуваних фінансових, економічних або технічних реальних процесів є нестационарними, особливої актуальності набуває розв'язання задач моделювання і прогнозування нестационарних процесів. До таких процесів належать, наприклад, процеси формування цін на готельну послугу в різні сезони та значні випадкові коливання курсів валют.

Останнім часом досить поширеними є адаптивні методи короткострокового прогнозування. Перевага їх полягає у тому, що це саморегульовані моделі, й у разі появи нових даних прогнози оновлюються із мінімальною затримкою, у той час як економетрична модель із постійними параметрами буде екстраполювати істотно застарілі залежності. Адаптація до нових даних є перевагою нейронних мереж з їх здатністю до самонавчання. Утім, звичайні чіткі нейронні мережі перенавчаються дуже повільно, тому нині стрімко розвиваються системи штучного інтелекту, які базуються на нечітких множинах та системах нечіткого логічного висновку. З іншого боку, система з нечіткою логікою має певні недоліки: база правил, яку задає експерт, може бути неповною та суперечливою, а функції належності – неадекватними. Цих недоліків немає у нечітких нейронних мережах, які, з одного боку, можуть адаптувати параметри функцій належності до нових даних, з іншого, навчаються на 2 порядки швидше. Використання систем нечіткого логічного висновку і побудованих на їх основі нечітких нейронних мереж дало можливість розв'язувати багато задач: прогнозування, класифікації, кластерного аналізу, розпізнавання образів. Однак у відомих нечітких нейронних мережах дещо потребує доопрацювання. Так, базу правил формує експерт, або використовують повну базу правил, що є надмірним та не завжди відповідає дійсності.

Використовуючи алгоритми навчання нейронної мережі, розроблені для гаусівської функції належності [52], імпортуємо потрібні дані, а також створюємо фіктивну змінну `IsWeekend` для подальшого аналізу (рис. 3.11)

```
revpar <- read_excel("індивідуальна_робота.xlsx") %>%
  mutate(
    Місяць = as.Date(Місяць),
    Місяць_номер = month(Місяць),
    IsWeekend = ifelse(день %in% c("Сб", "Нд"), 1, 0)
  ) %>%
  select(-Місяць, -Дата, -день) ¶
```

Рис. 3.11. Загальний вигляд програмного комплексу навчання прогнозів метрик ревеню менеджменту

Джерело: складено авторкою

Для розв'язання задачі прогнозування було обрано нечітку нейронну мережу Такагі-Сугено-Канга, яка дає найбільшу точність прогнозування [53]. Мережа виконує нечітке виведення Сугено із використанням N змінних x_j та m правил. Розглянуто часові ряди показника RevPar готелю «Київ» за 2022–2023 роки. Дослідження проводилося за допомогою розробленого програмного забезпечення. Результати дослідження порівнювалися з результатами, отриманими за допомогою адаптивної нейро-нечіткої мережі ANFIS.



Рис. 3.12. Результати оцінювання коливання RevPar готелю «Київ» на основі декомпозиції часового ряду

Джерело: складено авторкою

На графіку (рис. 3.12) спостерігаємо різкий спад доходу, після цього – повільну тенденцію до зростання із коливаннями. Також наприкінці 2022 року помітний різкий спад із подальшим різким виправленням. Через те, що на графіку шукається річна сезонність, а одного року недостатньо для виявлення сезонності, бачимо такий результат: `#ggsubseriesplot(pricets) + ggtitle` («Підсерійний графік доходу»). Оскільки частота ряду щорічна, графік не будується, використаємо модель із розподіленими лагами. У таких моделях вплив попередніх значень (лагів) на результативну змінну зменшується зі

зростанням величини лага. Це означає, що найбільший вплив мають найближчі значення, тоді як віддалені лаги мають менший вплив. Застосуємо поліноміальний фільтр для показників, де спостерігається повільне зменшення зв'язку зі зростанням лага. У таких випадках коефіцієнти регресії для лагів можуть бути представлені поліномами різних степенів, що дає змогу моделювати різні форми зв'язку між змінними.

Варто також розглянути можливість використання геометричного або лінійного фільтра, які можуть спричиняти подібну поведінку графіка. У геометричному випадку коефіцієнти зменшуються експоненційно, а в лінійному – пропорційно до величини лага (рис. 3.13). Графік лагів показує що між 1–4 лагами є тісний зв'язок, зі збільшенням порядкового номера лага зв'язок стає дедалі меншим

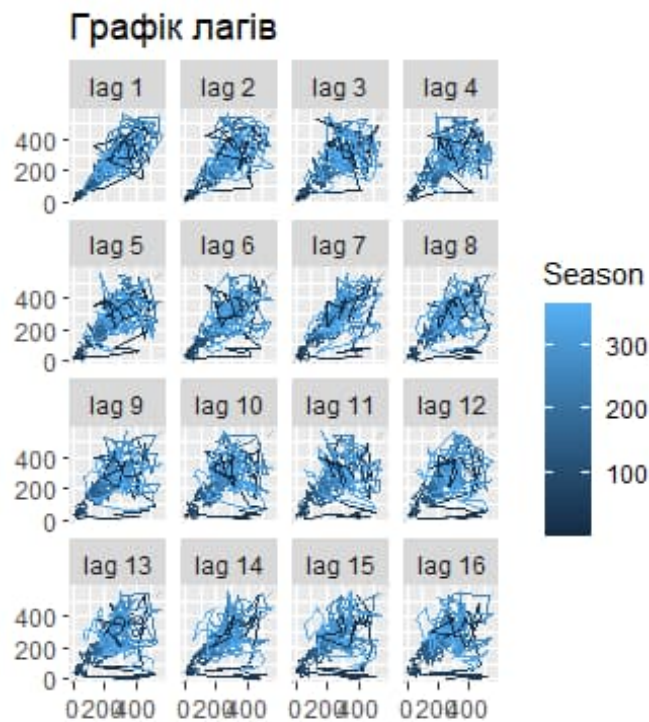


Рис. 3.13. Графік лагів із застосуванням поліноміального фільтра колювання RevPar на основі декомпозиції часового ряду

Джерело: складено авторкою

Тепер повернемося до дослідження сезонності у часовому ряду. Для того, щоб все ж таки відобразити сезонний та підсезонний графіки, змінимо частоту ряду до тижневої. Побудуємо графіки автокореляції (рис. 3.14, 3.15). На

графіку сезонної автокореляції спостерігається те ж саме, тобто перші лаги пов'язані між собою, а далі позитивної автокореляції немає. Описані динамічні зміни на графіку цін свідчать про кілька важливих економічних подій та тенденцій, що вплинули на ринок.

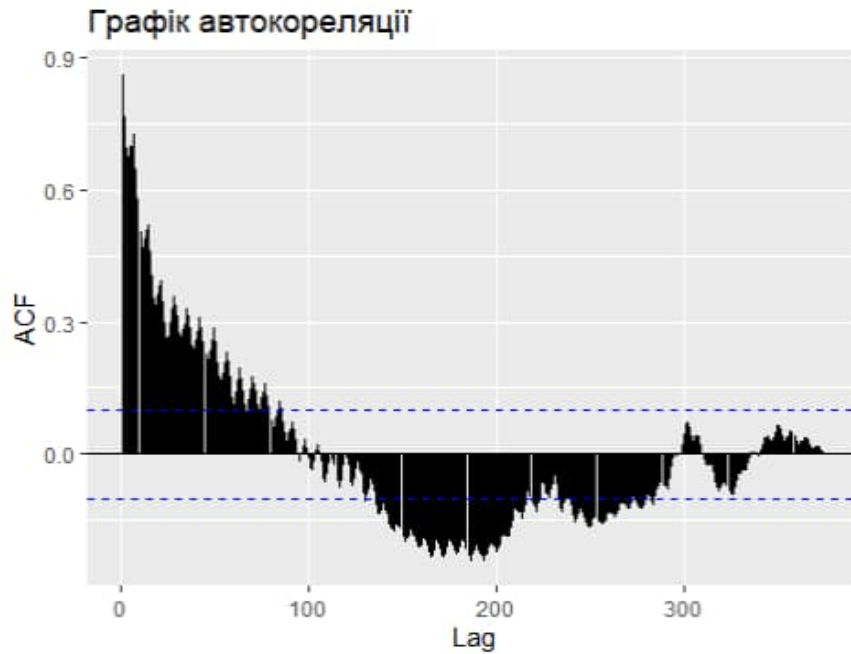


Рис. 3.14. Сезонний та підсезонний графіки автокореляції на основі декомпозиції часового ряду

Джерело: складено авторкою

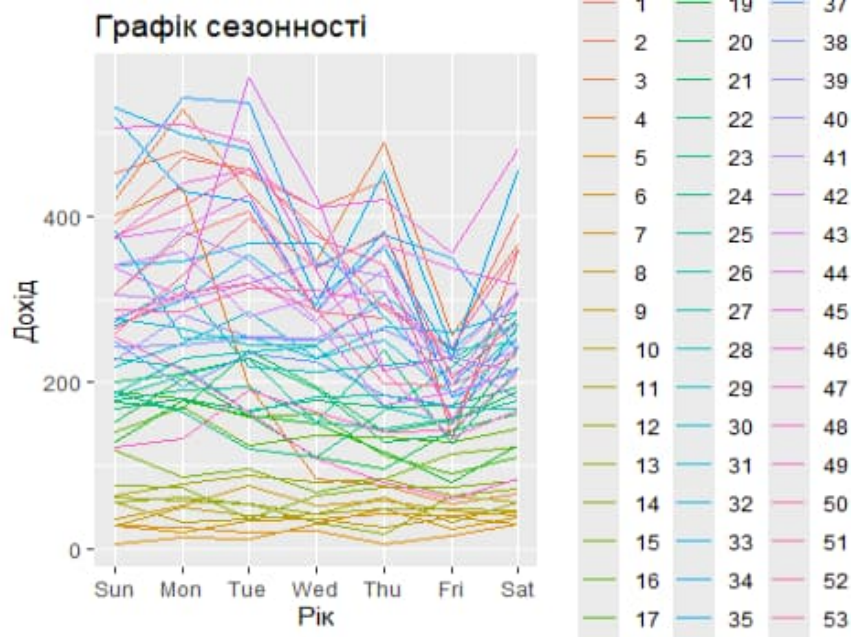
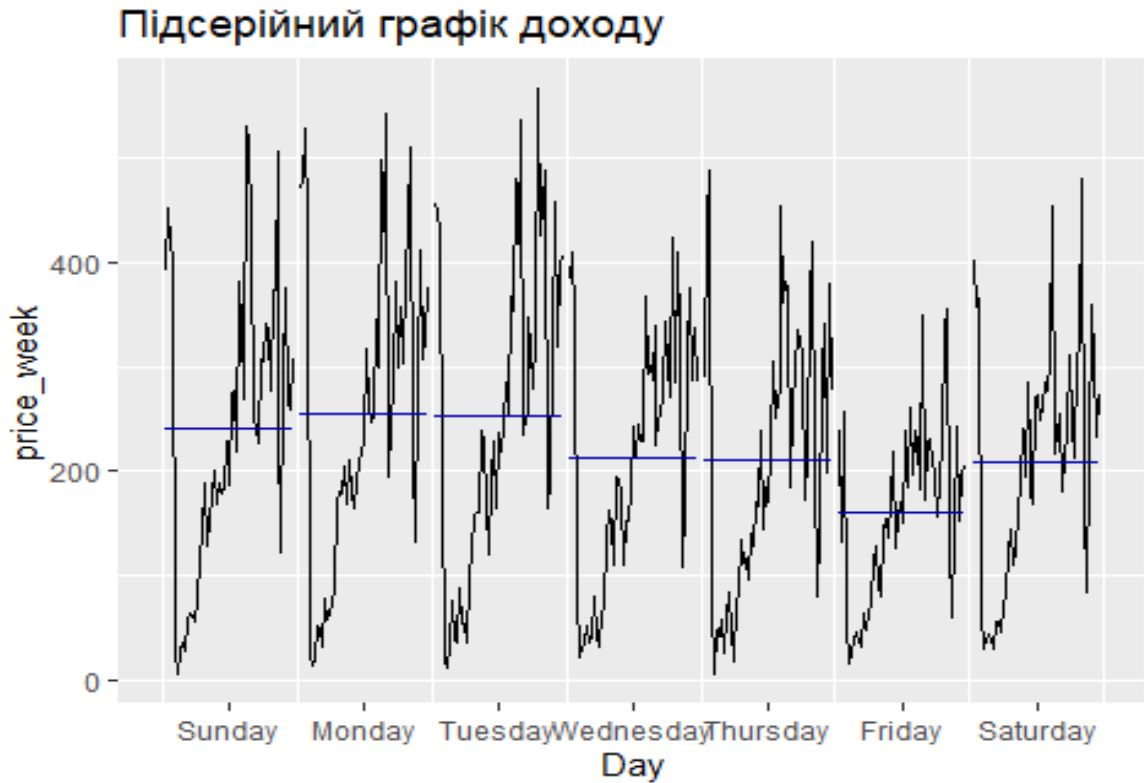


Рис. 3.15. Підсезонний графік автокореляції на основі декомпозиції часового ряду

Джерело: складено авторкою

Після зміни частоти вдалося побудувати графік сезонності. На графіку спостерігаємо сезонність, зростання доходу з п'ятниці по понеділок, а потім – різкий спад. Для підтвердження спостережень побудуємо підсерійний графік доходу, де більш чітко видно його зростання з п'ятниці по понеділок.



*Рис. 3.16. Підсерійний графік динаміки доходу
на основі декомпозиції часового ряду*

Джерело: складено авторкою

Розрахуємо прогнози методом дрейфу та сезонного наївного методу. Проводити прогноз, застосовуючи наївний метод, немає сенсу, оскільки цей метод є більш прийнятним для наших даних. Також недоцільно застосовувати метод середнього. Проведемо розподіл вибірки (рис. 3.17).

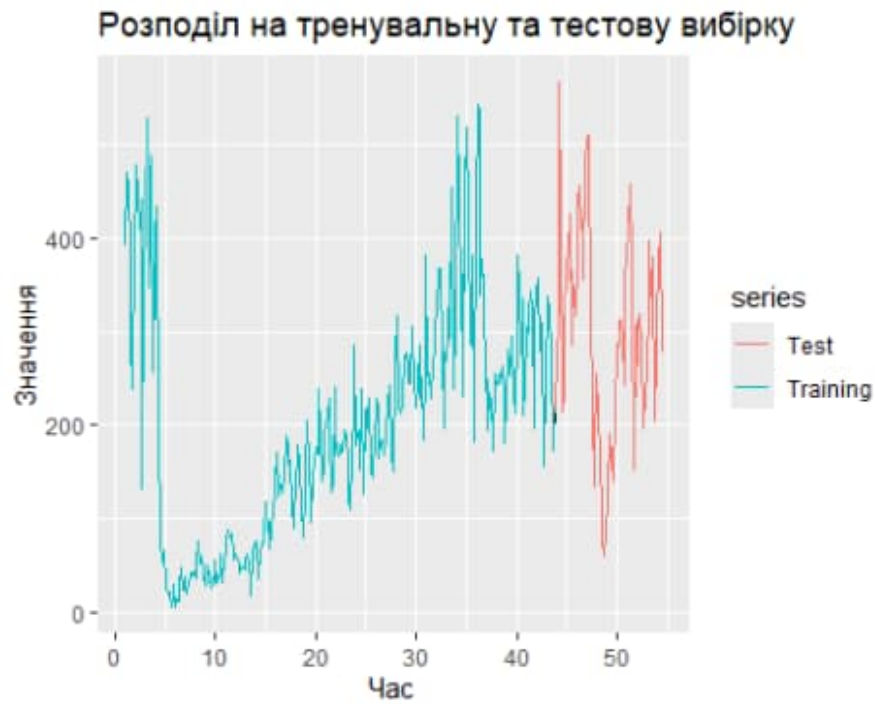


Рис. 3.17. Розподіл вихідних даних для розроблення прогнозу

Джерело: складено авторкою

Метод дрейфу також не дав бажаних результатів і не було виявлено тенденції. За допомогою сезонного наївного методу визначено коливання моделі (рис. 3.18).

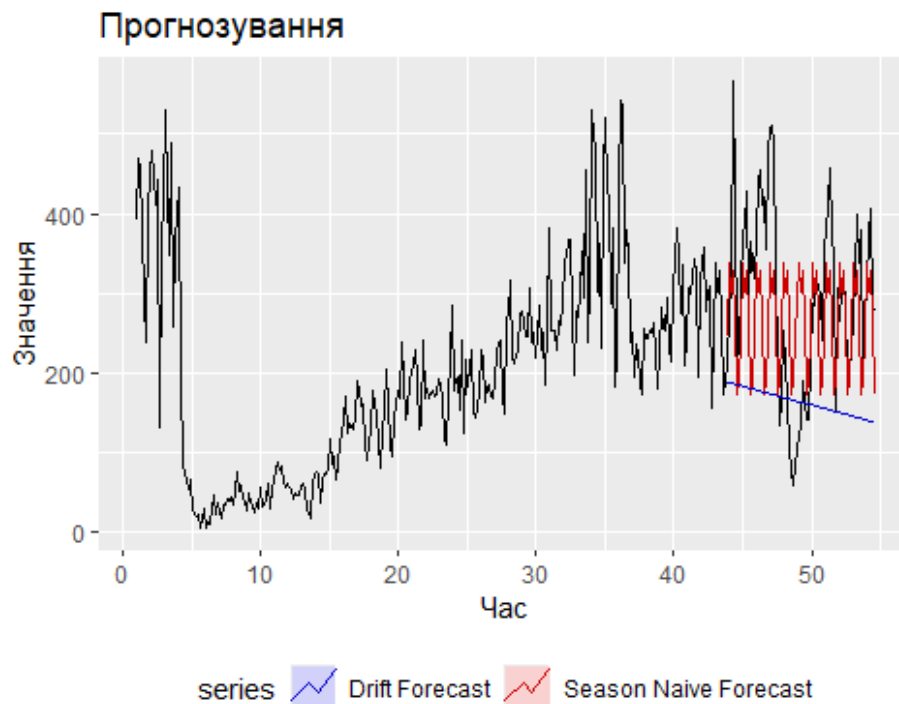


Рис. 3.18. Розподіл вихідних даних для визначення коливання моделі

Джерело: складено авторкою

Розподіл залишків в обох моделях не є нормальним, також спостерігається певна автокореляція у залишках першої моделі, побудованої методом сезонного наївного прогнозу. При порівнянні RMSE кращою є модель за методом дрейфу (рис. 3.19).

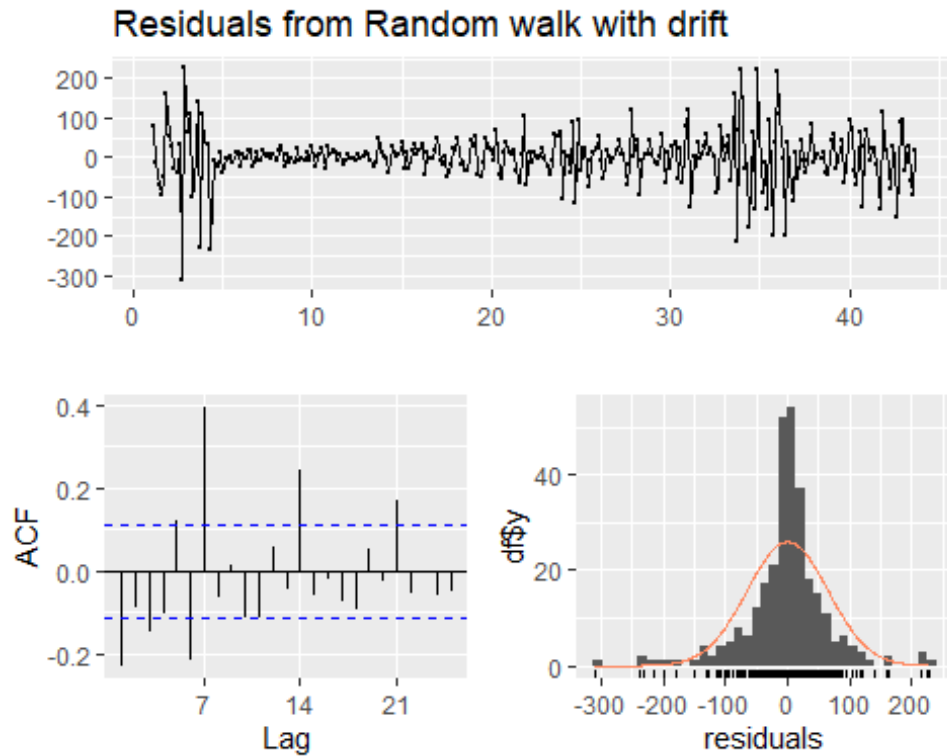


Рис. 3.19. Результати прогнозу за допомогою методу дрейфу

Джерело: складено авторкою

Використання нейромереж для декомпозиції часового ряду методом `stl` за умови вираженої сезонності є обґрунтованим, оскільки, застосовуючи цей метод, охоплюється весь тренд. На відміну від інших методів, наприклад `decompose`, цей метод дає змогу спрогнозувати методом Хольта Вінтерса та з демпфованим трендом, а також ETS на сезонно-скоригованих даних. Після експериментів нам вдалося зробити тенденцію приглушеною за допомогою `damped = TRUE`. Обидва прогнози зберігають сезонний характер часового ряду. У разі недепфованого прогнозу тренд продовжує зростати як за попереднім значенням. Із включеним демпфуванням вплив тренду на прогноз стає меншим, отже ми отримали більш реалістичний прогноз. Мультиплікативний метод обрано, тому що він урівноважує сезонні коливання (рис. 3.20).

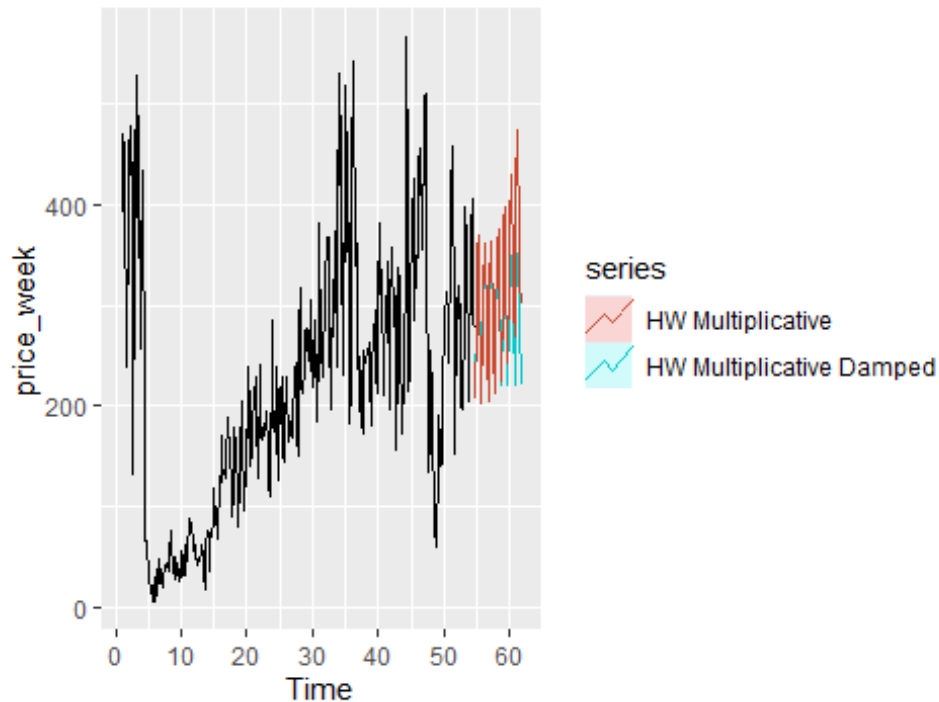


Рис. 3.20. Результати прогнозу за допомогою мультиплікативного методу
Джерело: складено авторкою

Даний прогноз враховує сезонні коливання ряду, а також тренд. Довірчі інтервали надто широкі, що означає великий розкид значень. Тепер порівняємо результати моделей за RMSE: за метриками найкращою є модель із найменшими показниками, у нашому випадку це модель із Хольта-Вінтерса з демпфованим трендом. Виконавши навчання мереж та провівши прогнозування, можна зробити висновок, що на основі проведеного тесту Діккі-Фуллера ряд стає стаціонарним після диференціації, а графік прогнозу за автоматичними параметрами враховує коливання часового ряду. Але він є досить неточним, оскільки довірчі інтервали надто великі. Найкращою за параметром сезонності та $rmse$ є модель $sarima$ із перетворенням Бокса-Кокса, оскільки вона має найменші показники серед моделей. Пояснювальна здатність моделі є низькою. R -квадрат 0.28. F -статистика: 20.84 свідчить про те, що хоча б один із предикторів статистично значущий. Хоча модель вказує на наявність позитивного тренду та значного зниження виручки у 6-му сезоні, її пояснювальна здатність невисока. Прогнози побудовані із застосуванням нейронних мереж виявилися найкращими для прогнозування як за

показниками, так і візуально. Особливо варто наголосити на результаті прогнозу із використанням $nnetar$ із сезонністю, де ми отримали показник RMSE 6.854371, що є найнижчим результатом, те саме характерне і для інших показників.

Формування інформаційно-аналітичного забезпечення моделювання попиту на готельний продукт має відбуватися відповідно до специфіки підприємства готельного господарства, в якому важливу роль відіграє аналіз специфіки сезонності для цільового сегмента. Відмінність підприємств готельного господарства і їх підходів до управління доходами полягає у комплексності досліджень ринку та адаптивності інформаційного забезпечення систем управління. Така необхідність виникає з ідеї різноманітності (яка передбачає сегментацію) та ґрунтується на нових можливостях для розвитку мереж (забезпечення здійснення інтеграції учасників ринку). Саме тому моніторинг чинників формування попиту на готельний продукт, сезонність, тренд є основою інформаційно-аналітичного забезпечення його моделювання та ключових метрик ревеню менеджменту, що дає змогу прогнозувати, як зміни у цінній політиці підприємств готельного господарства впливатимуть на формування попиту.

Для забезпечення гнучкого управління ресурсами, тарифами та пропозиціями, визначення «пікових» періодів навантаження ресурсного потенціалу здійснено економетричне моделювання попиту на готельний продукт (табл. 3.4). Емпірична складова моделей базується на аналізі статистичних та рейтингових темпоральних і результативних чинників формування попиту на готельний продукт, що дає можливість прогнозувати основні тенденції у споживанні готельного продукту для планування ресурсного забезпечення операційної діяльності.

Для моделювання попиту на готельний продукт нами було вдосконалено методику визначення метрик ревеню менеджменту підприємства готельного господарства (*пункт 2.2*), визначено основні його складові, які становлять цілісність та взаємозалежність, та перелік показників-індикаторів для кожної

складової, за допомогою яких можна розробити прогноз дохідності підприємства готельного господарства.

Як частина моделювання попиту на готельний продукт обрано функцію дохідності підприємств готельного господарства. Ця функція містить факторні ознаки, що вибрані зі списку системи збалансованих показників (рис 2.2). Із системи збалансованих показників для аналізу дохідності підприємства готельного господарства відібрано такі метрики:

X_1 – середні витрати на номер, у.о.;

X_2 – ступінь завантаженості номерного фонду, $X_2 \in [0; 1]$;

X_3 – частка ринку (MPI), %;

X_4 – продуктивність праці, у.о. / год;

X_5 – втрата ресурсів, %;

X_6 – витрати на цифровізацію, % .

Часові ряди даних для підприємства готельного господарства ТОВ «Міжнародно-діловий центр» наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вихідні дані для визначення залежності дохідності готельного комплексу

Year	Y	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6
2014	225,191	641,471	0,478	1,05	0,079	0,05	0,0
2015	648,855	1400,902	0,431	1,05	0,048	0,02	0,1
2016	916,031	1415,050	0,468	1,04	0,097	0,06	0,0
2017	1145,038	1135,872	0,468	1,04	0,063	0,06	0,1
2018	1374,046	398,472	0,478	1,05	0,387	0,03	0,1
2019	1412,214	481,020	0,431	1,05	0,366	0,03	0,1
2020	543,897	793,596	0,306	0,89	0,416	0,04	0,1
2021	1445,359	788,280	0,306	0,89	0,254	0,03	0,0
2022	691,740	1493,493	0,306	0,89	0,511	0,05	0,1
2023	1489,985	2301,673	0,478	1,05	0,331	0,03	0,1

Джерело: складено авторкою

Побудовано багатфакторну множинну лінійну модель за допомогою функцій Excel (рис. 3.21).

fx		=LINEST(B4:B13;C4:H13;1;1)						
	C	D	E	F	G	H	I	J
85	2301,673	0,478	1,05	0,331	0,03	0,1		
	2413,86	-8566,50	997,51	-2876,26	4952,64	0,03	1719,06	
	16639,17	17857,34	1728,81	17736,59	17264,37	0,46	10848,90	
	0,26	665,32	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д
	0,18	3,00	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д
	473905,50	1327968,62	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д
	0,1450707	-0,479718619	0,576989971	-0,16216548	0,28687079	0,061872956	0,158454676	

Рис. 3.21. Результат розрахунків лінійної залежності обсягу дохідності підприємства готельного господарства

Джерело: складено авторкою

Модель має вигляд:

$$\hat{Y} = 0,3X_1 + 4952,6X_2 - 2876,26X_3 + 997,51X_4 - 8566,5X_5 + 2413,86X_6$$

Адекватність моделі перевірено за t -критерієм оцінювання параметрів. Значення t критичне знайдено з таблиці t -статистик для $\alpha=0,05$ рівні значущості та $n - m = 12 - 6 = 6$ ступенів свободи, t критичне для двостороннього тесту дорівнює 1,943, що більше ніж обчислені значення (рис. 3.22). Отже, усі параметри моделі незначущі і виникла потреба підібрати з цими чинниками іншу модель зв'язку.

Модель не прийнято – припущено наявність нелінійного зв'язку іншої форми. Використано розширену степеневу функцію виду

$$Y = a_0 \times X_1^\alpha \times X_2^\beta \times \dots \times X_7^\mu \quad (3.5)$$

Приведено функцію до лінійного вигляду за допомогою логарифмування.

$$\ln Y = \ln A + \alpha \times \ln X_1 + \beta \times \ln X_2 + \gamma \times \ln X_3 + \delta \times \ln X_4 + \theta \times \ln X_5 + \vartheta \times \ln X_6. \quad (3.6)$$

Побудовано багатофакторну степеневу модель за допомогою функцій Excel. (рис. 3.22).

1,1	-0,01	0,36	-8,28	4,4	-0,13	15,41
0,81	0,72	0,33	19,82	7,4	0,51	10,06
0,56	0,69	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д
0,89	3	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д
1,84	1,42	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д

Рис. 3.22. Розрахунок параметрів функціональної залежності обсягу доходів готельного комплексу за степеневою моделлю

Джерело: складено авторкою

Результатом розрахунку є: $A'=15,41$, $\alpha=-0,13$; $\beta=4,4$; $\gamma=-8,28$, $\delta=0,36$, $\theta=-0,01$, $\nu=1,1$.

Степенева модель має вигляд:

$$Y_{calc} = \exp(15,41) \times X_1^{-0,13} \times X_2^{4,4} \times X_3^{-8,28} \times X_4^{0,36} \times X_5^{-0,01} \times X_6^{1,1}, \quad (3.7)$$

$$Y = 4931435 * X_1^{-0,13} \times X_2^{4,4} \times X_3^{-8,28} \times X_4^{0,36} \times X_5^{-0,01} \times X_6^{1,1} \quad (3.8)$$

Коефіцієнт детермінації дорівнює 0,89, що підтверджує зв'язок змінних. Зважаючи на те, що у степеневій моделі дисперсії залишків темпоральних чинників у статистичній інформації менші ніж у лінійній моделі, зроблено висновок, що степенева форма залежності краще описує зв'язок між темпоральними змінними, а лінійна – чинниками результативності, що підтверджує гіпотезу про наявність зв'язку між темпоральними чинниками і чинниками результативності, трансформацію усталених практик моделювання попиту

Емпірична складова моделей базується на аналізі статистичних та рейтингових темпоральних і результативних чинників формування попиту на готельний продукт, що дає можливість прогнозувати основні тенденції у

споживанні готельного продукту для планування ресурсного забезпечення операційної діяльності.

Множинна лінійна модель формування попиту довела залежність показника споживання готельного продукту від кризових явищ, коефіцієнта завантаження, втрат ресурсів, продуктивності праці персоналу, еластичності тарифу за номер (ADR), витрат (за видами).

Таблиця 3.5

Моделі формування попиту на готельний продукт

Назви моделей	Залежна змінна Y	Незалежні змінні x_n	Результати розрахунків
Багатомірні моделі, що зумовлюють функціональний зв'язок між факторними (x_n) та результуючою змінною (Y): $Y = a_0 + a_1X_1 + \dots + a_iX_i$ $Y = a_0 * a_1X_1 * \dots * a_iX_i$			
лінійна		X1 – середні витрати на номер, у.о.; X2 – ступінь завантаженості номерного фонду по сезонах, X2 є [0; 1]; X3 – частка ринку (MPI), %; X4 – продуктивність праці, у.о. / год; X5 – втрата ресурсів, %; X6 – витрати на цифровізацію, %	$\hat{Y} = 0,3X_1 + 4952,6X_2 - 2876,26X_3 + 997,51X_4 - 8566,5X_5 + 2413,86X_6$
нелінійна		X1 – середні витрати на номер, у.о.; X2 – ступінь завантаженості номерного фонду, X2 є [0; 1]; X3 – частка ринку (MPI), %; X4 – продуктивність праці, у.о. / год; X5 – втрата ресурсів, %; X6 – витрати на цифровізацію, %	$Y = 4931435 * X_1^{-0,13} \times X_2^{4,4} \times X_3^{-8,28} \times X_4^{0,36} \times X_5^{-0,01} \times X_6^{1,1}$

Джерело: складено авторкою

Нелінійна (степенева) модель формування попиту розкрила залежність показника споживання готельного продукту від індексу частки ринку (MPI), індексу доходу на номер (RGI), середнього доходу на одного гостя (RevPAC), витрат на залучення споживача (CAC), цінності споживача (CLV), конверсії. Модель дає змогу проектувати попит на готельний продукт із застосуванням традиційних методів дискретного вибору (DCM) та методів ухвалення рішень (DBD).

Зважаючи на те, що у нелінійній моделі дисперсії залишків темпоральних чинників у статистичній інформації менші ніж у лінійній моделі, зроблено висновок, що степенева форма залежності краще описує зв'язок між темпоральними змінними, а лінійна – чинниками результативності, що підтверджує гіпотезу про наявність зв'язку між темпоральними чинниками і чинниками результативності, трансформацію усталених практик моделювання попиту.

Ймовірність досягнення мети ревеню менеджменту в несприятливій економічній ситуації збільшується за умови стримування негативного впливу кризових явищ та досягнення паритетної із зовнішнім середовищем динаміки розвитку підприємств готельного господарства України.

Попри кризу в готельному секторі України під час воєнного стану, завантаженість готелів, хоч і зменшилася на початку повномасштабної війни, згодом мала значне зростання. Рентабельність операційної діяльності також підвищилася, а темпи зростання обсягів реалізації після зниження показали позитивну динаміку. Проте, більше половини підприємств зазнали збитків. Водночас здебільшого готельні господарства змогли зберегти фінансову стабільність та адаптуватися до складних економічних умов, навіть незважаючи на значне зниження попиту.

З'ясовано, що негативні очікування щодо попиту на готельний продукт поглиблюють рецесію на ринку готельних послуг, однак за допомогою імплементації антикризових заходів у систему ревеню менеджменту забезпечується зниження негативних наслідків. Комплекс антикризових настанов превентивного спрямування (виявлення загроз, превентивні заходи, швидке реагування, поточне коригування планів, розроблення стратегій виходу із кризи та відновлення стабільності) систематизовано в антикризовий фрейм, який забезпечує цільову спрямованість ревеню менеджменту як антикризового для мінімізації ризиків та забезпечення фінансової стабільності підприємства готельного господарства.

Отже, інформаційно-аналітичне забезпечення моделювання попиту на готельний продукт дає змогу діагностувати тенденції динаміки попиту в періоди його коливань, розраховувати його еластичність, враховувати інтенсивність взаємодії між чинниками для виявлення синергетичних ефектів між ними, планувати та прогнозувати метрики підсистем ревеню менеджменту.

3.3. Антикризовий фрейм ревеню менеджменту

Системні економічні ризики пов'язані з різким зниженням споживчого попиту, спадом інноваційної активності суб'єктів готельного бізнесу, зумовлені тим, що український бізнес третій рік поспіль працює в умовах повномасштабного вторгнення росії. Війна стала безпрецедентним випробуванням для готельного господарства, завдала значного удару по готельному бізнесу, особливо у центральних, південних та східних регіонах [55–57].

Нині, коли туристична діяльність в Україні майже повністю зупинена, готельний бізнес як вагома складова туристичної системи потребує визначення напрямів відновлення діяльності, щоб не втратити ринкову нішу на глобальному та локальному ринках готельних послуг.

У розвинених країнах світу готельний бізнес як вид економічної діяльності має значний вплив на їх рейтинг інвестиційної та туристичної привабливості та високий потенціал економічного зростання (3,8–5 % на рік), зумовлює мультиплікативний вплив на інші сфери економіки. Згідно з прогнозом Statista упродовж 2024–2029 рр. глобальний дохід у сегменті «Готелі» ринку подорожей та туризму постійно зростатиме на 85,4 млрд дол. США (+20,03 %). До 2029 р. зростання цього показника досягне 511,86 млрд дол. США. Водночас прогнозований річний приріст становитиме 4 %, а доходи готелів збільшаться на 411,03 млрд дол., тобто щорічний приріст у середньому дорівнюватиме 43 %.

На відміну від позитивних світових тенденцій розвитку готельного бізнесу, нинішній стан господарювання вітчизняних підприємств готельного господарства характеризується нестійкими тенденціями розвитку. Повномасштабна збройна агресія росії суттєво вплинула на готельне господарство України. Експерти Світового банку і Єврокомісії оцінили збитки туристичної галузі від війни у 2,6 млрд дол. США, а потреби на відновлення становитимуть 6,9 млрд дол. США. В Україні частка внеску готельного бізнесу (тимчасового розміщування та організації харчування) у національний ВВП країни становила у 2023 році лише 0,23 %, проте ця сфера у докризовий період мала потенціал та тенденцію до розвитку. Наприклад, частка сфери тимчасового розміщення та харчування у ВВП України у 2019 р. становила 0,37 %, а у 2022 р. знизилася до 0,18 %. Такі зміни відбулися у зв'язку з початком повномасштабної збройної агресії росії у лютому 2022 року. За цей період 58 % підприємств готельного господарства задекларували збитки. Негативний вплив на функціонування готельного господарства України має також вплив трудового ресурсу на 32 % [58].

Попри кризове становище підприємств готельного господарства України в умовах воєнного стану, коефіцієнт завантаження номерного фонду на початок повномасштабного вторгнення знизився до 12 %, проте у 2023 р. зріс до 43,9 %, а в 2024 р. – до 36 %. Показник рентабельності операційної діяльності у 2024 р. становив біля 37 % проти 26,6 % у 2023 р. і -22,3 % – у 2022 р., темп приросту обсягів реалізації у 2022 р. продемонстрував від'ємне значення, проте у 2024 р. зріс до 36 % (рис. 3.23). В умовах суттєвого зниження попиту 58 % задекларували кризовий стан, при цьому 23 % підприємств готельного господарства зберегли фінансову стабільність, адаптувалися до надзвичайно складних економічних реалій.

Попри всі ці виклики, готельна та туристична сфери демонструють ознаки відновлення. Так, у 2024 р. спостерігалось зростання кількості платників податків на 19 % за рік, завантаженість номерного фонду в Україні стабілізувалася у діапазоні 34–38 %, а у Львівській, Івано-Франківській,

Закарпатській областях перевищує 60–70 %. До 2026 року планується реалізація щонайменше 45 проєктів будівництва готельно-апартаментних комплексів.

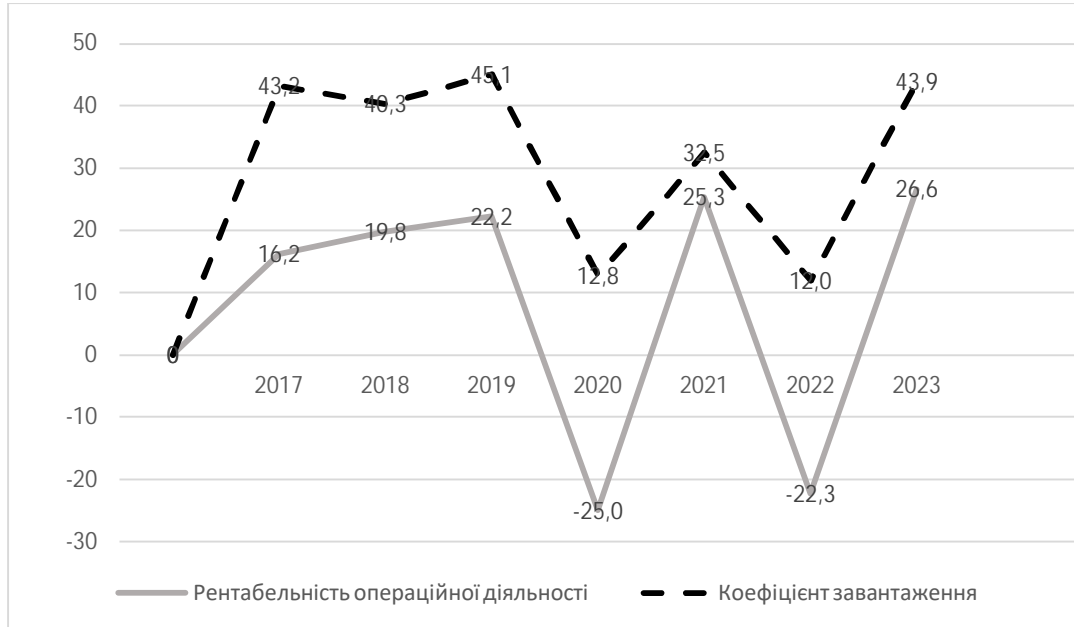


Рис. 3.23. Динаміка коефіцієнта завантаження і рентабельності операційної діяльності підприємств готельного господарства України упродовж 2016–2023 рр.

Джерело: складено авторкою за [22]

Це свідчить, що, незважаючи на війну, у надскладних кризових умовах готельний бізнес продемонстрував адаптивність до зовнішніх викликів та спроможність створювати нові джерела доходу завдяки переорієнтації на внутрішні туристичні потоки та нові цільові споживчі сегменти, диверсифікації використання ресурсного потенціалу, гнучкості у ціноутворенні, впровадженні цифрових технологій в операційну діяльність та міжнародній підтримці. Це переконливо свідчить про високий потенціал готельного бізнесу для повоєнного відновлення та диверсифікації національної економіки.

Проблеми управління підприємством готельного господарства у кризових умовах висувають підвищені вимоги до інструментів управління

готельними підприємствами і, зокрема, до методів управління доходами [59–60]. Констатуємо, що надскладні економічні умови функціонування підприємств готельного господарства спричинили нові виклики та економічні проблеми, однією з яких є кризовий стан, в якому вони перебувають. Відповідно зростає необхідність генерації нових ідей, креативних рішень, застосування нестандартних підходів до виконання завдань як забезпечення фінансової стабільності, так і визначення напрямів поступового зростання доходу, навіть у несприятливих умовах. За цих обставин управлінським завданням для підприємств готельного господарства є удосконалення і концепції ревеню менеджменту для запобігання кризам [61], які кореспондуються зі світовим досвідом та вдалою практикою вітчизняних підприємств-лідерів.

Отже, при виникненні кризових умов функціонування підприємств дослідження антикризового функціоналу ревеню менеджменту є закономірним процесом, який зумовлений тим, що трансформація форм, методів і процедур, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності, з одного боку, та максимізацію доходів із використанням інноваційних можливостей, з іншого, зумовлює вдосконалення бізнес-процесів за умов доступності для підприємств готельного господарства повної інформації про ситуацію на ринку й ухвалення управлінських рішень на її основі. З цих позицій розвиток ревеню менеджменту як концепції є не лише заміною механізму економічної координації управлінських підсистем, але насамперед дискретним процесом застосування нового інструментарію під час кризи та адаптації своєї стратегії управління доходами, зосередившись на нових підходах. Таким чином, *антикризовий концепт ревеню менеджменту* слід розглядати принаймні в трьох аспектах.

По-перше, як *концепцію*, що стверджує 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. Основоположну роль у створенні умов для реалізації цієї концепції відіграє система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та 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, для управління онлайн-каналами дистрибуції та оптимізації стратегій ціноутворення та залучення клієнтів і партнерів, а також управління ними та оптимізацію їх цінності у довгостроковій перспективі на підставі відповідної корпоративної культури, зокрема розвитку філософії, традицій, систем та стандартів якості надання послуг. Водночас до стратегічних цілей готельного підприємства належить забезпечення оптимальної моделі поведінки на ринку, що, на нашу думку, передбачає диференціацію асортименту послуг 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 з використанням набору модулів, об'єднаних бізнес-логікою та інтегрованих у корпоративне інформаційне середовище, узгодженості дій з партнерами та конкурентами.

Наведені концепти антикризового ревеню менеджменту створюють передумови для розроблення моделі «трансформація управління доходами через кризу», яка повинна забезпечити фінансову стійкість через визначення стрижневих функціоналів управління ризиками, ідентифікації та діагностики рівня загроз на основі бізнес-аналітики та управлінської звітності, моніторингу прихованих можливостей для зростання доходів, забезпечення комплементарної взаємодії підсистем щодо прогнозування кризових ситуацій,

ситуаційної обізнаності щодо ефективності використання ресурсного потенціалу, автоматизації і координації підсистем ревеню менеджменту, мінімізації дисипації витрат.

Для розроблення моделі «трансформація управління доходами через кризу» нами проаналізовано моделі антикризового управління, які узагальнено у табл. 3.6 та у дод. Д.

Таблиця 3.6

Моделі антикризового управління

<i>Назва моделі</i>	<i>Характеристика моделі</i>
Контролінг	Орієнтована на виживання підприємства завдяки оптимізації прибутку та підтримки планів з визначеною точністю. Контролінг координує управління для подолання нестабільності на ринку та ефективного використання ресурсів
Реінжиніринг	Радикально усуває кризові явища через відмову від застарілих процедур, покращуючи показники діяльності через моделювання та перепроєктування бізнес-процесів
Фінансова діагностика	Дає змогу ідентифікувати стан підприємства через певні параметри для виявлення та встановлення причин порушень, прогнозуючи фінансовий стан у будь-який момент часу
Фінансова санація	Система фінансових, економічних, виробничих, технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності та конкурентоспроможності підприємства на тривалий термін
Інноваційний антикризовий менеджмент	Аналіз відповідності продукції стратегії розвитку, відбір видів продукції з високим попитом і максимальним прибутком
Інвестиційний менеджмент	Система довгострокових цілей та засобів їх досягнення в інвестиційній діяльності для запобігання та усунення кризових явищ
Менеджменту персоналу	Враховує соціально-психологічні та етичні чинники, використовує демократичний стиль управління, уважне ставлення до потреб працівників та облік їх індивідуальних особливостей
Консалтинговий менеджмент	Забезпечує незалежне консультування та технічну підтримку для раціонального використання потенціалу та ресурсів підприємства з метою досягнення цілей антикризового управління

Джерело: складено авторкою за [62–67]

Існування значної кількості моделей пов'язано з наявністю варіативних підходів до антикризового управління підприємством і різною природою та причиною самих кризових явищ, оскільки, як зазначають науковці М. Спикман і Р. Шарплей, кризи суттєво відрізняються за тривалістю, масштабом і наслідками [68].

Незважаючи на сформований пул моделей антикризового управління, вони є переважно концептуальними і не визначають інструментарій подолання конкретних кризових ситуацій, таких як глобальні пандемії, війни, міграційні кризи. Водночас слід виділити *«інтегровану модель стратегічного антикризового управління»*, яку запропонували Б. Річчі та Й. Янг. Ця модель спрямована на узгодження стратегічних напрямів управління кризовими ситуаціями для готельного сектору в умовах невизначеності, таких як диверсифікація діяльності, переорієнтація на нові цільові сегменти, партнерська взаємодія, що цілеспрямовано забезпечують фінансову стійкість підприємства готельного господарства [69–70]. Досліджені нами підходи до антикризового управління акцентують на особливостях управління катастрофами та ризиками, але вони не враховують такі тенденції, як технологізація, реінжиніринг, краудсорсинг, бенчмаркінг, антикризовий контролінг, система управління якістю, які, на думку В. Кифяка, у нинішніх умовах є важливим та цінним ресурсом на підприємствах готельного господарства, допомагаючи їм не тільки зберегти життєздатність, але й розкрити нові перспективні напрями управління та розвитку [71].

Розробляючи модель *«трансформація управління доходами через кризу»*, ми виходили з припущення, що ймовірність досягнення мети ревеню менеджменту в несприятливій економічній ситуації збільшується за умови стримування негативного впливу кризових явищ та досягнення паритетної із зовнішнім середовищем динаміки розвитку підприємств готельного господарства України. Тому успішність господарської діяльності в умовах кризи забезпечується не стільки координацією функціоналів, скільки превентивним визначенням можливих загроз та ризиків (див. табл. 1.1, дод. Д).

Відповідно, в основу моделі «трансформація управління доходами через кризу» закладено комплекс антикризових настанов превентивного спрямування (рис. 3.24):

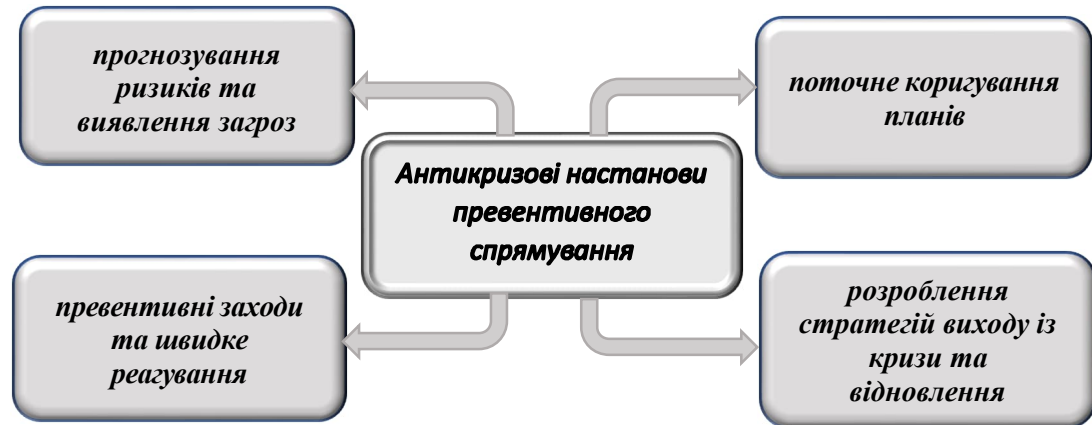


Рис. 3.24 Антикризові настанови превентивного спрямування

Джерело: авторська інтерпретація

Складові комплексу антикризових настанов превентивного спрямування маркують антикризовий фрейм щодо цільової спрямованості ревеню менеджменту на мінімізацію ризиків та забезпечення фінансової стабільності підприємства готельного господарства. Ми трактуємо антикризовий фрейм ревеню менеджменту як умовну модель його ефективності. Сенс даного терміна полягає у тому, що ефективність ревеню менеджменту обмежено безліччю чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. На цьому наголошує Ж. Мартин, який, досліджуючи особливості трансформації бізнесу в аспекті антиінертності, зазначає, що фрейм підприємства має два взаємодіючі рівні – *ментальний*, що відображає свідомість, внутрішні установки компанії, і *показовий* – універсальна система показників, яка кількісно відображає ефективність діяльності підприємства за трьома напрямками: фінанси, виробництво, бізнес-позиція [72, с.306].

Отже, для виявлення загроз як складової антикризових настанов використано алгоритм машинного навчання та прогнозної аналітики для оброблення великих обсягів структурованих і неструктурованих даних з

облікових систем (ERP, BPM, PPM, CRM, SRM, SCM), бізнес-аналітики та управлінської звітності (ORS, RFID, GDS, HMS). Внутрішні системи обліку даних, які використовують готелі, дають змогу агрегувати інформацію для подальшого оброблення:

ERP (Enterprise Resource Planning), які використовують 34 % готелів, інтегрують всі аспекти управління готелем в єдину платформу для здійснення управління ресурсами у напрямі оптимізації використання номерного фонду, управління персоналом, фінансовими потоками та запасами для автоматизації процесів, зменшення ручних операцій з даними, бронюваннями, обліком витрат і звітністю, для збирання детальної аналітики про діяльність готелю при ухваленні управлінських рішень.

BPM (Business Process Management), які використовують 27 % готелів, сприяють оптимізації бізнес-процесів щодо автоматизації робочих процесів, створення ефективних потоків роботи для покращення обслуговування клієнтів, моніторингу та вдосконалення процесів, постійного аналізу і вдосконалення внутрішніх процесів для підвищення ефективності [73–75].

CRM (Customer Relationship Management), які використовують 63 % готелів для управління взаємодією зі споживачами через збирання даних про гостей, зберігання історії бронювань, уподобань і відгуків клієнтів для персоналізації обслуговування, автоматизації комунікацій, впровадження програм лояльності.

SRM (Supplier Relationship Management) використовують 74 % готелів для управління відносинами з постачальниками щодо оптимізації закупівель, автоматизації процесів замовлення товарів і послуг, що дає змогу запобігти дисипації витрат, здійснювати управління контрактами з постачальниками і моніторинг їхньої продуктивності.

SCM (Supply Chain Management), які використовують 47 % готелів для управління ланцюгами постачання, моніторингу запасів продуктів і матеріалів для забезпечення безперервного обслуговування, організації логістики.

PPM (Project Portfolio Management) використовується переважно незалежними готелями (38 %) для управління проектами у готельному бізнесі, включають модулі планування оновлення номерів або розширення послуг, оцінювання ефективності інвестицій.

Блоком зовнішніх систем обліку даних, які використовують готелі, дають можливість агрегувати інформацію для подальшого оброблення бізнес-аналітики і взаємодії зі стейкхолдерами [76]:

ORS (Online Reservation System) – системи онлайн-бронювання, з якими взаємодіють 92 % мережевих готелів, дає змогу гостям бронювати номери онлайн, перевіряти наявність номерів, вибирати номери відповідно до їхніх уподобань і отримувати підтвердження бронювання. ORS дає готелям інформацію про їхні онлайн-бронювання, допомагає їм аналізувати дані та ухвалювати кращі рішення щодо ціноутворення та маркетингу, відображає дані завантаження у всіх готелях і дає можливість здійснювати бронювання відразу в декількох готелях.

GDS (Global Distribution System) – глобальні дистриб'юторські системи, з якими працюють 98 % досліджених готелів, використовуються для бронювання готельних та інших туристичних послуг.

HMS (Hotel Management System) – системи управління попитом, з якими взаємодіють 34 % готелів, дають змогу оцінювати конкурентну позицію готелю, визначати частку ринку, порівнювати основні показники у конкурентному пулі.

RFID (Radio-Frequency Identification), 24 % готелів використовують дану систему, що через розпізнавання облич і відбитків пальців забезпечує контроль доступу й автоматизованого акумулювання інформації.

Акумулювання даних з облікових систем (ERP, BPM, PPM, CRM SRM SCM), бізнес-аналітики та управлінської звітності (ORS, RFID, GDS, HMS) дало можливість згрупувати загрози за підсистемами ревеню менеджменту (рис. 3.25).

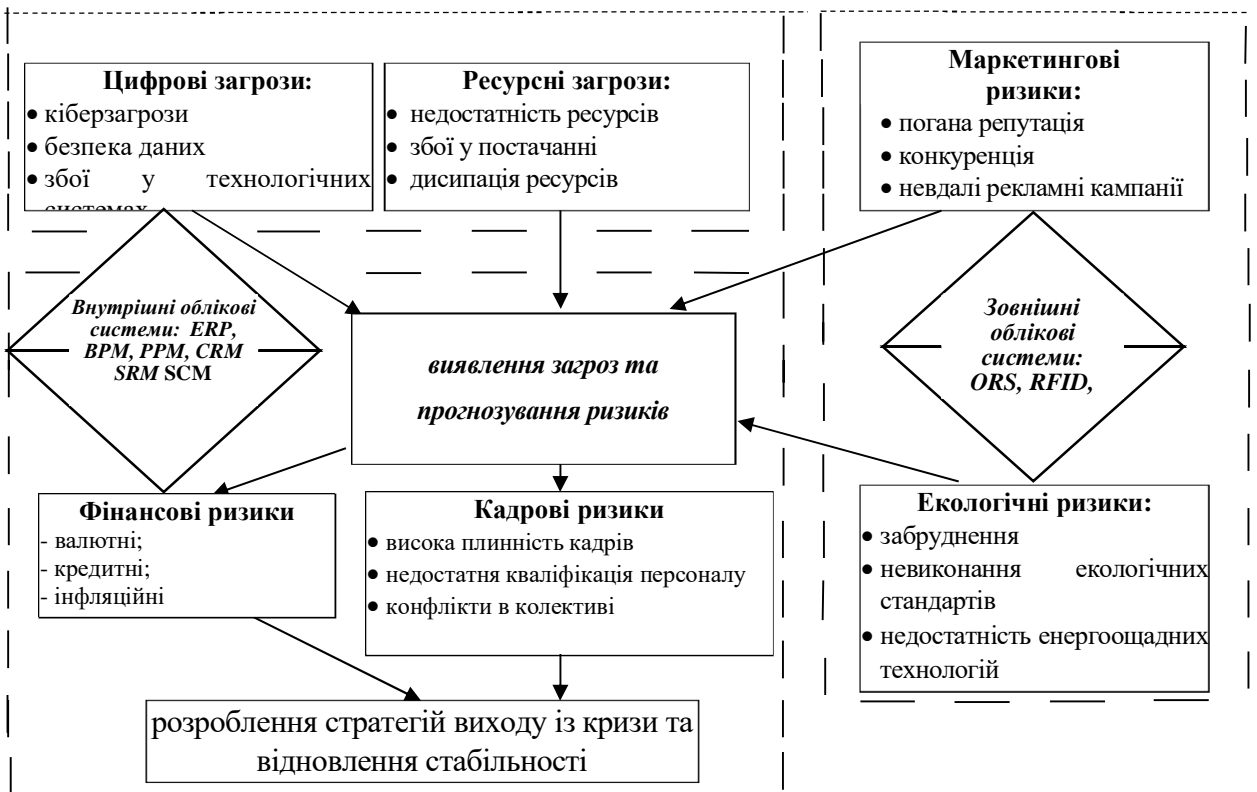


Рис. 3.25 Групування загроз за підсистемами ревеню менеджменту

Джерело: складено авторкою.

Програмне забезпечення штучного інтелекту використовує розширену аналітику та моделі машинного навчання для виявлення закономірностей і нерівностей у даних. На основі даних опитування і технологій штучного інтелекту для виявлення загроз для підприємства готельного господарства виокремлено внутрішні та зовнішні зони агрегації даних облікових систем і систематизовано ризики за підсистемами ревеню менеджменту (рис. 3.26; 3.27).

Модель nnfor з автоматичними параметрами

```
set.seed(123)
prices_nnfor1 <- mlp(price_week)
print(prices_nnfor1)
```

MLP fit with 5 hidden nodes and 20 repetitions.
Series modelled in differences: D1.
Univariate lags: (1, 2, 3, 4, 6, 7)
Deterministic seasonal dummies included.
Forecast combined using the median operator.
MSE: 1249.2504.

```
plot(prices_nnfor1)
```

Рис. 3.26. Програмний комплекс визначення загроз підприємству готельного господарства на основі моделі машинного навчання

Джерело: складено авторкою

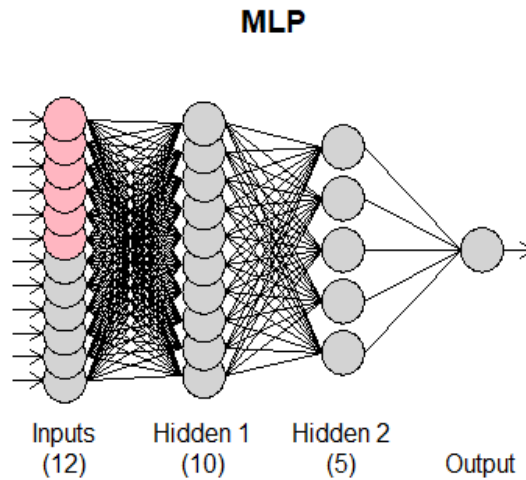


Рис. 3.27. Фрагмент виявлення загроз на основі прогнозування ризиків

Джерело: укладено авторкою

Штучний інтелект визначив тенденції, кореляції та відхилення, які сигналізують про виявлені потенційні ризики та створюють прогнози ризиків на основі історичних даних і вхідних даних із внутрішніх і зовнішніх облікових систем у реальному часі. У результаті проведеного аналізу встановлено взаємозв'язок наявних ризиків і ступінь суттєвості їхнього впливу на зміну доходу RevPar підприємства готельного господарства в умовах кризи. Доцільність використання штучного інтелекту для виявлення загроз полягає у тому, що алгоритми машинного навчання постійно аналізують ретроспективні дані та бізнес-аналітику в реальному часі, покращуючи свою здатність прогнозувати ризики. Наприклад, у цифровій підсистемі виявлення ризику кібербезпеці відбувається через алгоритми виявлення аномалій при ідентифікації незвичайної активності, яка вказує на потенційне порушення, що дає змогу швидко вживати запобіжних дій.

Зважаючи, що загрози та ризики мають різне сутнісне навантаження, оскільки загрози – це потенційна небезпека негативних наслідків, а ризик визначає ймовірність загрози та її наслідки, у табл. 3.7. наведено результати експертного аналізу щодо ступеня впливу загроз та терміну прояву ризиків.

Таблиця 3.7

Ступінь впливу загроз та термін прояву ризиків

Загрози	Кодифікація ризику	Ризик	Ступінь впливу	Термін прояву
Цифрові	Ц1	Кіберзагрози	0,487	0,384
	Ц2	Безпека даних	0,367	0,290
	Ц3	Збої у технологічних системах	0,547	0,432
Ресурсні	Р1	Недостатність ресурсів	0,689	0,544
	Р2	Збої у постачанні	0,475	0,375
	Р3	Дисипація ресурсів	0,764	0,603
Екологічні	Е1	Забруднення	0,539	0,425
	Е2	Невиконання екологічних стандартів	0,589	0,465
	Е3	Відсутність енергоощадних технологій	0,764	0,603
Кадрові	К1	Висока плинність кадрів	0,652	0,514
	К2	Недостатня кваліфікація персоналу	0,684	0,540
	К3	Конфлікти в колективі	0,742	0,585
Фінансові	Ф1	Валютні;	0,674	0,532
	Ф2	Кредитні;	0,548	0,432
	Ф3	Інфляційні	0,654	0,516
Маркетингові	М1	Погана репутація	0,845	0,667
	М2	Конкуренція	0,765	0,604
	М3	Невдалі рекламні кампанії	0,623	0,492

Джерело: складено авторкою за результати експертного аналізу та методики [77]

Наступним етапом у побудові моделі «трансформація управління доходами через кризу» в контексті реалізації антикризових настанов превентивного спрямування є визначення превентивних заходів та швидкого реагування на можливі втрати запланованих обсягів доходів. Зазначимо, що це вагомі праксеологічні концепти у побудові моделі, оскільки превентивні заходи знижують ймовірність втрат, а оперативне реагування забезпечує мінімізацію наслідків у разі їх виникнення. Отже, для визначення превентивних заходів та швидкого реагування на можливі втрати здійснено ранжування ризиків залежно від ступеня впливу і терміну їх прояву (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Ранжування ризиків залежно від ступеня впливу і терміну їх прояву

Залежно від ступеня впливу		Залежно від терміну прояву ризику	
Ступінь	Ймовірність виникнення	Лаг	Ймовірність прояву
Високий (Вз)	0,5–1	Короткостроковий (Кр)	0,5–1
Середній (Сз)	0,3–0,49	Середньостроковий (Ср)	0,3–0,49
Низький (Нз)	0,01–0,29	Довгостроковий (Др)	0,01–0,29

Джерело: складено авторкою за результатами експертного аналізу та методики [77].

Доцільність ранжування ризиків для визначення превентивних заходів та швидкого реагування на можливі втрати дає змогу дійти висновку, що ранжування в аспекті формування антикризового фрейму ревеню менеджменту – це не тільки диференціація ризиків залежно від ступеня впливу, але і можливість визначити їх пріоритетність щодо превентивного реагування на проблеми, які виникають при втраті запланованих обсягів доходів.

Для поточного коригування планів ревеню менеджменту використано шкалу оцінювання ризиків за підсистемами ревеню менеджменту (табл. 3.9), яка побудована на основі оцінювання та ризиків градації, які впливають на отримання доходів за підсистемами ревеню менеджменту.

Таблиця 3.9

Шкала оцінювання ризиків за підсистемами ревеню менеджменту

Види загроз	Оцінювання ризиків		Градації ризиків (ступінь впливу / термін прояву)	Кореляція впливу загроз на RevPar (негативна)
	залежно від ступеня впливу	залежно від терміну прояву ризику		
Цифрові	0,3–0,5	0,2–0,4	Сз / Кр Ср	0,67
Ресурсні	0,4–0,7	0,3–0,6	Вз / Кр Ср	0,72
Екологічні	0,5–0,7	0,4–0,6	Вз / Кр Ср	0,92
Кадрові	0,6–0,7	0,5–0,6	Вз / Кр	0,97
Фінансові	0,5–0,6	0,4–0,5	Вз / Ср	0,9
маркетингові	0,6–0,8	0,4–0,6	Сз / Кр Ср	0,9

Джерело: складено авторкою за результатами експертного аналізу та методики [77]

Результати оцінювання ризиків за підсистемами ревеню менеджменту дали змогу розрахувати кореляцію впливу загроз на RevPar у відсотках (рис. 3.28) за підсистемами ревеню менеджменту, оскільки сила кореляційних зв'язків впливає на процес ухвалення управлінських рішень і стратегічного планування в умовах невизначеності, сприятиме точковому та цілеспрямованому коригуванню показників поточних планів щодо отримання доходів.

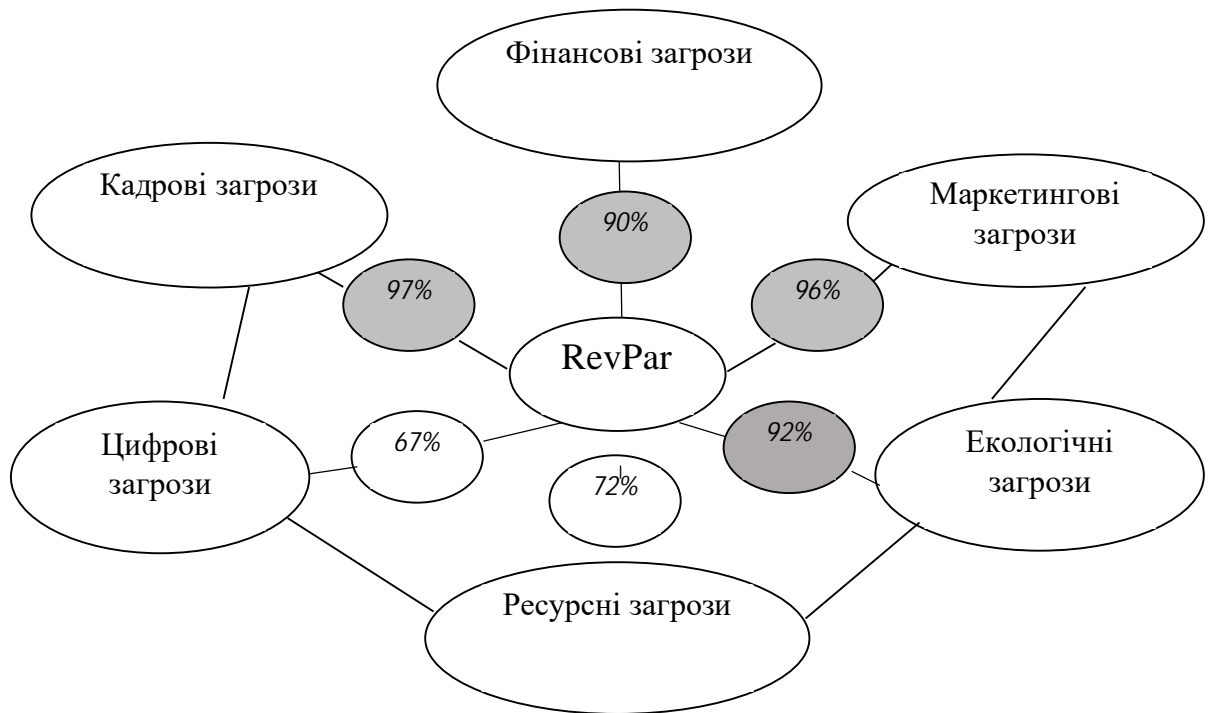


Рис. 3.22. Кореляція поточного коригування планів ревеню менеджменту

Зокрема визначено, що ресурсні і цифрові загрози чинять помірний вплив на дохід (RevPar), а кадрові, маркетингові, екологічні загрози і фінансові загрози чинять високий вплив на обсяг доходу (RevPar).

Для вибору стратегії виходу із кризи та відновлення стабільності як завершальної антикризової настанови превентивного спрямування використано матричний підхід (табл. 3.10), у квадрантах якої залежно від ступеня впливу і терміну їх прояву визначено стратегії виходу із кризи відповідно до ідентифікованих загроз і ризиків, які виникають у підсистемах ревеню менеджменту.

Таблиця 3.10

Матриця стратегій виходу із кризи та відновлення стабільності

Термін прояву	Експертне оцінювання	Ступінь впливу										
		Високий ступінь впливу						Середній ступінь впливу		Низький ступінь впливу		
		Катастрофічний ризик		Критичний ризик		Максимальний ризик		Високий ризик	Середній ризик	Малий ризик	Мінімальний ризик	
		1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1	
Коротко-строковий		Стратегія консолідації				M1	Стратегія дисипації		Стратегія локалізації			
	0,9					M2						
	0,8	E3		M3								
	0,7											
Середньо-строковий	0,6	P3		P1	E1							
	0,5	Стратегія локалізації		K3Ф1	K1	E2	Ф2					
	0,4			K2Ф3		Ц3						
Довго-строковий	0,3	Стратегія дисипації				P2		Стратегія компенсації				
	0,2					Ц2						
	0,1					Ц1						

Джерело: складено авторкою за результатами експертного аналізу

Отже, стратегія локалізації спрямована на застосування адаптивних заходів щодо готельного продукту в контексті відповідності вимогам споживчих сегментів. Застосування стратегії дисипації базується на антидисипативному підході, який забезпечує оптимізацію витрат як чинник максимізації доходу. Стратегія консолідації визначає ресурси для забезпечення варіативності каналів дистрибуції, диверсифікації готельного продукту, налагодження партнерства. Стратегія компенсації відображає спроможність формування резервного фонду для можливого перерозподілу ресурсів з метою нівелювання прогнозованих ризиків, які спроможні вплинути на досягнення мети ревеню менеджменту.

Розроблена модель трансформації управління доходами через кризу базується на реалізації антикризових настанов. Це дало можливість запропонувати інформаційно-аналітичне забезпечення для апробації цієї моделі у практичних умовах (рис. 3.29).

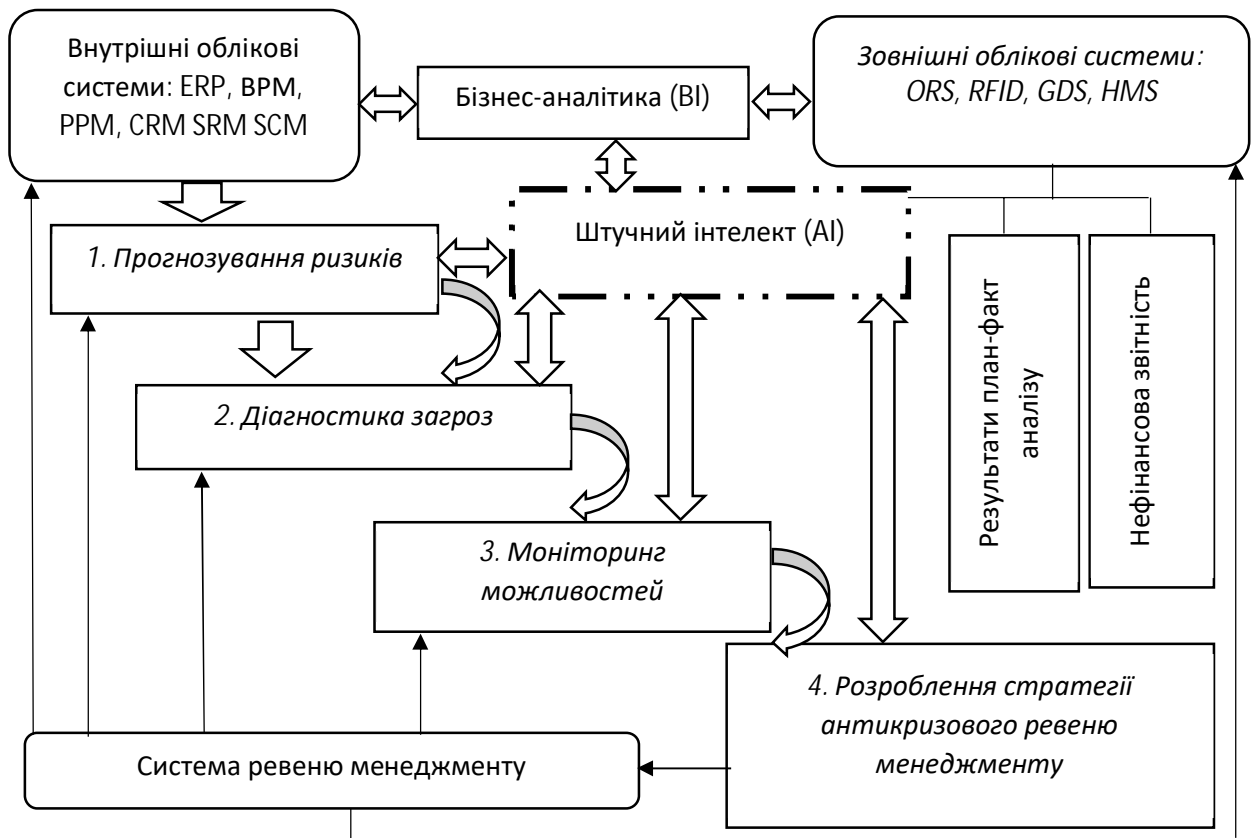


Рис. 3.29. Інформаційно-аналітичне забезпечення моделі трансформації управління доходами через кризу

Джерело: розроблено авторкою

Запропоноване інформаційно-аналітичне забезпечення моделі трансформації управління доходами через кризу являє собою масив доступних системі внутрішніх та зовнішніх даних для управління доходами в умовах кризи з іманентними їх здатностями, які зумовлюють трансформацію її структури через зміну просторово-часового розташування окремих елементів системи, що здійснює моніторинг прихованих можливостей для зростання доходів, налагоджуючи комунікацію у режимі реального часу; забезпечує комплементарну взаємодію функцій (блоків) антикризового ревеню менеджменту щодо прогнозування кризових ситуацій, діагностики загроз, ситуаційної обізнаності щодо ефективності використання ресурсного потенціалу, автоматизації і координації механізмів реалізації стратегії, методів та інструментів забезпечення сталості, підвищуючи доходи, мінімізуючи втрати та адаптуючись до змін в умовах небезпеки та неочікуваних криз.

Висновки до розділу 3

1. Витрати підприємств готельного господарства є ключовою метрикою, які, впливаючи на фінансову стабільність та прогнозування показників обсягів доходів, визначають ефективність системи ревеню менеджменту. Визначено, що об'єктивність виникнення витрат впливає з об'єктивності чинників їхнього формування. У вирішенні питання оптимізації витрат лежить спектр суперечностей, властивих економічним процесам, що рельєфно виявляється як у суперечностях між обмеженими ресурсами та потребами, так і між метою максимізації доходу та ефективністю бізнес-процесів. Тому при визначенні наукових підходів до оптимізації витрат підприємств готельного господарства доцільно спиратися на методику, яка дає змогу превентивно визначити передумови розсіювання (дисипації) витрат на всіх етапах виробничого ланцюга готельного продукту.

2. За результатами аналізу стану і тенденцій ключових показників діяльності підприємств готельного господарства встановлено, що: у періоди зниження попиту природним є зменшення обсягів реалізації, зменшення постійних витрат, але водночас зростають змінні витрати; кризові явища негативно вплинули на дохідність підприємств готельного господарства, потреба пошуку шляхів управління витратами, спрямованих на їх оптимізацію саме у турбулентних умовах внутрішнього і зовнішнього середовища, є актуальною у ракурсі концепції ревеню менеджменту

3. Визначено принципи управління витратами, які як фундаментальні правила дають змогу визначати базові орієнтири для ухвалення рішень щодо оптимізації витрат. Принципи оптимізації витрат забезпечують об'єктивність, систематичність і відтворюваність. Здійснено ранжування принципів, за якими ухвалюють управлінські рішення щодо оптимізації витрат. Дослідження принципів оптимізації витрат поглиблено методами, які реалізують ці принципи у конкретних ситуаціях, та доведено, що доцільність застосування антидисипативного підходу полягає в оптимізації витрат для превентивного уникнення їх розсіювання на всіх етапах виробничого ланцюга.

4. Встановлено, що нерівномірне зростання матеріальних витрат підприємств готельного господарства порівняно з доходами, значні відхилення між змінними та постійними витратами, непропорційність витрат за напрямками діяльності підприємства спричиняють явище дисипації. Запропонований антидисипативний підхід до структуризації витрат підприємств готельного господарства на основі виявлених асиметрій дав змогу визначити, що прасеологічними концептами запропонованого підходу є: оптимізація бізнес-процесів, цифровізація, інтелектуалізація операційної діяльності, управління ризиками та прогнозування майбутніх змін у кон'юнктурних тенденціях ринку готельних послуг для обґрунтованого розподілу ресурсного потенціалу, що дасть можливість мінімізувати витрати та максимізувати продуктивність праці персоналу і доходи.

5. Визначено і систематизовано чинники формування попиту на готельний продукт: темпоральні та результативності, які покладено в основу інформаційно-аналітичного забезпечення економетричного моделювання. Доведено, що темпоральні чинники як стратегічні орієнтири ревеню менеджменту характеризуються значною темпоральністю за виникненням та порушенням системності отримання доходів, що спричиняє варіативність вибору метрик ревеню менеджменту. Чинники результативності характеризуються причинно-наслідковими зв'язками із прогнозним показником попиту на готельний продукт залежно від здатності адаптуватися до змінних умов та системоутворюючої складової ревеню менеджменту, що дає змогу деталізувати виокремлення ключових метрик із подальшим оцінюванням кількісних і якісних параметрів їх ефективності.

6. Розроблено адитивну та мультиплікативну моделі формування попиту на готельний продукт. Моделювання попиту на готельний продукт дає змогу діагностувати тенденції динаміки попиту, розраховувати його еластичність, враховувати інтенсивність взаємодії між чинниками для виявлення синергетичних ефектів між ними, планувати та прогнозувати метрики підсистем ревеню менеджменту.

7. Встановлено, що кон'юнктурні коливання на ринку готельних послуг потребують від системи ревеню менеджменту використання аналітичного інструментарію оцінювання та прогнозування тенденцій зміни попиту, який у ринковому середовищі є екзогенною детермінантою потенціалу отримання доходу, ефективного використання ресурсів, оптимізації витрат та послаблення впливу ризиків. Розроблено прогноз доходу готелю «Київ», що враховує сезонні коливання ряду, а також тренд із використанням моделі Хольта-Вінтерса з демпфованим трендом, що враховує коливання часового ряду.

8. Наведені концепти антикризового ревеню менеджменту є передумовами забезпечення фінансової стійкості через визначення стрижневих функціоналів управління ризиками, ідентифікації та діагностики рівня загроз на основі бізнес-аналітики та управлінської звітності, моніторингу прихованих можливостей для зростання доходів, забезпечення комплементарної взаємодії підсистем щодо прогнозування кризових ситуацій, ситуаційної обізнаності для ефективності використання ресурсного потенціалу, автоматизації і координації підсистем ревеню менеджменту, мінімізації дисипації витрат.

9. Ідентифіковано складові комплексу антикризових настанов превентивного спрямування (прогнозування ризиків та виявлення загроз, превентивні заходи та швидке реагування, поточне коригування планів, розроблення стратегій виходу із кризи та відновлення), які маркують антикризовий фрейм для цільової спрямованості ревеню менеджменту на мінімізацію ризиків та забезпечення фінансової стабільності підприємства готельного господарства.

10. Розроблено модель «трансформація управління доходами через кризу», яка відображає цільову спрямованість антикризового ревеню менеджменту на мінімізацію ризиків та забезпечення фінансової стабільності підприємства готельного господарства в умовах невизначеності. Доведено, що детермінантою цього процесу є використання технологій штучного інтелекту, який через агрегування і аналіз BigData оцінює ризики, визначає алгоритми

максимізації доходів та забезпечує комплементарну взаємодію підсистем ревеню менеджменту із фокусуванням на стабілізацію фінансових показників та забезпечення стійкості в умовах внутрішніх та зовнішніх криз.

Основні результати розділу опубліковані у наукових працях автора: [1, 3, 9, 10, 15, 17–20, 23, 25, 27, 31–33, 36–38, 41-43, 45-47, 50, 53] – відповідно до списку опублікованих праць за темою дисертації на початку роботи.

Список використаних джерел до розділу 3

1. Bhimani A., Horngren C. T. Management and cost accounting. Vol. 1. Pearson Education. 2008
2. Hansen D. R., Mowen M. M., Heitger D. L. Cost management . 1997. South-Western College Publishing. P. 300-351
3. Kulmala H. I., Paranko J., Uusi-Rauva E. The role of cost management in network relationships. International Journal of Production Economics. 2002. Vol. 79(1). P. 33-43.
4. Anderson S. W. Managing costs and cost structure throughout the value chain: research on strategic cost management. Handbooks of Management Accounting Research. 2006. Vol. 2. P.481-506.
5. Foster G., Gupta M. Marketing, cost management and management accounting. Journal of Management Accounting Research. 1994. Vol. 6. P. 43.
6. Cooper R., Slagmulder R. What is strategic cost management? Strategic Finance. 1998. Vol 79(7). P.14.
7. Shank J. K., Govindarajan V. Strategic cost management: The new tool for competitive advantage. Simon and Schuster. 1993
8. Shank J. K., Govindarajan V. Strategic cost management: The value chain perspective. Journal of Management Accounting Research, 4. 1992
9. Cokins G. Activity-based cost management: an executive's guide. John Wiley & Sons. 2002

10. McNair C. J., Polutnik L., Silvi R. Cost management and value creation: the missing link. *European Accounting Review*. 2001. Vol. 10(1), P. 33–50.
11. Назаренко Т. П., І. Б. Франчук, С. А. Вітер. "Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції." *Економіка та держава* 7 (2021): 83-89.
12. Партин Г.О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій : монографія / Г.О. Партин. – К. : Вид-во УБС НБУ, 2008. – 219 с
13. Варченко О.М., Свиноус І.В., Іванова Л.С., Ткаченко К.В., Биба В.А. Методичні підходи до управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 12. С.19–26.
14. Вернигора Н.С. Сучасні методи управління витратами в умовах конкурентного середовища. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. № 11. 2013. С. 216–220.
15. Garrison R. H., Noreen E. W., Brewer P. C. *Managerial accounting*. McGraw-Hill. 2021.
16. Zhao H. Raising awareness and signaling quality to uninformed consumers: A price-advertising model. *Marketing Science*. 2000. Vol. 19(4), P. 390–396.
17. Díaz Pérez F. J., Chinarro Vadillo D., Pino Otín R., Guardiola Mouhaffel A. A. Reduction of energy consumption in hotels with aerothermal energy. Case study: Canary Islands (Spain). 2018.
18. Driskell E. Dissipation of Marital Assets and Preliminary Injunctions: A Preventive Approach to Safeguarding Marital Assets. *J. Am. Acad. Matrimonial Law*. 2006. Vol. 20, P.135.
19. Werner B. T., Mcnamara D. E. (2007). Dynamics of coupled human-landscape systems. *Geomorphology*. 2007. Vol. 91(3-4), P. 393–407.
20. Hua N., Morosan C., DeFranco A. The other side of technology adoption: Examining the relationships between e-commerce expenses and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*. 2015. Vol. 45, P. 109–120.

21. Chang Y. Y., Young M. Dissipative Competition: Evidence from a Quasi-Natural Experiment. *International Review of Finance*. 2015. Vol. 15, no. 2. P. 169–198. URL: <https://doi.org/10.1111/irfi.12050>
22. https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm
23. Woodworth R. M., Mandelbaum R. Seventy-five years of US hotel revenues, expenses, and profits. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2010. Vol 51(1), P 20–26.
24. Meuwissen K. Using mathematical models in the hotel industry: Maximizing revenues through discount strategies. 2011.
25. Petricek M., Chalupa S., Melas D. Model of price optimization as a part of hotel revenue management–stochastic approach. *Mathematics*. 2021. Vol. 9(13), P. 1552.
26. Chen C., Kachani S. (2007). Forecasting and optimisation for hotel revenue management. *Journal of revenue and pricing management*. 2007. Vol. 6, P. 163–174.
27. Bayoumi A. E. M., Saleh M., Atiya A. F., Aziz H. A. Dynamic pricing for hotel revenue management using price multipliers. *Journal of revenue and pricing management*. 2013. Vol. 12, P. 271–285.
28. Tse T. S., Tung Poon Y. Revenue management: resolving a revenue optimization paradox. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2012. Vol. 24(4), P. 507–521.
29. Suanpang P., Jamjuntr P. Optimizing Service Scheduling by Genetic Algorithm Support Decision-Making in Smart Tourism Destinations. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*. 2024. Vol. 7(1), P. 624–650.
30. Pereira L. N., Cerqueira V. Forecasting hotel demand for revenue management using machine learning regression methods. *Current Issues in Tourism*. 2022. Vol. 25(17), P. 2733–2750.
31. Vives A., Jacob M., Payeras M. Revenue management and price optimization techniques in the hotel sector: A critical literature review. *Tourism economics*. 2018. Vol. 24(6), P. 720–752.

32. Farouk El Gayar N., Saleh M., Atiya A., El-Shishiny H., Alkes Youhanna Fayez Zakhary A., Abdel Aziz Mohammed Habib H. An integrated framework for advanced hotel revenue management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2011. Vol. 23(1), P. 84–98.
33. Fiori A. M., Foroni I. Prediction accuracy for reservation-based forecasting methods applied in revenue management. *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 84, P. 102332.
34. Young P. C. Nonstationary time series analysis and forecasting. *Progress in Environmental Science*. 1999. Vol 1, P. 3–48.
35. Dubbey J. M., Dubbey J. M. *The mathematical work of Charles Babbage*. Cambridge University Press. 2004.
36. Schabas M. *A world ruled by number: William Stanley Jevons and the rise of mathematical economics* (Vol. 1134). Princeton University Press. 2014.
37. Persons W. M. Construction of a business barometer based upon annual data. *The American Economic Review*. 1916. Vol. 6(4), P. 739–769.
38. Box G. 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. 2013.
39. Bera A. K., Higgins M. L. ARCH and bilinearity as competing models for nonlinear dependence. *Journal of Business & Economic Statistics*. 1997. Vol. 15(1), P. 43–50.
40. Stine R. A. Estimating properties of autoregressive forecasts. *Journal of the American statistical association*. 1987. Vol. 82(400), P. 1072–1078.
41. Clements M. P., Smith J. A Monte Carlo study of the forecasting performance of empirical SETAR models. *Journal of Applied Econometrics*. 1999. Vol. 14(2), P. 123–141.
42. Rose K. A., Smith E. P., Gardner R. H., Brenkert A. L., Bartell S. M. Parameter sensitivities, Monte Carlo filtering, and model forecasting under uncertainty. *Journal of Forecasting*. 1991. Vol. 10(1-2), P. 117–133.

43. Egrioglu E., Yolcu U., Aladag C. H., Bas E. Recurrent multiplicative neuron model artificial neural network for non-linear time series forecasting. *Neural Processing Letters*. 2015. Vol. 41, P. 249–258.

44. Yildiz B., Bilbao J. I., Sproul A. B. A review and analysis of regression and machine learning models on commercial building electricity load forecasting. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2017. Vol. 73, P. 1104–1122.

45. Montgomery D. C., Jennings C. L., Kulahci, M. *Introduction to time series analysis and forecasting*. John Wiley & Sons. 2015.

46. Mills T. C. *Applied time series analysis: A practical guide to modeling and forecasting*. Academic press. 2019.

47. Coulibaly P., Baldwin C. K. Nonstationary hydrological time series forecasting using nonlinear dynamic methods. *Journal of Hydrology*. 2005. Vol. 307(1-4), P. 164–174.

48. Lim B., Zohren, S. Time-series forecasting with deep learning: a survey. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*. 2021. Vol. 379(2194), P. 20200209.

49. Torres J. F., Hadjout D., Sebaa A., Martínez-Álvarez F., Troncoso A. Deep learning for time series forecasting: a survey. *Big Data*. 2021. Vol. 9(1), P. 3–21.

50. Palit A. K., Popovic D. *Computational intelligence in time series forecasting: theory and engineering applications*. Springer Science & Business Media. 2006.

51. Ren C., An N., Wang J., Li L., Hu B., Shang D. Optimal parameters selection for BP neural network based on particle swarm optimization: A case study of wind speed forecasting. *Knowledge-based systems*. 2014. Vol. 56, P. 226–239.

52. Tay Kai Meng; Lim Chee Peng. Optimization of Gaussian fuzzy membership functions and evaluation of the monotonicity property of fuzzy inference systems. In: *2011 IEEE International Conference on Fuzzy Systems (FUZZ-IEEE 2011)*. IEEE. 2011. P. 1219–1224.

53. Takagi T., Sugeno M. Fuzzy identification of system and its application for modeling and control. *IEEE Trans. Systems, Man and Cybernetics*. 1995 V.15 N1P.116–132.

54. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. No 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280.2>

55. Ihnatenko M., Romaniuk I., Levaieva L., Yatsenko V. Managing the efficiency and competitiveness of hotel, restaurant and tourism enterprises in Ukraine during the war. *University Economic Bulletin*. 2023. Vol. 18(4), P. 8–16

56. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023 №47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>

57. <https://www.oxfordeconomics.com/event/european-travel-trends-outlook-focus-on-the-impact-of-the-russia-ukraine-war/>

58. Ведмідь Н., Бойко М. Готельний бізнес: реалії та пріоритети відновлення. Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці, 11 травня 2023 р. Чернівці : Технодрук, 2023. С. 8–13. URL: <https://tinyurl.com/vedmidboiko>

59. Ivanov I. Technological transformation and digitalization of hotel business: opportunities and perspectives. *Tourism and connectivity 2020*. 2020. URL: <https://doi.org/10.36997/tc2020.515>

60. Безручко Л. Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж у світі та Україні. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. 2018. Випуск 45. С. 273–280.

61. Wut T. M., Xu J. B., Wong S. M. Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management*. 2021. Vol. 85. P. 104307

62. Капліна А. Контролінг як інструмент управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16>

63. Голей Ю. Взаємозв'язок антикризового менеджменту та контролінгу в системі управління підприємством. Економічний простір. 2023 №183. С. 46-50. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-7>

64. Лігоненко Л. О., Кривонос В. В. Антикризове управління малим підприємством: актуальність та специфіка здійснення. Молодий вчений. 2015. № 2(6). С. 1184–1186.

65. Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 1 (67). С. 52–58.

66. Смовженко Т. С., Тридід О. М., Вовк В. Я. Антикризове управління стратегічним розвитком банку. Нац. банк України, Ун-т банківської справи. Київ : УБС НБУ, 2008.473 с

67. Кравцова Т., Лащенко О., Кравцов О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. Аспекти публічного управління. 2021. Том 9. № 3. С. 64–72.

68. Speakman M., Sharpley R. A chaos theory perspective on destination crisis management: Evidence from Mexico. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2012. Vol. 1, no. 1-2. P. 67–77. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.05.003>

69. Ritchie B. W. Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*. 2004. Vol. 25, no. 6. P. 669–683. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004>, с. 672

70. Ritchie B. W., Jiang Y. A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*. 2019. Vol. 79. P. 102812. URL: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102812>

71. Сфера гостинності Буковини в кризових умовах: стан та перспективи розвитку: монографія/ колектив авторів за загальною редакцією д.е.н., професора Кифяка В. Ф.: Чернівці: Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2021. 220 с., с. 45

72. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: монографія. МГ Бойко. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010, 524 с.

73. Поворознюк І. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. Економіка та суспільство. 2022. No 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1656>

74. Килин О.В., Тимчишин Ю.В. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід. Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Випуск 22, частина 2. С. 20–24.

75. Lee S., Song H. J., Yoon H., Kim C. S., Ham S. Resilience of the hospitality industry during crises: A comparison between the 2008 financial crisis and COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 116, P. 103622.

76. Radwan H. R. I., Radwan I. Managing hotels during economic challenges: A case study on hotels in Sharm El-Sheikh and Hurghada, Egypt. *Journal of Tourism and Hospitality Management*. 2017. Vol. 5(2), P. 84-100.

77. Котов Б.В. Управління підприємницькими ризиками: Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. - Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2023. 278 с.

РОЗДІЛ 4

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ МЕТРИК РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ

4.1. Методологічний підхід до оцінювання метрик ревеню менеджменту

Маючи сформований методологічний базис ревеню менеджменту, ми вважаємо за доцільне запропонувати таку послідовність його застосування, яка складається з етапів:

- ✓ оцінювання якісних та кількісних показників метрик на основі уніфікованої шкали;
- ✓ визначення та розрахунку інтегрального показника метрик за кожною підсистемою;
- ✓ побудова профілів інтеграції метрик ревеню менеджменту.

Такою є загальна логіка оцінювання метрик ревеню менеджменту на засадах збалансованого підходу, яку можна використовувати в практичних умовах, але з деякими уточненнями, оскільки у науковому полі представлено методики оцінювання лише фінансової метрики ревеню менеджменту, а саме показників валового доходу, прибутку до оподаткування та скорочення витрат, що мають кількісне відображення [1-3]. Водночас, експерти американської консалтингової компанії Allied Market Research у звіті «Ревеню менеджмент: Глобальний аналіз можливостей та галузевий прогноз 2023-2032 рр» визначили доцільність врахування кадрових та маркетингових метрик, які обумовлюють стратегічну спроможність максимізувати доходи [4].

Методологія ревеню менеджменту на засадах збалансованого підходу, яку у попередніх розділах дослідження розкрито на методичному, інструментальному, організаційному рівнях, закладає системну основу для оптимального поєднання операційних і стратегічних цілей на основі кількісних і якісних метрик, про які зазначено у звіті експертів консалтингової компанії Allied Market Research.

Кількісні метрики використовуються для оцінювання фінансової, кадрової, ресурсної підсистем шляхом обчислення впливу бізнес-процесів на отримання доходів, оптимізацію витрат та ефективності управління персоналом.

Якісні метрики, а саме метрики маркетингової, екологічної, цифрової підсистем базуються не лише на числових даних, а й використовують соціоекономічні технології для оцінки якості процесів і їх впливу на дохід.

У підрозділі 2.2 роботи ідентифіковано метрики ревеню менеджменту за підсистемами збалансованості, які мають вплив на оцінювання цієї системи, а у таблицях 4.1-4.6 вони деталізовано кількісними та якісними показниками.

Таблиця 4.1

Кількісні показники метрики «фінансова підсистема»

<i>Показник</i>	<i>Інтерпретація розрахунку</i>	<i>Критеріальне значення</i>	<i>Характеристика</i>
Коефіцієнт собівартості реалізованих послуг	собівартість/виручка	<1, зменшення	Характеризує міру покриття операційних витрат виручкою від реалізації послуг.
CostPar	загальні витрати/ кількість доступних номерів	зниження	Характеризує рівень загальних витрат на експлуатацію готелю
CostPor	загальні витрати/ кількість зайнятих номерів	зниження	Характеризує рівень загальних витрат на експлуатацію готелю
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	власні оборотні кошти/запаси	$\geq 0,5$	Характеризує рівень достатності власних оборотних коштів для формування запасів підприємства.
Коефіцієнт оборотності активів	виручка від реалізації послуг /сума активів	>1	Характеризує ефективність використання активів підприємства.

Джерело: складено автором на основі [5–7]

Кількісні показники метрики «фінансова підсистема» відображають стан і ефективність фінансових ресурсів з позиції фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та фінансових результатів та їх впливу на ревеню менеджмент підприємства готельного господарства.

До кількісних показників за метрикою «кадрова підсистема» запропоновано, використовувати ті, які дозволяють визначити як ефективність кадрової політики впливає на отримання доходу (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Кількісні показники метрики «кадрова підсистема»

<i>Показник</i>	<i>Інтерпретація розрахунку</i>	<i>Критеріальне значення</i>	<i>Характеристика</i>
Коефіцієнт плинності кадрів	Чисельність звільнених працівників/середньооблікова чисельність	зменшення	Вказує на ефективність управління, стабільність праці
Коефіцієнт витрат на оплату праці	Витрати на оплату праці персоналу/ загальні витрати підприємства.	зниження	Показує частку витрат на персонал у загальних витратах підприємства
Продуктивність праці	Дохід/чисельність працівників	збільшення	Показує обсяг доходу, що припадає на одного співробітника
Зарплатовіддача	Фонд заробітної плати/кількість номерів	зниження	Показує частку витрат на оплату праці, яка припадає на один номер
темпи зростання продуктивності	Продуктивність праці звітного періоду/продуктивність праці попереднього періоду	>1	Характеризує збільшення продуктивності
темпи зростання заробітної плати	Фонд заробітної плати звітного періоду/ фонд заробітної плати попереднього періоду	>1	Характеризує збільшення оплати праці

Джерело: складено автором на основі [8–10]

Ресурсну метрику формують кількісні показники, які важливими для оцінки ефективності операційної діяльності в цілому і є основою для прийняття рішень щодо управління номерним фондом, диверсифікації діяльності, розширення спектру послуг, пріоритетизації центрів доходів (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Кількісні показники метрики «ресурсна підсистема»

<i>Показник</i>	<i>Інтерпретація розрахунку</i>	<i>Критеріальне значення</i>	<i>Характеристика</i>
Одночасна місткість готелю	Кількість номерів*кількість місць в номері	-	Загальна кількість місць, добуток кількості номерів кожної категорії та числа місць в кожному з них
Максимальна пропускна здатність готелю	Одночасна місткість*кількість днів роботи готелю	-	Відображає загальну кількість місце - діб в готелі за певний період
Occupancy	Кількість реалізованих номерів/кількість доступних номерів	до 1	Характеризує коефіцієнт завантаження готелю
ADR	Дохід/кількість реалізованих номерів	-	Характеризує виручку від наданих готелем послуг, кількості гостей та середнього часу проживання в готелі за певний період
RevPar	загальні витрати/кількість доступних номерів	-	Характеризує середній дохід на кожен доступний номер за певний період часу
RevPash	загальні витрати/кількість зайнятих номерів	-	Характеризує середній дохід на місце/годину в центрах доходів готелю

Джерело: складено автором на основі [5–7]

Маркетингову підсистему ревеню менеджменту формує сукупність кількісних (моніторинг та вимірювання фінансових результатів маркетингових кампаній та операційна ефективність) і якісних показників, (є основою моніторингу поведінкових аспектів споживачів, діяльності по роботі з дистрибуційними каналами, рівня задоволеності споживача) (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Кількісні та якісні показники метрики «маркетингова підсистема»

<i>Показник</i>	<i>Інтерпретація розрахунку</i>	<i>Критеріальне значення</i>	<i>Характеристика</i>
Коефіцієнт витрат на просування	Визначається через мережу Інтернет.	наближення до 1	Характеризує рівень забезпечення просування послуг на ринку.
ARI	ADR/ADR середній по ринку	збільшення	Відображає загальне уявлення про розмір підприємства щодо його ринку та конкурентів.
MPI	Завантаженість готелю/середня завантаженість по ринку	збільшення	Відображає загальне уявлення про завантаження підприємства щодо ринку та конкурентів.
RGI	RevPar/ RevPar середній по ринку	збільшення	
індекс присутності в соціальних мережах,	Визначається через мережу Інтернет.	-	Характеризує охоплення цільових сегментів.
частка позитивних відгуків	Визначається через мережу Інтернет.	-	Характеризує наявність зворотнього зв'язку щодо рівня обслуговування.

Джерело: складено автором на основі [11-13]

Обґрунтована нами доцільність включення кількісних і якісних показників екологічної метрики спрямована на підвищення рівня екологічної сталості і енергоефективності підприємства готельного господарства, що за рахунок оптимізації витрат і пошуку нових джерел доходів дозволить розширити цільовий сегмент і максимізувати доходи (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Кількісні та якісні показники метрики «екологічна підсистема»

<i>Показник</i>	<i>Інтерпретація розрахунку</i>	<i>Критеріальне значення</i>	<i>Характеристика</i>
Коефіцієнт витрат на екологічну діяльність	Total Utility Cost as a Percentage	збільшення	Характеризує сталий розвиток та вплив на навколишнє середовище.
частка використання енергозберігаючих технологій	kWh (hps) per Available Room = Kilowatt Hours (Horsepower) Rooms Available	збільшення	Характеризує використання енергозберігаючих технологій та загальну енергоефективність готелю.

Закінчення табл. 4.5

<i>Показник</i>	<i>Інтерпретація розрахунку</i>	<i>Критеріальне значення</i>	<i>Характеристика</i>
наявність екосертифікатів	наявність і вид сертифікату	-	Характеризує екологічність та енергоефективність готелю.
індекс застосування біодеградуючих засобів	застосування біодеградуючих засобів/ застосування всіх засобів	збільшення	Характеризує рівень застосування біодеградуючих засобів
частка переробки відходів	Витрати на переробку відходів/ загальні витрати	збільшення	Характеризує рівень переробки відходів
частка утилізації відходів	Витрати на утилізацію відходів/ загальні витрати	збільшення	Характеризує рівень утилізації відходів

Джерело: складено автором на основі [14-15]

Інформаційне поле цифрової метрики формують кількісні (фінансова ефективність диджиталізації та оптимізація структури витрат) і якісні показники (підвищення якості послуг, прискорення операційних та бізнес-процесів, можливості штучного інтелекту) (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Кількісні та якісні показники метрики «цифрова підсистема»

<i>Показник</i>	<i>Інтерпретація розрахунку</i>	<i>Критеріальне значення</i>	<i>Характеристика</i>
Відсоток витрат на цифровізацію	Витрати на цифровізацію/ загальні витрати	збільшення	Характеризує рівень цифровізації порівняно з загальними витратами
частка онлайн-бронювань	кількість онлайн бронювань/ загальна кількість бронювань	збільшення	Характеризує частку бронювань, здійснених через онлайн-платформи порівняно з усіма бронюваннями.
рівень автоматизації процесів	кількість автоматизованих процесів/ загальна кількість процесів	збільшення	Ступінь автоматизації бізнес-процесів, ефективність і трудомісткість процесів.
індекс використання мобільних додатків	середня тривалість сесії коефіцієнт залучення	збільшення	залученість користувачів
частка безконтактних послуг	кількість безконтактних послуг/ загальна кількість послуг	збільшення	рівень впровадження безконтактних сервісів

Джерело: складено автором на основі [16-18]

Розгорнуту аргументацію наповнення метрик звужуємо в контексті апробації методологічного підходу до оцінювання показників метрик ревеню менеджменту на основі сукупності, яка представлена різних за категоріями готелів. Вибір категорійності як ознаки для групування зумовлено тим, що за результатами опитування було виявлено, що використання системи ревеню менеджменту комплексно або фрагментарно здійснюється саме в готелях 3* і вище, отже це найбільш стабільний показник, який характеризує ревеню менеджмент підприємства. Він не змінюється протягом часу і не схильний до інфляції. Від його розміру градації залежать практично всі фінансові та натуральні показники господарської діяльності.

Отже, при виборі підприємств для дослідження використовувалися такі критерії, як: обсяг спостережень (у економічних дослідженнях аналіз може проводитися на основі малих вибірок, обсяг малої вибірки може коливатися від 5 до 30 одиниць [63, 102]); локації, форми власності; розміру підприємств, насиченості ринку.

Розмаїтість економічних явищ, а також конкретних цілей дослідження і неоднорідних вихідних даних обумовлюють необхідність здійснення прийому групувань. Тому на основі поділу статистичної сукупності на групи були сформовані однорідні групи за типовими ознаками.

Для характеристики ступеня однорідності виділених груп нами були визначені коефіцієнти варіації (за формулами (E.1-E.4), розрахунки яких наведені у дод. E.1, а результати подані в табл. 4.7.

Як видно з даних табл.4.7, коефіцієнт варіації знаходиться в межах 29 – 192%, що дає підстави відзначити достатню однорідність виділених груп готельних підприємств за обраною ознакою і перейти до проведення аналізу впливу факторів на їх функціонування і розвиток.

Аналіз показників варіації за групами підприємств готельного господарства (на прикладі підприємств готельного господарства м. Києва)

Групи готельних підприємств	Кількість місць у підприємстві	Кількість підприємств	Середня величина, \bar{X}	Розмах варіації, R	Дисперсія, σ^2	Середньоквадратичне відхилення, σ	Коефіцієнт варіації, ν
Підприємства Готельного господарства 5* 1-а група	Від 258-287	4	267	-0,19	166,91	12,92	0,94
Підприємства Готельного господарства 4* 2-а група	Від 35-374	8	167,5	-1,95	19325,84	139,02	0,29
Підприємства Готельного господарства 3* 3-тя група	Від 31-451	6	121	4,29	21314,67	145,99	1,92

Джерело: складено автором за [19]

Для подальшого дослідження підприємства готельного господарства були згруповані у три групи залежно від категорії. У першу групу ввійшли підприємства готельного господарства 5* (3 готелі), у другу – 4* (9 готелів), у третю – 3*(6 готелів). Групи підприємств готельного господарства представлені у дод. Е. Виділяючи групи, ми враховували і те, що підприємства, які входять в одну групу повинні мати рівноцінні економічні умови господарювання, здійснювати діяльність на одному конкурентному ринку, мати подібне розташування, контингент споживачів, рівень обслуговування, категорію, обсяг наданих послуг. Тобто, як ознака однорідності може бути використаний показник “близькості”, “схожості” об’єктів за сукупністю ознак їхнього опису [19].

Для оцінювання фінансової метрики проаналізовано показник «середніх витрат на номер (*CostPar*)», динаміка якого вказує на тенденцію зростання, де за середнім показником переважають пятизіркові готельні підприємства. Зростання витрат готельних підприємств є наслідком здорожчання

комунальних послуг та енергоносіїв, підвищення мінімальної заробітної плати та витрат на соціальне забезпечення персоналу, зростаюча конкуренція в галузі гостинності змушує підприємства інвестувати в покращення сервісу, як ключового фактору, який впливає на їхню фінансову діяльність. Середні витрати на номер протягом 2012-2023 рр. постійно зростали (рис. 4.1).

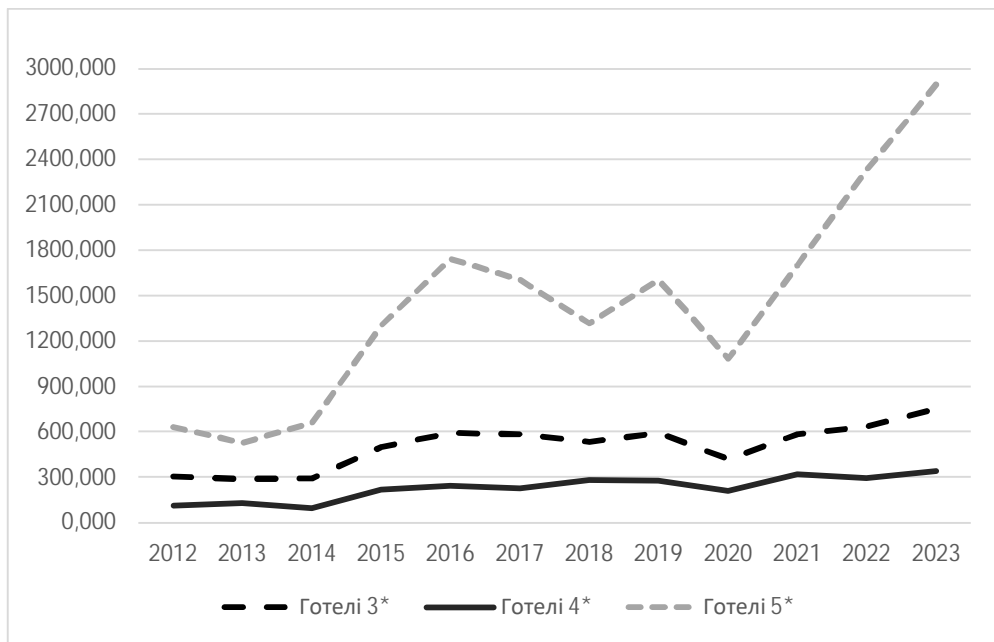


Рис. 4.1. Динаміка показника середніх витрат на номер у готелях України категорій 3, 4* та 5* за 2012-2023 рр.*

Джерело: розробка автора

З метою оцінювання ресурсної метрики проаналізовано кількісний показник «середній коефіцієнт завантаженості (Осс)», динаміка якого демонструє значні коливання, зокрема через вплив війни та економічних факторів. У 2021 році середній рівень завантаженості готелів України становив близько 37%, що є покращенням у порівнянні з 34% у 2020 році, але все ще нижче довоєнних показників (приблизно 44% у 2013 році). Після початку повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року багато готелів закрилися або мали дуже низькі показники завантаженості (10-20%). Проте, вже з вересня 2022 року почалося поступове відновлення, і завантаженість почала зростати завдяки проведенню заходів і розміщенню мінігруп. У 2023

році середнє завантаження готельного ринку України досягло 45,19%, що на 10,45% більше порівняно з попереднім роком (рис. 4.2).

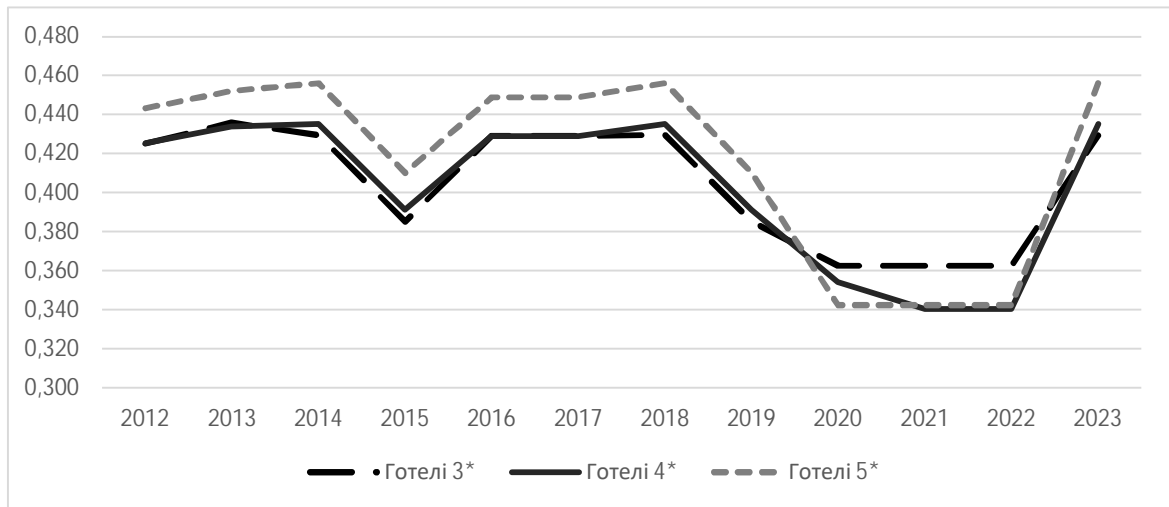


Рис. 4.2. Динаміка середнього показника завантаженості у готелях України категорій 3*, 4* та 5* за 2012-2023 рр.

Джерело: розробка автора.

Для оцінювання маркетингової метрики досліджено показник «частка ринку (MPI)», динаміка якого свідчить про те, що війна та економічні зміни значно вплинули на всі категорії підприємств готельного господарства. Тризіркові готелі стикаються з найбільшими труднощами через зменшення попиту, тоді як чотиризіркові та п'ятизіркові продовжують адаптуватися до нових умов і демонструють ознаки відновлення (рис. 4.3).

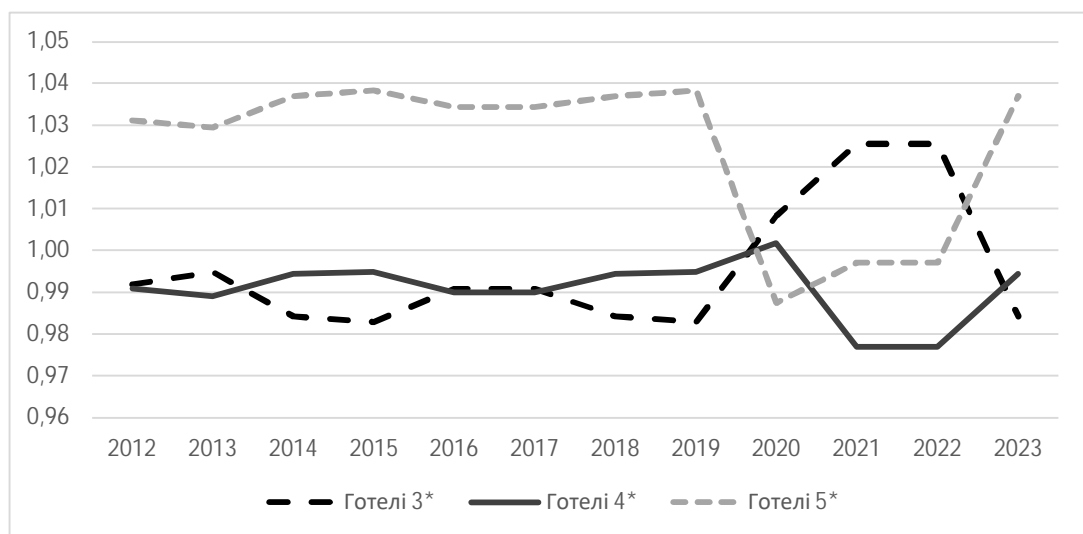


Рис. 4.3. Динаміка середньої частки ринку готелів України категорій 3*, 4* та 5* за 2012–2023 рр.

Джерело: розробка автора

З метою оцінювання кадрової метрики було проаналізовано показник «продуктивність праці персоналу» тризіркових, чотиризіркових і п'ятизіркових готелів в Україні з початком воєнного стану в 2022 році, які відображають значний вплив військових дій на готельну індустрію (рис. 4.4).

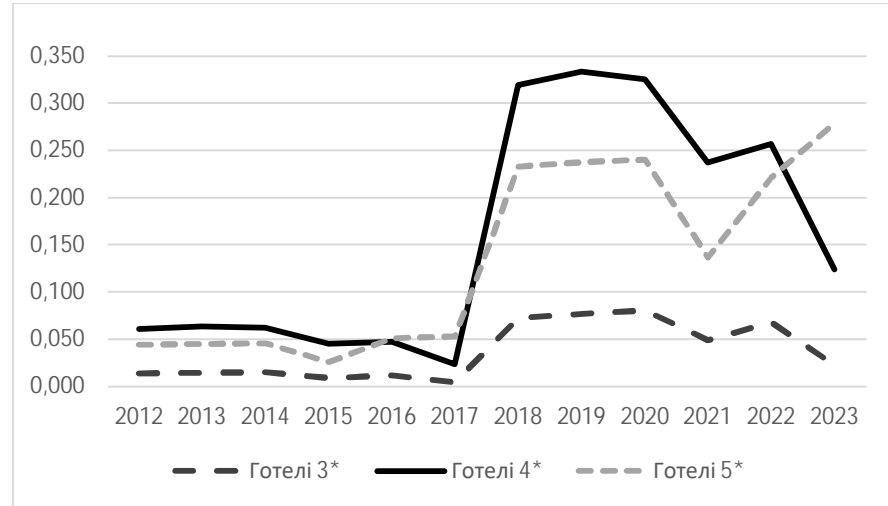


Рис. 4.4 Динаміка показника продуктивності праці персоналу готелів України категорій 3*, 4* та 5* за 2012-2023 рр.

Джерело: розробка автора.

Через війну багато готелів зазнали значних втрат у кадрах. Частина співробітників залишила свої робочі місця, мігрувала або приєдналася до збройних сил. Це призвело до скорочення штатів, що негативно вплинуло на загальну продуктивність праці. Персонал, що залишився, часто стикається з необхідністю виконувати додаткові обов'язки через брак кадрів. Це може призводити до підвищення навантаження на працівників і зниження якості обслуговування.

Готелі змушені адаптувати свої процеси до нових реалій, включаючи запровадження заходів безпеки для персоналу та гостей. Це може включати навчання персоналу щодо дій у надзвичайних ситуаціях та забезпечення укриттів у випадку повітряних тривог.

У тризіркових готелях продуктивність праці знизилася через менший рівень автоматизації та обмежені ресурси. Ці заклади часто орієнтуються на бюджетний сегмент, що робить їх більш вразливими до змін у попиті. Чотиризіркові готелі зазнали менших втрат у продуктивності порівняно з

тризірковими завдяки більшій кількості ресурсів та кращій організації роботи. Вони змогли швидше адаптуватися до нових умов. П'ятизіркові готелі продемонстрували найбільшу стійкість завдяки високому рівню сервісу та інвестиціям у підготовку персоналу. Вони змогли зберегти частину кваліфікованих кадрів і адаптувати їх роботу до нових умов.

Для оцінювання екологічної метрики було проаналізовано показник «*коефіцієнт витрат на екологічну діяльність*», динаміка якого свідчить про екологічну спрямованість та діяльність, спрямовану на зменшення їх негативного впливу на довкілля через зменшення споживання води та енергії шляхом впровадження енергозберігаючих технологій і використання альтернативних джерел енергії, що є більш характерним для п'ятизіркових готелів. Динаміка цих витрат відображає загальну сталість та специфіку кожної категорії готелів (рис. 4.5). Для оцінювання цифрової метрики було проаналізовано показник «*коефіцієнт витрат на цифровізацію*» тризіркових, чотиризіркових та п'ятизіркових готелів України. Динаміка цього показника відображає загальну цифровізацію кожної категорії готелів (рис. 4.6).

Внаслідок бойових дій було зруйновано або пошкоджено майно готелів в Україні, що призвело до втрати інфраструктури та необхідних ресурсів для функціонування.

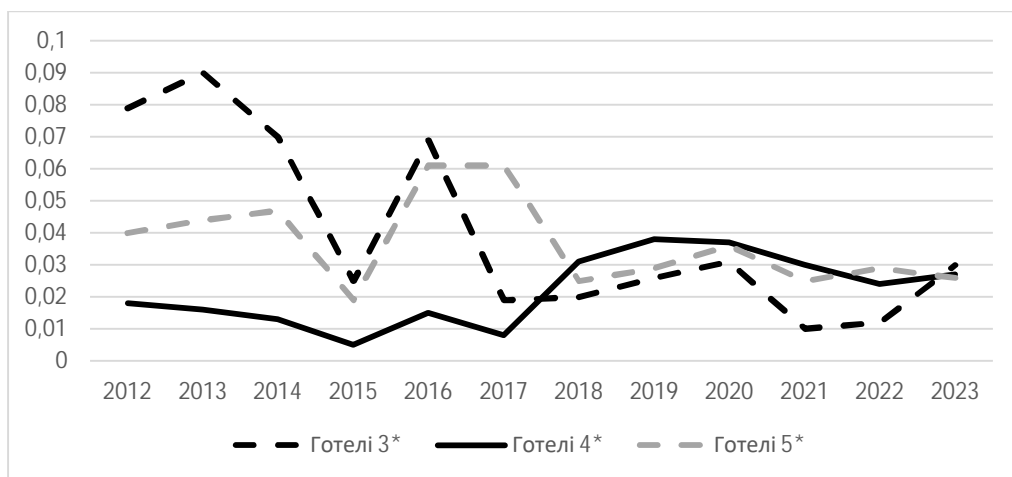


Рис. 4.5 Динаміка коефіцієнта витрат на екологічну діяльність готелів України категорій 3*, 4* та 5* за 2012-2023 рр.

Джерело: розробка автора.

Це стосується всіх категорій готелів, але найбільше постраждали об'єкти, розташовані в зонах активних бойових дій. Через війну кількість туристів знизилася, що призвело до зменшення доходів і, відповідно, ресурсів для цифровізації готелів. Готелі змушені були інвестувати в заходи безпеки, такі як укриття та системи оповіщення, що додатково зменшило можливості цифровізації.

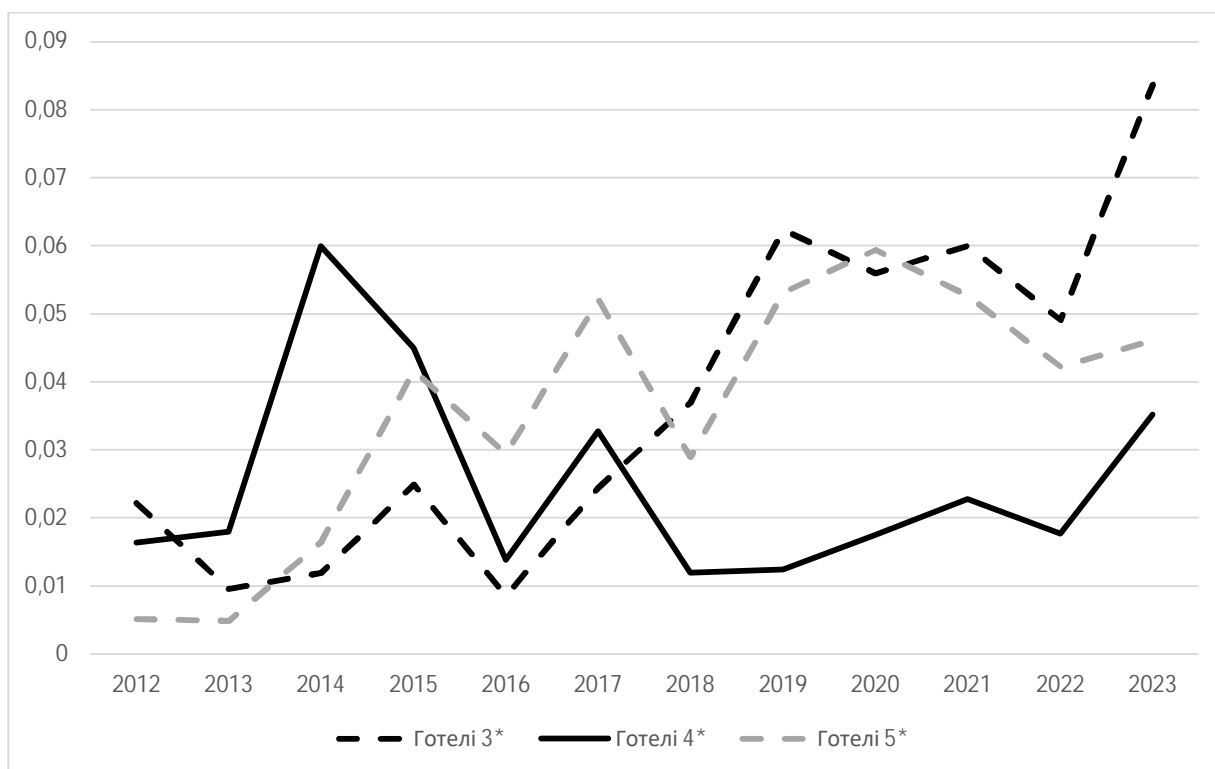


Рис. 4.6. Динаміка коефіцієнта витрат на цифровізацію готелів України категорій 3, 4* та 5* за 2012-2023 рр.*

Джерело: розробка автора

Для порівняння і приведення кількісних і якісних показників метрик ревеню до уніфікованих значень використано темпові змінні, які відображають їх середньорічні темпи росту (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

Інтегральні показники метрик ревеню менеджменту готелів України категорій 3*, 4* та 5* за 2012–2023 роки

Найменування підприємства	Роки	Підсистеми ревеню менеджменту						Інтегральний показник ревеню менеджменту
		фінансова	ресурсна	маркетингова	кадрова	екологічна	цифрова	
ПРАТ «Готельний комплекс «Братислава»	2013	1,238	1,017	0,992	1,073	1,048	1,060	1,068
	2014	0,749	1,007	1,021	0,769	1,273	7,028	1,320
	2015	1,798	0,899	1,003	0,689	0,607	0,279	0,758
	2016	0,717	1,099	0,987	1,492	1,235	2,063	1,198
	2017	0,570	1,000	1,000	0,629	0,524	0,988	0,755
	2018	1,038	1,012	1,011	9,874	2,364	0,542	1,542
	2019	1,148	0,899	1,003	1,071	0,692	1,004	0,957
	2020	1,664	1,099	1,168	0,769	0,944	0,498	0,958
	2021	1,331	0,782	0,782	0,690	0,353	5,583	1,017
	2022	0,793	1,000	1,000	1,489	4,333	0,938	1,299
	2023	1,268	1,294	1,092	0,630	1,885	1,136	1,158
ТОВ «Готель Голосіївський»	2013	0,772	1,026	1,006	1,128	1,592	2,311	1,221
	2014	0,642	0,976	0,972	0,841	1,295	2,291	1,072
	2015	2,550	0,895	0,997	0,541	0,485	0,916	0,904
	2016	0,752	1,123	1,024	1,950	2,184	0,598	1,141
	2017	0,696	1,000	1,000	1,284	0,150	1,090	0,725
	2018	1,143	0,994	0,980	4,093	2,750	5,130	2,001
	2019	1,125	0,895	0,997	1,146	1,523	1,061	1,109
	2020	0,802	0,962	1,063	0,830	0,403	1,030	0,810
	2021	1,136	1,000	1,041	0,538	0,481	1,139	0,839
	2022	0,341	1,000	1,000	1,952	2,154	0,929	1,049
	2023	1,391	1,161	0,907	0,122	0,214	0,641	0,539
ДП «Готель «Козацький»	2013	0,852	1,036	1,016	0,946	1,000	5,519	1,293
	2014	0,394	0,976	0,972	1,237	1,316	0,483	0,816
	2015	3,456	0,895	0,997	0,419	0,360	3,389	1,079
	2016	0,859	1,123	1,024	2,208	2,444	0,217	1,025
	2017	1,131	1,000	1,000	0,730	0,727	2,113	1,040
	2018	1,000	0,994	0,980	6,638	3,125	6,429	2,251
	2019	1,333	0,895	0,997	0,948	4,560	1,358	1,383
	2020	0,708	0,962	1,063	1,247	0,364	1,055	0,838
	2021	1,225	1,000	1,041	0,418	0,554	1,141	0,834
	2022	1,366	1,000	1,000	2,184	1,826	0,898	1,303
	2023	0,504	1,161	0,907	0,735	0,893	0,657	0,782

Продовження табл.4.8

ТОВ «Готель «Старо»	2013	1,105	1,070	1,017	0,992	1,075	0,736	1,770
	2014	1,286	1,313	1,007	1,021	0,872	1,080	2,520
	2015	0,778	1,091	0,899	1,003	0,478	0,429	1,681
	2016	2,810	1,478	1,099	0,987	1,859	2,333	0,319
	2017	1,390	1,849	1,000	1,000	1,178	0,257	1,667
	2018	1,207	1,169	1,012	1,011	5,393	3,422	0,489
	2019	1,212	1,237	0,899	1,003	1,068	0,896	1,350
	2020	0,325	0,455	0,860	0,914	0,872	1,051	0,808
	2021	2,186	1,150	1,000	1,000	0,476	0,469	2,021
	2022	0,314	0,615	1,000	1,000	1,872	1,897	0,862
	2023	2,415	1,270	1,294	1,092	0,390	2,093	1,617
ДП «Готель «Україна»	2013	1,164	1,022	0,996	1,250	1,215	0,671	1,032
	2014	0,543	1,007	1,021	0,909	0,914	0,720	0,833
	2015	2,776	0,899	1,003	0,315	0,264	7,181	1,069
	2016	1,142	1,095	0,982	3,388	3,333	0,632	1,436
	2017	1,304	1,000	1,000	1,379	0,217	0,511	0,764
	2018	1,364	1,016	1,015	3,156	1,619	2,874	1,657
	2019	0,950	0,899	1,003	1,246	2,490	1,067	1,189
	2020	0,353	0,860	0,914	0,911	0,370	1,281	0,702
	2021	1,999	1,000	1,000	0,314	0,298	1,043	0,762
	2022	0,304	1,000	1,000	3,393	0,786	0,760	0,923
	2023	1,076	1,294	1,092	0,227	1,091	1,502	0,909
ДП «Готельний комплекс «Київ»	2013	0,993	1,022	0,996	1,077	1,167	0,425	0,903
	2014	0,702	0,980	0,995	0,840	0,857	1,463	0,947
	2015	1,612	0,895	0,999	0,424	0,500	0,525	0,737
	2016	1,051	1,123	1,008	2,284	2,667	7,795	1,959
	2017	0,875	1,000	1,000	1,329	2,750	0,287	0,986
	2018	1,139	0,994	0,993	4,504	2,955	4,301	2,002
	2019	0,921	0,895	0,999	1,081	1,062	1,025	0,995
	2020	0,653	0,962	1,022	0,839	1,116	1,117	0,936
	2021	1,242	1,000	1,000	0,422	0,987	0,765	0,857
	2022	0,569	1,000	1,000	2,298	1,645	0,957	1,128
	2023	1,128	1,161	0,980	0,382	1,064	1,060	0,906

Продовження табл.4.8

ТОВ «Готельний комплекс «Русь»	2013	0,833	1,019	0,999	1,138	0,977	2,959	1,187
	2014	0,650	1,017	1,014	0,995	0,953	0,572	0,845
	2015	2,686	0,900	1,002	0,358	0,341	3,675	1,014
	2016	0,839	1,086	0,990	1,807	2,357	0,941	1,239
	2017	1,164	1,000	1,000	1,941	1,303	1,091	1,215
	2018	1,231	1,023	1,008	3,696	1,767	1,534	1,528
	2019	0,949	0,900	1,002	1,137	0,250	1,063	0,798
	2020	0,578	0,913	1,009	1,000	0,158	1,176	0,680
	2021	1,182	1,000	1,041	0,357	1,000	0,873	0,852
	2022	0,725	1,000	1,000	1,803	1,000	0,855	1,019
	2023	1,441	1,216	0,951	0,430	1,000	1,592	1,022
ПРАТ «Готель «Дніпро»	2013	0,866	1,018	0,993	1,095	1,107	0,485	0,895
	2014	0,321	1,014	1,029	0,983	0,968	1,031	0,831
	2015	6,706	0,900	1,004	0,314	0,233	5,182	1,149
	2016	0,529	1,087	0,976	2,183	2,571	0,608	1,114
	2017	1,085	1,000	1,000	2,593	1,222	1,500	1,314
	2018	1,109	1,022	1,021	2,762	0,955	3,910	1,512
	2019	0,955	0,900	1,004	1,090	1,571	1,226	1,104
	2020	0,680	0,850	0,903	0,983	2,030	1,122	1,026
	2021	1,163	1,000	1,000	0,311	0,104	1,132	0,591
	2022	0,233	1,000	1,000	2,811	3,571	0,823	1,115
	2023	2,067	1,307	1,103	0,096	1,080	0,780	0,789
ТОВ «Домус готель-1»	2013	0,716	1,022	1,002	1,274	1,224	1,069	1,034
	2014	0,675	0,980	0,976	0,854	1,074	2,492	1,067
	2015	2,669	0,895	0,997	1,345	0,255	1,725	1,059
	2016	1,126	1,123	1,024	3,324	1,500	0,233	1,070
	2017	0,665	1,000	1,000	0,949	0,903	3,790	1,137
	2018	1,174	0,994	0,980	1,150	1,262	1,170	1,117
	2019	1,126	0,895	0,997	1,267	1,061	0,787	1,010
	2020	0,506	0,962	1,063	0,855	1,161	1,115	0,911
	2021	0,867	1,000	1,041	0,323	0,287	1,050	0,667
	2022	1,011	1,000	1,000	1,381	2,276	1,398	1,282
	2023	2,212	1,161	0,907	0,003	1,485	0,563	0,434

Продовження табл.4.8

ДП готель «Дружба»	2013	7,567	1,022	0,997	1,236	0,927	0,924	1,419
	2014	2,065	0,989	1,004	0,361	0,295	1,083	0,787
	2015	0,765	0,895	0,999	0,977	0,092	1,701	0,686
	2016	4,786	1,091	0,980	1,135	0,400	0,318	0,951
	2017	0,417	1,000	1,000	5,162	4,750	4,859	1,918
	2018	1,267	1,023	1,022	2,058	5,105	2,058	1,749
	2019	0,813	0,895	0,999	1,239	1,144	1,004	1,006
	2020	0,665	0,962	1,022	0,362	0,973	0,868	0,765
	2021	1,282	1,000	1,000	0,098	0,352	0,668	0,556
	2022	0,011	1,000	1,000	7,111	2,026	1,002	0,736
	2023	1,842	1,161	0,980	0,016	1,675	0,596	0,565
ТОВ «Парк-готель «Київ»	2013	1,983	1,022	1,001	1,325	1,279	0,432	1,068
	2014	0,841	1,007	1,003	1,053	1,103	1,240	1,034
	2015	2,407	0,899	1,000	0,374	0,344	2,092	0,914
	2016	0,814	1,095	0,998	1,793	1,939	0,345	1,011
	2017	1,345	1,000	1,000	1,797	0,141	2,849	0,995
	2018	1,064	1,016	1,001	3,142	4,778	1,510	1,705
	2019	1,159	0,899	1,000	1,313	1,116	1,686	1,171
	2020	0,550	0,860	0,950	1,055	1,250	0,897	0,900
	2021	1,347	1,000	1,041	0,374	0,300	1,071	0,743
	2022	0,201	1,000	1,000	2,140	2,222	1,652	1,079
	2023	0,853	1,294	1,011	0,130	1,025	0,845	0,708
ПРАТ «Президент- готель»	2013	0,603	1,025	0,999	0,983	0,895	1,098	0,917
	2014	0,810	1,016	1,031	1,206	1,824	3,333	1,356
	2015	1,105	0,900	1,004	0,916	0,710	0,750	0,887
	2016	4,472	1,084	0,973	1,073	0,727	0,307	1,020
	2017	0,490	1,000	1,000	4,374	2,375	2,370	1,514
	2018	1,000	1,025	1,024	1,033	1,079	0,367	0,868
	2019	0,879	0,900	1,004	0,983	1,098	1,033	0,980
	2020	0,977	0,846	0,898	1,207	2,000	1,411	1,167
	2021	1,742	1,000	1,000	0,916	0,911	1,303	1,112
	2022	0,207	1,000	1,000	0,682	1,720	0,776	0,757
	2023	1,086	1,314	1,109	0,566	0,965	1,989	1,094

Продовження табл.4.8

ПРАТ «ГОТЕЛЬ ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»	2013	0,492	1,018	0,999	1,137	1,473	0,942	0,961
	2014	0,669	1,014	1,005	0,986	0,972	3,367	1,140
	2015	2,219	0,900	1,000	0,526	0,462	2,527	1,035
	2016	0,826	1,090	0,997	1,741	2,224	0,705	1,161
	2017	2,273	1,000	1,000	2,865	0,615	1,772	1,386
	2018	0,575	1,019	1,003	1,786	0,627	0,557	0,846
	2019	0,906	0,900	1,000	1,138	1,643	1,834	1,187
	2020	0,600	0,918	1,101	0,987	0,942	1,117	0,926
	2021	1,416	1,000	1,000	0,527	0,323	0,887	0,773
	2022	0,912	1,000	1,000	1,733	2,000	0,801	1,167
	2023	0,679	1,210	0,908	0,746	1,333	1,092	0,966
ПРАТ «Готель «Театральний»	2013	1,087	1,026	1,006	0,662	0,629	0,311	0,725
	2014	0,900	0,976	0,972	1,604	1,364	0,775	1,063
	2015	0,992	0,895	0,997	1,565	1,300	4,740	1,430
	2016	1,088	1,123	1,024	0,713	0,436	0,361	0,721
	2017	0,776	1,000	1,000	1,204	2,588	1,754	1,272
	2018	0,696	0,994	0,980	3,703	1,636	1,667	1,378
	2019	1,382	0,895	0,997	0,658	0,653	0,480	0,796
	2020	2,198	0,962	1,063	1,603	0,553	1,000	1,122
	2021	1,021	1,000	1,041	1,573	1,231	1,000	1,128
	2022	0,208	1,000	1,000	0,848	0,875	1,042	0,738
	2023	0,775	1,161	0,907	0,263	1,000	0,880	0,757
ТОВ «Гранд менеджмент»	2013	1,528	1,020	0,995	1,014	0,889	1,429	1,122
	2014	0,903	1,010	1,025	0,911	0,813	1,475	1,003
	2015	2,444	0,900	1,004	0,568	0,385	3,569	1,095
	2016	0,914	1,093	0,981	2,062	3,000	0,537	1,217
	2017	1,049	1,000	1,000	1,387	0,533	1,664	1,043
	2018	1,333	1,016	1,015	3,512	3,875	0,149	1,186
	2019	0,982	0,900	1,004	1,013	1,226	1,379	1,072
	2020	0,578	0,782	0,831	0,909	0,974	0,756	0,794
	2021	1,828	1,000	1,000	0,569	0,838	1,082	0,990
	2022	0,519	1,000	1,000	2,059	1,097	2,253	1,176
	2023	0,963	1,421	1,199	0,469	0,794	0,570	0,839

Закінчення табл.4.8

ТОВ «Міжнародно-діловий центр»	2013	-	-	-	-	-	-	-
	2014	-	-	-	-	-	-	-
	2015	2,184	0,900	1,001	0,611	0,404	0,957	0,880
	2016	1,010	1,086	0,993	2,008	3,211	0,421	1,198
	2017	0,803	1,000	1,000	1,678	1,000	1,444	1,117
	2018	0,351	1,023	1,006	2,376	0,410	0,820	0,813
	2019	1,207	0,900	1,001	0,946	1,160	0,992	1,029
	2020	1,650	0,710	0,851	1,138	1,241	1,021	1,062
	2021	0,993	1,000	1,000	0,611	0,694	0,941	0,857
	2022	1,895	1,000	1,000	2,007	1,960	1,171	1,435
	2023	1,541	1,564	1,174	0,647	0,939	1,015	1,097
ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»	2013	1,027	1,023	1,003	1,325	0,984	1,142	1,078
	2014	0,984	1,002	0,993	0,941	1,052	1,818	1,099
	2015	1,339	0,899	0,999	0,635	0,599	0,807	0,847
	2016	1,515	1,095	1,001	1,607	1,897	1,388	1,384
	2017	1,414	1,000	1,000	2,052	0,674	0,487	0,992
	2018	1,000	1,016	1,000	2,014	1,383	3,824	1,487
	2019	1,287	0,899	0,999	1,321	1,047	0,906	1,064
	2020	0,585	0,860	1,031	0,944	1,022	1,187	0,917
	2021	1,828	1,000	1,000	0,634	0,826	1,147	1,016
	2022	0,894	1,000	1,000	1,609	1,102	1,190	1,112
	2023	1,348	1,294	0,971	0,893	0,042	0,354	0,531
ТОВ «Готель менеджмент»	2013	1,103	1,018	0,999	0,975	1,047	2,159	1,163
	2014	1,124	1,004	0,995	0,892	0,851	0,971	0,969
	2015	3,016	0,899	0,999	0,509	0,684	6,682	1,359
	2016	1,681	1,105	1,010	2,227	0,513	0,524	1,019
	2017	0,239	1,000	1,000	1,913	1,200	1,606	0,979
	2018	1,227	1,007	0,991	2,791	2,458	0,512	1,275
	2019	1,225	0,899	0,999	0,975	1,085	1,755	1,126
	2020	0,644	0,860	1,031	0,892	0,984	0,865	0,870
	2021	1,372	1,000	1,000	0,509	0,746	1,289	0,936
	2022	3,838	1,000	1,000	2,294	1,596	0,483	1,376
	2023	1,055	1,294	0,971	1,857	0,520	1,822	1,151

Встановлено, що метрики різних підсистем є взаємопов'язаними, їх оцінювання і моніторинг дали відстежити, як зміни в одній підсистемі можуть вплинути на інші підсистеми.

Для візуалізації результатів змодельовано профілі інтеграції метрик ревеню менеджменту. (рис. 4.7–4.9).

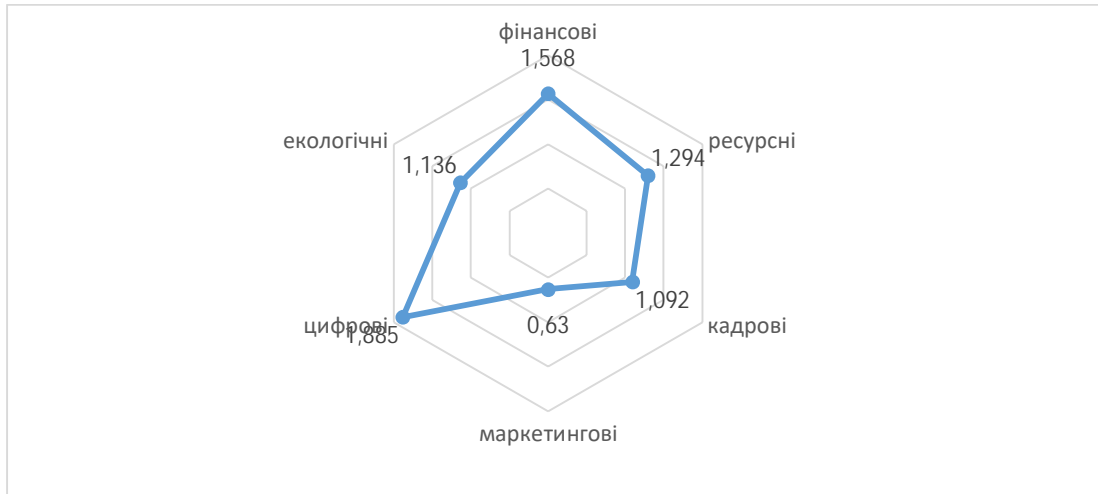


Рис. 4.7. Профіль інтеграції метрик ревеню менеджменту готелів категорії 3 на засадах збалансованого підходу*

Джерело: складено авторкою за даними фінансової звітності підприємств готельного господарства України та результатами експертного опитування.

У готелях категорії 3* встановлено дисбаланс між цифровими та маркетинговими метриками ревеню менеджменту (розмах між значеннями метрик становить 1,26).

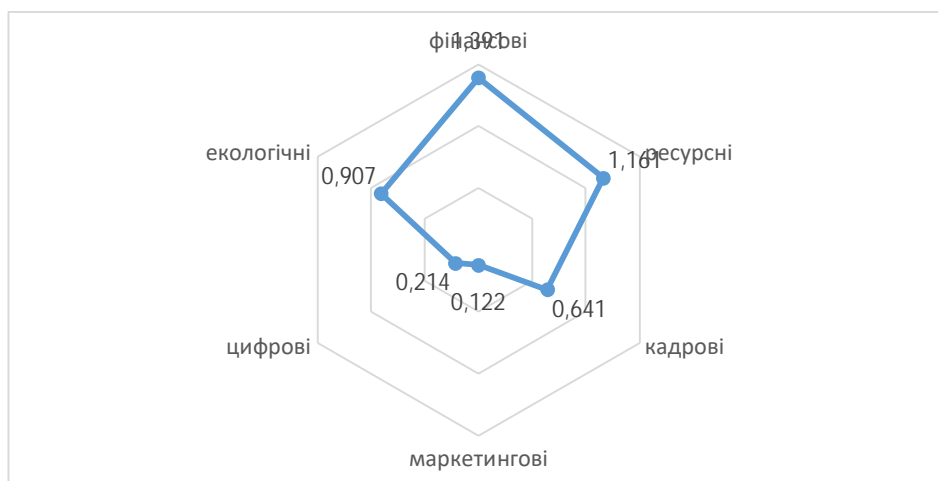


Рис. 4.8. Профіль інтеграції метрик ревеню менеджменту готелів категорії 3 на засадах збалансованого підходу*

Джерело: складено авторкою за даними фінансової звітності підприємств готельного господарства України та результатами експертного опитування.

У готелях категорії 4* встановлено дисбаланс між фінансовими та маркетинговими (розмах – 1,27); цифровими та кадровими (розмах – 1,18 та 0,75 відповідно).

Розмах між значеннями метрик ревеню менеджменту із високою амплітудою вказує на дисипацію ресурсів та є індикатором зростання ризиків у разі коливань кон'юнктури ринку, свідчить про проблеми у плануванні доходів, формуванні цифрових компетентностей персоналу, що призводить до стагнації та зменшення доходів у майбутньому.

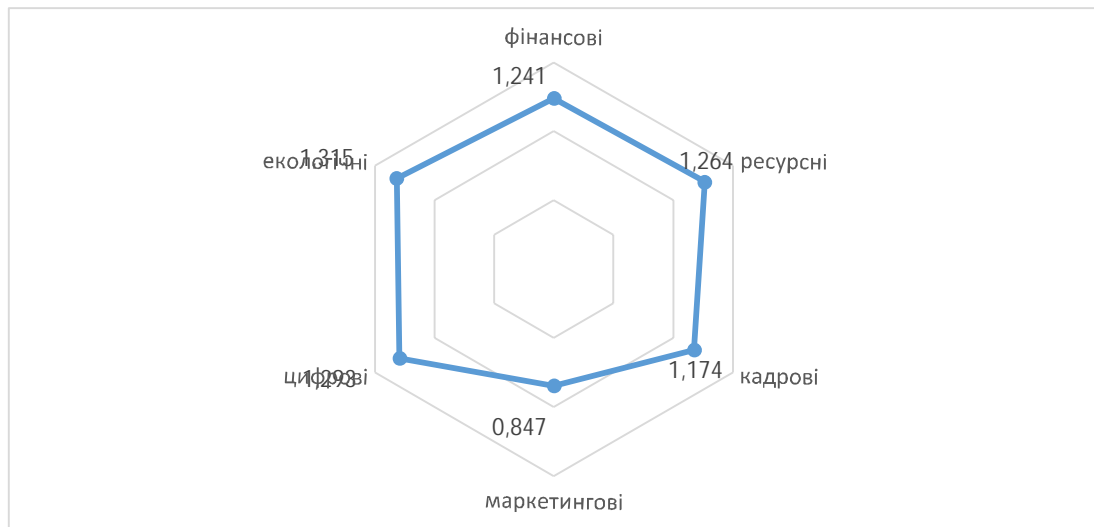


Рис. 4.9. Профіль інтеграції метрик ревеню менеджменту готелів категорії 3 на засадах збалансованого підходу*

Джерело: складено авторкою за даними фінансової звітності підприємств готельного господарства України та результатами експертного опитування.

Конгруентність метрик ревеню менеджменту в готелях категорії 5* (низька амплітуда розмаху від 0 до 0,59) вказує на їх позитивний вплив на гнучкість і адаптивність ревеню менеджменту. Збалансованість метрик ревеню менеджменту за підсистемами обумовлюють досягнення цілей ревеню менеджменту оскільки завдяки відповідності принципам ревеню менеджменту оскільки фокусування лише на максимізації короткострокового прибутку у пікові сезони не впливає на досягнення цілей довгострокової фінансової стійкості. Саме на інтегрованість та збалансованість метрик в готелях категорії 5* чинять позитивний вплив гнучкість і адаптивність інструментарію ревеню менеджменту.

Оцінювання показників метрик підсистем ревеню менеджменту підприємств готельного господарства на засадах збалансованого підходу з подальшим їх узагальненням і систематизацією дало змогу залежно від категорії підприємства готельного господарства визначити навантаження та використання ресурсного потенціалу щодо динаміки змін та узгодженості метрик як джерела формування доходів.

4.2. Концепти ефективності ревеню менеджменту

Економічна динаміка метрик ревеню менеджменту, яка відображає тенденції максимізувати доходи, оптимально використовуючи ресурсний потенціал та знижуючи ризики фінансових втрат потребує розгляду певного континууму концептів, які пояснюють ці процеси. Концепти ефективності ревеню менеджменту дозволяють структурувати, аналізувати, пояснювати та досліджувати економічну дійсність і на цій основі формувати реалістичні теоретичні та практичні конструкції ревеню менеджменту. Це стосується процесів щодо:

- ✓ акумуляції ресурсів та їхніх ефектів (екстернальних та інтервальних), концентрації, спеціалізації, комбінування та реалізації ресурсного потенціалу за бізнес-процесами;
- ✓ формування необхідних резервів для забезпечення зростання потенціалу господарської діяльності;
- ✓ універсальної взаємодії процесів аплікації, реплікації та мультиплікації факторів, які впливають на максимізацію доходів при різних економічних умовах;
- ✓ спрямованості результатів економічної діяльності на забезпечення економічних циклів відтворення доходів.

Характерна особливість концептів ефективності ревеню менеджменту полягає в тому, що їх маркує спектр показників, які впливають з рівня розвитку і ступеня зрілості функціоналів ревеню менеджменту, виступаючи як органічні його складові. Методологічно значущим у цьому контексті стає

системогенетичний аспект дослідження, оскільки управлінський простір концептів ефективності ревеню менеджменту містить портфель результативних показників, які генеруються ресурсним потенціалом підприємства (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

Результативні показники ревеню менеджменту підприємства готельного господарства

Показник	Інформаційно-аналітична база	Контрольні показники
Дохід на номер (RGI)	Аналітика та звіти, модуль порівняльного аналізу, STR Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	порівняння RevPar готелю з середнім доходом на номер на ринку
Середній тариф (ARI)	Аналітика та звіти, модуль порівняльного аналізу, STR Форма № 1-КЗР (річна) «Звіт про діяльність колективного засобу розміщування»	порівняння ADR готелю з середнім тарифом за номер на ринку
Частка ринку (MPI)	Аналітика та звіти, модуль порівняльного аналізу, STR	порівняння коефіцієнта Occ готелю з середнім показником на ринку
Інвестиції у розвиток персоналу (HRPar)	Фінансовий облік, модуль управління персоналом Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	порівняння GOPPar з витратами на розвиток персоналу
Інвестиції в енергоощадні технології (ESPar)	Фінансовий облік, модуль управління номерним фондом Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	порівняння GOPPar з витратами на енергоощадні технології
Інвестиції в цифрові технології (DCPar)	Фінансовий облік, модуль управління IT-інфраструктурою Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	порівняння GOPPar з витратами на цифровізацію
Завантаженість (Occ)	Управління номерним фондом, аналітика та звіти Форма № 1-КЗР «Звіт про діяльність колективного засобу розміщування»	порівняння з попередніми періодами
Дохід, що припадає на одного споживача (RevPac)	Аналітика та звіти Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	порівняння по сегментах споживачів

Джерело: систематизовано автором з урахуванням даних табл. 4.1-4.6.

Основним джерелом отримання інформації щодо результативних показників рівеню менеджменту підприємства готельного господарства згенерованих ресурсним потенціалом підприємства є системи бронювання, функціонали яких аналізують критичні для управління доходами показники. На рис. 4.10-4.11 представлено результати графічного моделювання кривих залежності коливання обсягів доходу від короткострокових результативних показників рівеню менеджменту підприємства готельного господарства згенеровані ресурсним потенціалом.

Зростання обсягу доходу на номер (RGI) тісно пов'язане із середнім тарифом (ARI). RGI є показником того, наскільки добре готель захоплює свою справедливую частку ринкового доходу порівняно з конкурентами. ARI вимірює середній тариф готелю (ADR) відносно ADR конкурентів. Якщо ARI вище 1, це означає, що ціни в готелі вищі, ніж у конкурентів, що може відображати преміум-пропозицію або сильну репутацію бренду.

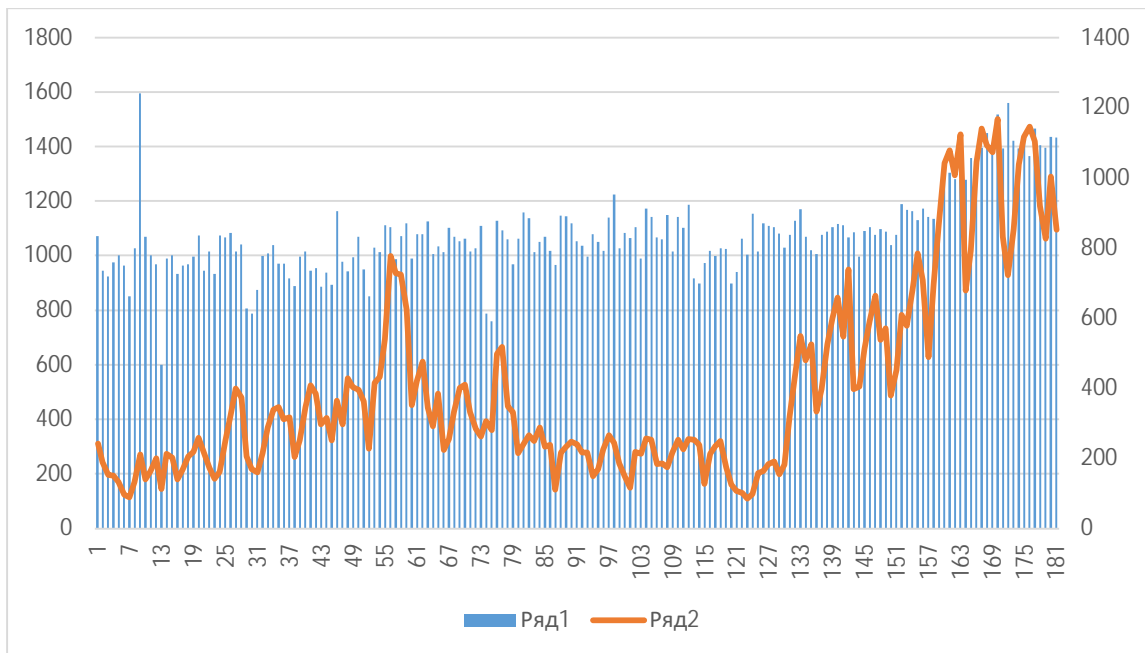


Рис. 4.10. Криві залежності зростання обсягу доходу на номер (RGI) від середнього тарифу (ARI)

Джерело: управлінська звітність готелю «Київ»

Підвищення ARI може позитивно впливати на RGI, оскільки вищі ціни сприяють збільшенню загального доходу. Однак, важливо збалансувати ціни з

завантаженістю. Стратегії, які можуть підвищити ARI, включають покращення якості готельного продукту, що дозволяє виправдати вищі ціни, зменшення потреби у знижках та використання можливостей для підвищення продажів номерів вищої цінової категорії.

MPI відображає коефіцієнт завантаження готелю відносно завантаженості конкурентів. MPI вище 100 вказує на те, що готель завантажений вище, ніж конкуренти. Збільшення MPI також може позитивно впливати на RGI, оскільки більша завантаженість сприяє збільшенню загального доходу. Стратегії для підвищення MPI включають програми лояльності та створення пакетних пропозицій.

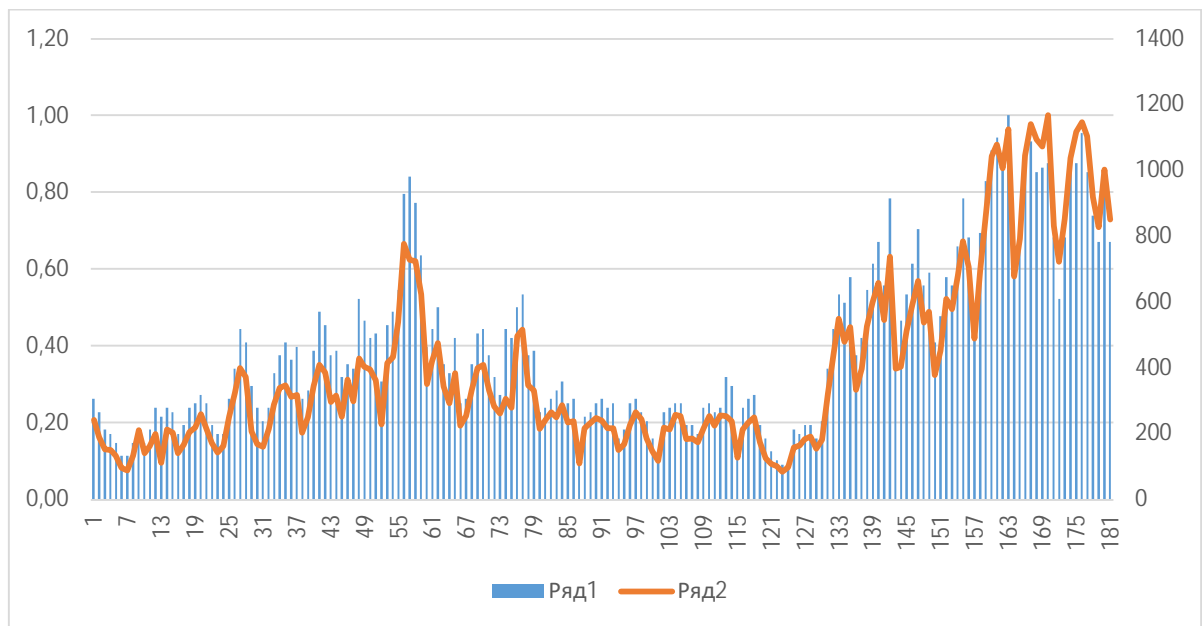


Рис. 4.11. Криві залежності зростання обсягу доходу на номер (RGI) від частки ринку (MPI)

Джерело: управлінська звітність готелю «Київ»

Результативні показники ревеню менеджменту ARI, MPI та RGI підприємства готельного господарства взаємопов'язані. RGI залежить від ARI та MPI. Здатність генерувати дохід, виражена в RGI, є прямим наслідком стратегічних рішень, таких як зниження цін (нижчий ARI) для сприяння вищій завантаженості (вищій MPI) або навпаки.

Важливо знайти баланс між ARI та MPI. З'ясовано, що готель реалізує стратегію максимізації ресурсного потенціалу (збільшення завантаженості номерного фонду) за рахунок середніх цін, але при $RGI < 100$, означає, що стратегія не досягне мети.

Отже, RGI зростає, коли готель ефективно управляє своїм ARI та MPI, забезпечуючи конкурентоспроможні ціни та високу завантаженість. Показники, які характеризують обсяги інвестицій у розвиток підсистем дозволяють оцінити їх вплив на дохід готелю на довгострокову перспективу. На рисунках 4.12–4.14 зображені криві залежностей доходу від показників *HRPar*, *ESPar*, *DCPar*.

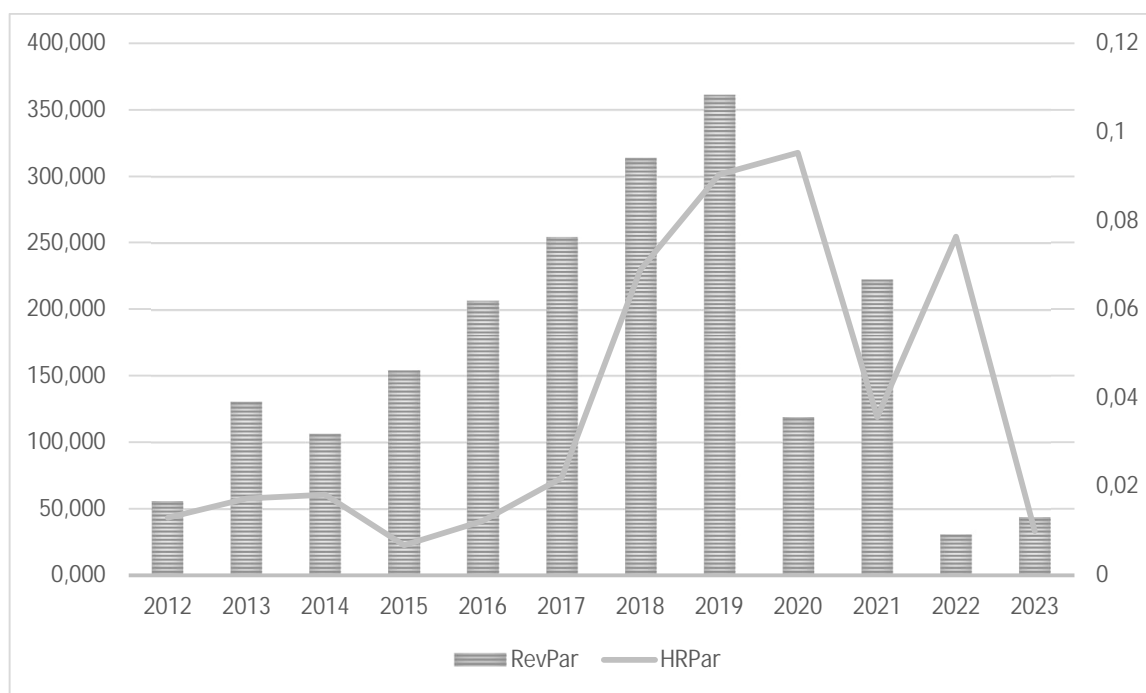


Рис. 4.12. Криві залежності зростання обсягу доходу на номер (RevPar) від інвестицій у розвиток персоналу (HRPar)

Джерело: управлінська звітність готелю «Київ»

Інвестиції в розвиток персоналу (HRPar) впливають на зростання доходу готелю через набуті професійні компетентності, які забезпечують продуктивність праці, зниження плинності кадрів, економію витрат, збільшення сегменту лояльних споживачів, покращення управлінських практик та впровадження аналітичних інновацій. Аналіз залежності зростання

обсягу доходу на номер (RevPar) від інвестицій у розвиток персоналу дозволяє дійти висновку, що персонал, як інтелектуальний капітал це важливий концепт ефективності рівеню менеджменту. Зростання ролі інтелектуального капіталу є каталізатором зростання доходів, про що наголошено у відомій концепції заснованої на знаннях (*knowledge-based firm*) [20]. Саме тому, інвестиції у розвиток персоналу не лише забезпечують покращення управлінських процесів та ефективне використання інструментів рівеню менеджменту, але й забезпечують зрушення в розумінні застосування інструментарію рівеню менеджменту, пов'язаних зі зміщенням зусиль від рутинного процесу створення готельного продукту до формування стратегічного конкурентоспроможного продукту, який відповідає який відповідає ринку трендам попиту. Це дозволяє гнучко реагувати на зміни на ринку, оптимізувати доходи і створювати продукти, які максимально відповідають потребам споживачів.

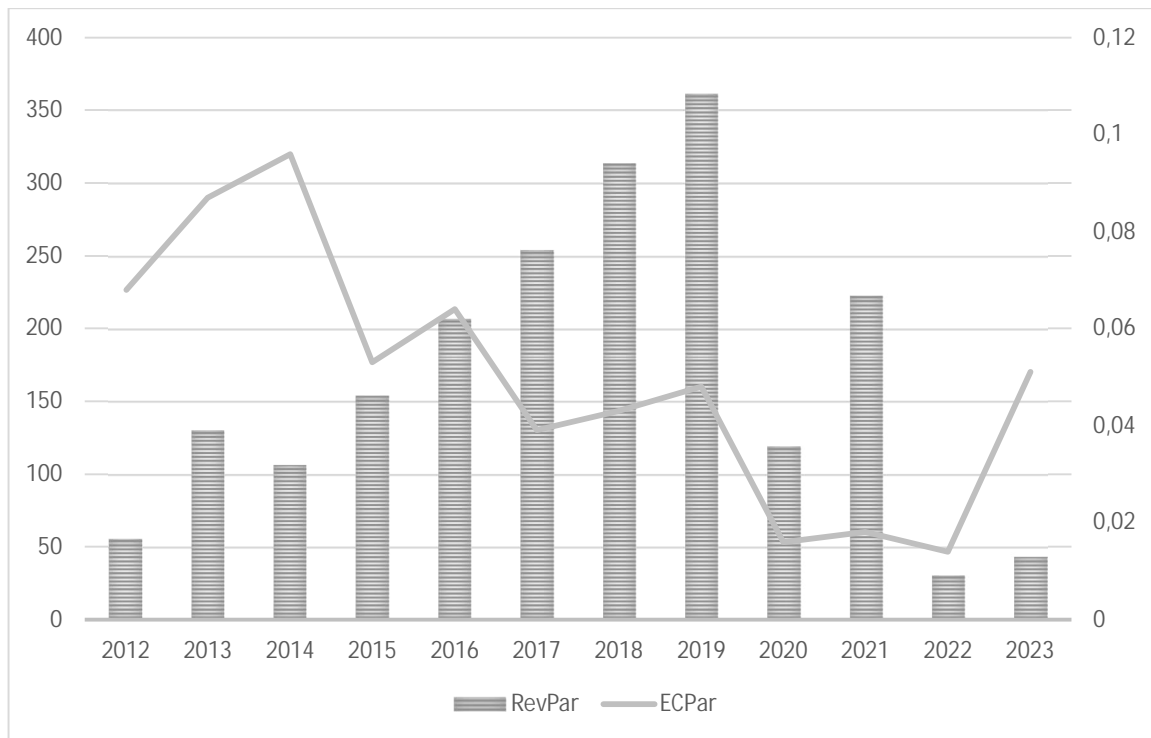


Рис. 4.13. Криві залежності зростання обсягу доходу на номер (RevPar) від інвестицій в енергоощадні технології (ECPAr)

Джерело: управлінська звітність готелю «Київ»

Графічно змодельовані криві залежності доходу готелю від інвестицій в енергоощадні та екологічні технології є важливим аспектом управління готельним бізнесом. Впровадження енергоощадних технологій (LED-освітлення, енергоефективні системи опалення та кондиціонування), дозволяє суттєво знизити витрати на енергоспоживання, хоча початкові інвестиції в енергоощадні технології є високими (від 10 до 40 % загальних витрат), а довгострокові ефекти у вигляді зниження витрат на енергію та підвищення доходу від продажу послуг спроможні перевищити витрати [21]. Готелі, які інвестують в екологічні технології позиціонують підприємство як "зелені" або екологічні підприємства. Це приваблює свідомих споживачів, які готові придбавати послуги готелів, що впроваджують «зелені стандарти». Екологічні ініціативи сприяють зростанню вартості репутаційного капіталу готелю серед клієнтів і партнерів. Готелі отримують можливість інвестувати заощаджені кошти в покращення сервісу або розширення пропозицій. Отже, інвестиції в сталий розвиток та екологічність є ключовим інструментом для довгострокового розвитку готелю, забезпечуючи не тільки збільшення доходів, але й стійкість на ринку.

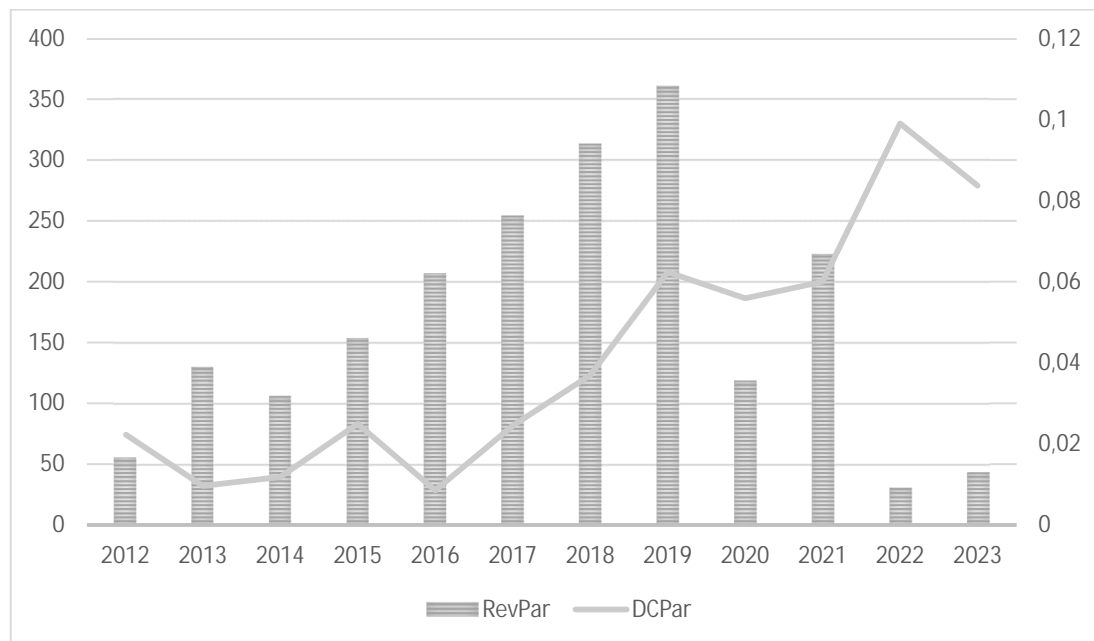


Рис. 4.14 . Криві залежності зростання обсягу доходу на номер (RevPar) від інвестицій в цифрові технології (DCPar)

Джерело: управлінська звітність готелю «Київ»

Інвестиції у цифрові технології дозволяють готелю підвищити операційну ефективність, зменшити витрати, покращити сервісні процеси та розширити можливості для залучення нових клієнтів, що створює передумови для зростання доходів. У досліджуваному готелі «Київ» використання системи автоматизованого управління готелем (*Property Management System, PMS*) обумовило ефективність управління заброньованими номерами (коефіцієнт завантаження номерного фонду зріс на 18 %), гнучкість цінової політики в реальному часі завдяки автоматичному коригуванню ціни залежно від попиту, сезону, конкурентних цін. Це сприяло оптимізації виокристання ресурсного потенціалу готелю «Київ». Цифровізація бек-офісних операцій підвищила ефективність виконання завдань, що обумовило зниження експлуатаційних витрат на 7 %.

Отже, інвестиції у цифрові технології формують концепт ефективності ревеню менеджменту оскільки забезпечують [22]:

- ✓ завантаженість номерного фонду на основі гнучких тарифів;
- ✓ прогнозування ринкового попиту для формування релевантних стратегій ціноутворення та продажів;
- ✓ цифрове залучення споживачів та сталу клієнтську базу лояльних сегментів.

Адекватне відображення концептів ефективності ревеню менеджменту досягається ресурсними можливостями підприємства, які створюють ефект внутрішнього важеля формування та зростання доходів. При цьому встановлено, що інвестиції в енергоощадні (екологічна ефективність) та цифрові технології (маркетингова та цифрова ефективності) через стратегічне партнерство, забезпечують доступ до інноваційних технологій та бізнес-моделей. Тобто, базисний ландшафт концептів ефективності ревеню менеджменту формують взаємодії, які перетинають та об'єднують внутрішні та зовнішні складові операційної діяльності, формуючи відповідно внутрішнє та зовнішнє ядро ефективності ревеню менеджменту. Така постановка завдання формує новий зріз у застосуванні інструментарію ревеню

менеджменту. Висунута позиція про внутрішнє та зовнішнє ядро ефективності ревеню менеджменту дозволяє насамперед врахувати можливі ефекти поєднання внутрішнього ресурсного потенціалу та зовнішніх можливостей.

Дворівневий контур ефективності ревеню менеджменту дозволяє врахувати позитивні екстерналії (як внутрішні, так і зовнішні), які не відображаються у прямих ринкових транзакціях, але впливають на ефективність ревеню менеджменту, забезпечують інтелектуалізацію операційної діяльності, можливість оперативного нагромадження здатностей у системі, які забезпечують потенціал підвищення ефективності ревеню менеджменту завдяки точним, об'єктивним та масштабованим результатам із використанням спеціалізованих технологій. З цих позицій доцільно розглянути бізнес-модель овербукінгу [23].

Визначення зовнішнього потенціалу бронювань та їхнього впливу на сукупний дохід готелю базується на масиві даних про потреби, що формують інтереси, очікування, пріоритети споживачів щодо вибору готельної послуги.

У практичній площині дистрибуції готельних послуг головна суперечність щодо формування системи гарантії бронювання номерів відображується у змісті компенсаційних процесів з причин непідтвердження заїзду або раннього виїзду. З огляду на цю тезу, основоположний зміст, передумови і переваги використання овербукінга 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 [24-29]. 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 не виправдано великої кількості порожніх номерів і недоотриманих доходів.

Різні інституційні параметри та операційні обмеження підприємств готельного господарства, а також проблема надмірного бронювання як проблема запасів у разі фіксованої пропозиції та змінному попиту, потребують розроблення статистично виведеної збалансованої моделі завантаження із виснаженням запасів через надмірне бронювання, яка залежить від альтернативної вартості незайнятих номерів та негативних наслідків овербукінгу [30-31]. Під збалансованою моделлю завантаження розуміємо 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 не сезон [32–34]. 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 [35]. У роботі А. Санчес Медіни проаналізовано теоретико-методологічні уявлення про закономірності ануляції бронювань та можливості коригування політики ануляції та тактики овербукінгу готелю відповідно до особливостей його бронювання [36].

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 [37]. Й. Салват (*Josep Xavier Salvat*) J. Salvat, Л. Занзі (*Lanfranco Zanzi*) L. Zanzi, А. Гарсія-Сааведра (*Andres Garcia-Saavedra*) A. Garcia-Saavedra, В. Сціанцалепоре (*Vincenzo Sciancalepore*), V. Sciancalepore, Х. Коста-Перез (*Xavier Costa-Perez*) X. Costa-Perez наголошують на необхідності використання фрагментів овербукінгу, які можуть забезпечити до трикратного збільшення доходу в реалістичних сценаріях з мінімальним впливом на рівень обслуговування [38].

Механізми розв'язання проблем надмірного бронювання достатньо ґрунтовно опрацьовано у науковій літературі, зокрема як комп'ютеризовану модель бронювання, яка заохочує менеджерів з бронювання до овербукінгу [37]. 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 [39]. 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*) представлені у формулі [40]

$$x = \sum_{\varepsilon, \beta | D \leq C} E[\beta D] + \sum_{\varepsilon, \beta | C < D < C+1} E[\min\{\beta D, C\}] + \sum_{\varepsilon, \beta | D \geq C+1} E[\min\{\beta(C+1), C\}] \quad (4.1)$$

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 [41]. Ціновий паритет означає, що готелі стягують однакову вартість номера за добу з усіх гостей через різні дистрибуційні канали. При бронюванні не стягується плата за бронювання. Змінні витрати на кожен зайнятий номер становлять c , 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 [42-44]. Номерний фонд готелів, зазвичай, не є видимим для сторонніх вебсайтів у межах агентської моделі. На практиці комісія здебільшого визначається як відсоток від вартості номера [45], і відрізняється на різних сайтах.

Використовуючи овербукінг, очікуваний попит готелю x , який 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 клієнти, що прибувають, розміщуються 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 $\beta D \leq C$; в іншому разі – відмовляє. *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 $\beta(C+l) \leq C$; в іншому раз $\beta(C+l) - C$ у бронюванні відмовлено. Таким чином, очікуваний попит на цільову дату визначається за формулою (4.2)

$$D = a - bp + \varepsilon \quad (4.2)$$

Розуміння економічного ефекту від задоволення очікуваного попиту, яку 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:

$$x_i = x e_i / (e_0 + \sum e_i), \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (4.3)$$

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 [46], але і у тому, що ця модель може бути застосована для різних готелів із різною місткістю, якщо припустити, що функція попиту є фіксованою. Таким чином, модель дозволяє 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. 4.15. 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. Тому з позицій підприємства готельного господарства важливо зрозуміти, як впливають параметри бронювань на ймовірність підтвердження або скасування і як вони пов'язані з обраним каналом дистрибуції.

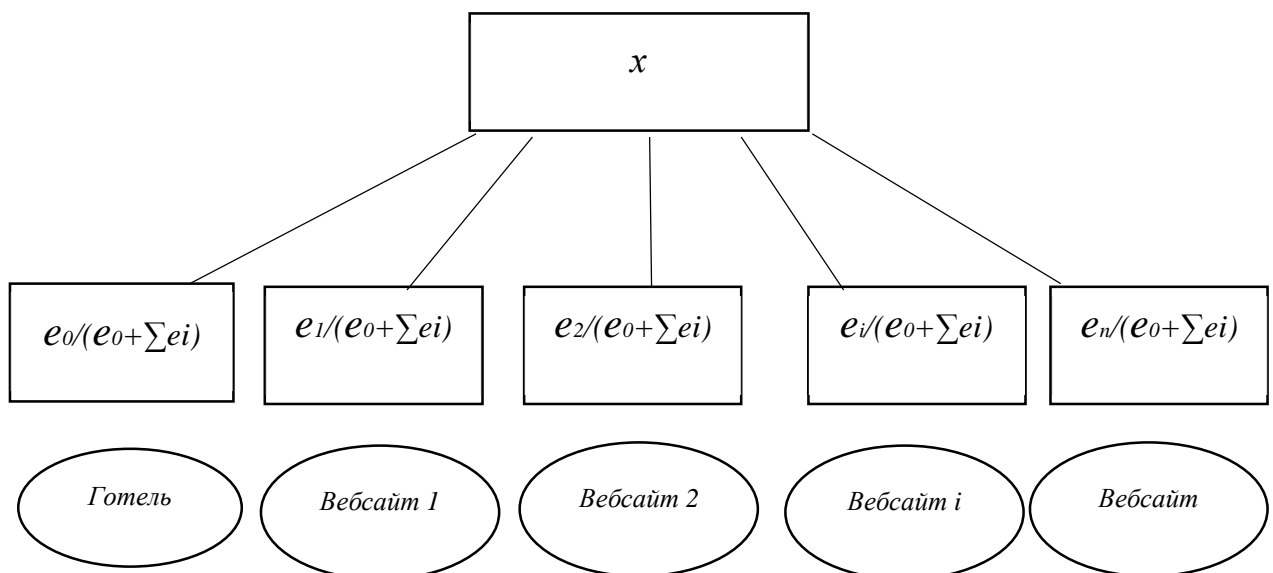


Рис. 4.15. Частка ринку окремого дистрибуційного каналу у застосуванні овербукінгу

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, овербукінг як бізнес-модель, що дозволяє врахувати позитивні екстерналії (як внутрішні, так і зовнішні, забезпечує:

по-перше, орієнтованість 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, а всіх гостей із підтвердженим бронюванням, забезпечують номерами у готелі відповідної категорії [42–44]. На думку К. Жай, саме овербукінг готельних номерів може відігравати важливу роль у стратегії управління доходами готелю. Статистичні та історичні дані повинні зберігатися і оброблятися менеджером з бронювання або менеджером з доходів для розрахунку оптимальних рівнів овербукінгу, необхідних для впровадження методів овербукінгу [33]:

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

по-друге, зростання лояльності споживачів дає змогу прогнозувати збільшення попиту на основі моделей, які заохочують надмірне бронювання з метою максимізації прибутку. Сі Чіанг у дослідженні стверджує: «Овербукінг є найпоширенішою управлінською тактикою для мінімізації фінансових втрат через скасування і неявки» [50]. Збільшуючи бронювання диференційованих категорій номерів, підприємство готельного господарства може одночасно забезпечити зростання доходів від надання додаткових послуг [51].

по-третьє, 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.

по-четверте, Зміна та асиметричність чинників, що впливають на управління доходами в готелях, вимагає застосування нових методів, які оптимізують рівень та розподіл овербукінгу, підвищуючи значущість використання сучасних стратегій управління доходами, які допомагають максимізувати загальне завантаження і збільшити дохід від номера. Саме використання овербукінгу може вирішити нагальні питання щодо можливостей отримання доходу.

по-п'яте, у міру накопичення ретроспективних даних по ситуаціях, 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 знижуватися, тому в даному сегменті застосування зазначеного вище методу є ризикованим, що може негативно впливати на доходи.

У контексті використання бізнес-моделі овербукінгу, яка поєднує внутрішні ресурси та зовнішні можливості, доцільно зазначити про основні наукові підходи до її застосування:

- *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*), базується на параметризації конкурентних відносин до вартості номерів та забезпечує оптимізацію заповнюваності [52–53].

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. Учасник, який першим ухвалює рішення, називається лідером, а той, хто діє відповідно до рішень лідера, називається послідовником [54]. Останніми роками «гру Штакельберга» широко застосовують у сфері послуг для опису інтеграційних відносин між постачальниками послуг та їхніми партнерами [55–56]. Так, С. Йєна (*Sarat Kumar Jena*) та П. Міна (*Purushottam Meena*) [57–58] 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 сплачуються стороннім вебсайтам, оскільки комісійна ставка становить відсоток від вартості номера. Згодом сторонні вебсайти визначають свої зусилля з продажу відповідно до ставок комісійної винагороди. «Гра Неша» проводиться між n сторонніми вебсайтами, її використовують для опису конкурентних відносин учасників, які діють одночасно [59–60]. 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.

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 (4.4) на e_i , рівень унікальних зусиль вебсайту i визначається за формулою 4.5

$$\pi_i = \omega_i x_i - k e_i^2 / 2, \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (4.4)$$

$$\omega_i x \left(e_0 + \sum_{j \neq i} e_j \right) = k e_i (e_0 + \sum e_i)^2, \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (4.5)$$

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

$$\begin{aligned} \max_{(l,p)} \pi_0 &= (p - c)x - \sum \omega_i x_i - v \left(\int_{\varepsilon, \beta | C < D < C+l} E [\beta D - C]^+ + \int_{\varepsilon, \beta | D \geq C+l} E [\beta (C+l) - C]^+ \right) - \frac{k}{2} e_0^2 - F \\ \text{s. t. } \begin{cases} D = a - bp + \varepsilon \\ x = \int_{\varepsilon, \beta | D \leq C} E [\beta D] + \int_{\varepsilon, \beta | C < D < C+l} E [\min \{\beta D, C\}] + \int_{\varepsilon, \beta | D \geq C+l} E [\min \{\beta (C+l), C\}] \\ x_i = x e_i / (e_0 + \sum e_i), \quad i = 1, 2, \dots, n \\ \omega_i x \left(e_0 + \sum_{j \neq i} e_j \right) = k e_i (e_0 + \sum e_i)^2, \quad i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \end{aligned} \quad (4.6)$$

Розв'язавши зазначену вище задачу, отримуємо оптимальний рівень овербукінгу та вартість номера у готелі (рис. 4.16).

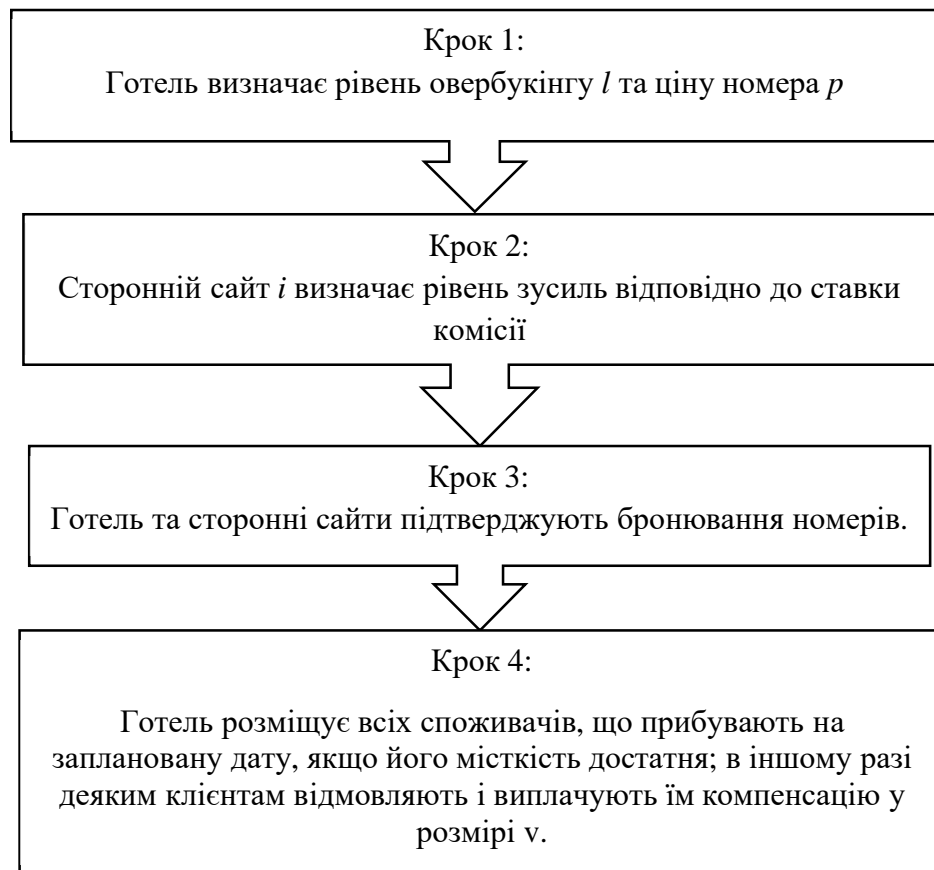


Рис. 4.16 Покрокова процедура оптимізації овербукінгу

Джерело: розробка автора

Підставивши параметри у рівняння (5.5), 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, а саме:

– *непартнерський*, заснований на припущенні, що на заздалегідь встановленій множині всіх можливих варіантів розміщення у готелі екзогенно забезпечені вимоги споживачів. Непартнерський підхід до овербукінгу відображено у наукових працях Н. Хайнеса (*Natalie Haynes*), Д. Егана (*David Egan*), Ч. Чіанга (*Chin-I Chiang*), Ш. Ліанга (*Shuwen Liang*) та К. Андерсона (*Chris K. Anderson*), які також визначили овербукінг як інструмент управління ризиками, пов'язаними з непередбачуваними коливаннями попиту. Цей підхід

спрямований на те, щоб збалансувати рівень ризику за рахунок статистичних моделей і прогнозів, що враховують історичні дані та інші змінні [50, 61–62].

На підставі цього варто зауважити, що зростаюча персоніфікація і індивідуалізація бронювань потребує взаємодії підприємства готельного господарства і потенційних гостей, що ускладнює використання даного підходу і дозволяє 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 цих наукових підходів ідея взаємозв'язку управління доходами із застосуванням нових методів, які оптимізують рівень та розподіл овербукінгу. Сучасні методи для готелів – це стратегія управління доходами, яка дає можливість максимізувати загальну місткість і збільшити дохід від номера. Із цих позицій було розглянуто підхід до використання овербукінгу для вирішення нагальних питань щодо можливостей отримання доходу, запропонований Дж. Оу (*Jaelynn Oh*) і Х.К. Су (*Xuanming Su*), які ґрунтовно проаналізували і розвинули китайські дослідники К. Жай (*Qianru Zhai*), Й. Тіан (*Ye Tian*) та інші [10;28]. Зокрема, автори 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 тільки починають впроваджувати овербукінг, дуже важливо на ранніх етапах правильно визначити і сформувавши 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 вивчення відкритих цін 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.

Отже, розгляд концептів ефективності ревеню менеджменту, спрямованих на досягнення позитивного приросту доходу базується на виокремленні внутрішнього та зовнішнього ядра ефективності, які формують системний контур методології оцінювання ефективності ревеню менеджменту, яка спрямована як на вирішення забезпечення інтелектуалізації операційної діяльності, так і можливість оперативного нагромадження здатностей у системі, які забезпечують потенціал підвищення ефективності ревеню менеджменту завдяки точним, об'єктивним та масштабованим результатам із використанням спеціалізованих технологій та бізнес-моделей.

4.3. Методологія оцінювання ефективності ревеню менеджменту

Системний контур методології оцінювання ефективності ревеню менеджменту обумовлює розроблення структурно-логічної послідовності управлінських дій для визначення передумов досягнення максимально ефективного використання ресурсного потенціалу із синхронним підвищенням рівня задоволеності попиту споживачів, оптимізацією витрат та динамічним ціноутворенням на послуги. Методологія оцінювання ефективності ревеню менеджменту повинна визначити основні складові аналітичного процесу, які становлять їх цілісність та взаємозалежність, обґрунтовано репрезентувати показники-індикатори за допомогою яких можна оцінити ефективність ревеню менеджменту. У науковій площині розроблені, а у прикладній апробовані методи оцінювання ефективності ревеню менеджменту, які включають підходи та технології визначення оцінювання ефективності ревеню менеджменту (табл. 4.10).

**Методи оцінювання ефективності ревеню менеджменту підприємства
готельного господарства систематизовано за [63-70]**

Метод	Особливості	Переваги	Недоліки
Індикаторний	Характеризується порівнянням фактичних показників рівня ефективності системи ревеню менеджменту з пороговими індикаторами	Дозволяє оцінити окремі результати і виявити резерви	Залежність результату від релевантного визначення індикаторів і порогових значень
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 в динаміці та факторним впливом	Розрахунок блокових показників та інтегральної оцінки ефективності	Оцінка потребує визначення лімітуючих факторів, ступеня конкурентності та дефіцитності
Декомпозиції	Враховує довгострокову тенденція ряду, дозволяє відслідкувати сезонну компоненту	Можливість аналітичного вирівнювання для визначення тренду для фактичних значень	Альтернативність причинно-наслідкових механізмів та визначальних факторів поведінки прогнозного показника
Нечіткого багатоцільового програмування	У якості коефіцієнтів моделі застосовують нечіткі числа	Виявлення лінійних інтервальних регресивних моделей лінійної інтервальної системи	Відсутність можливості інтерпретувати як модель з тенденцією до центрування
Графічний	Визначення точки беззбитковості шляхом побудови графіків залежності доходу та загальних витрат від обсягу діяльності	Наочність відображення статистичних даних і прогнозів	Тривалість процесу збору та аналізу даних, неефективність для оцінки складних або динамічних показників

Закінчення табл. 4.10

Метод	Особливості	Переваги	Недоліки
Рейтингування	Отримання цілісного уявлення про результати діяльності на основі задалегідь визначених критеріїв.	Багатовимірність підходів до оцінки, використовуючи кількісні та якісні показники.	Суб'єктивізм та упередженість оцінювачів, що призводить до неточних оцінок
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: складено автором.

Розглянемо декілька методів оцінювання ефективності системи ревеню менеджменту підприємства готельного господарства [71].

Д. Хайріна пропонує оцінювати ефективність окремих показників системи ревеню менеджменту підприємства готельного господарства використовуючи метод математичного моделювання окремих показників (ADR, Occ, RevPar) шляхом подвійного та потрійного експоненціального згладжування [72]. Моделі оцінювання ефективності за допомогою математичних методів необхідні для визначення цільових показників доходу, моніторингу факторів, що вплинули на результати та подальшого врахування їх при прийнятті рішень.

Науковці А. Беллотті і Д. Ханд, аналізуючи особливості оцінювання ефективності ревеню менеджменту в умовах кризи трактують їх як варіанти оцінки та вирішення проблем, пов'язаних зі змінами в системі штучного інтелекту, що являє собою блок-схему для полегшення ідентифікації та вибору методів [73]. Оцінювання ефективності ревеню менеджменту визначається на підставі розрахунку ключових показників ефективності, та як підсумок інтегрального показника через аналіз та агрегування окремих функціональних критеріїв, які обраховуються на основі порівняння з еталонними величинами моделі ревеню менеджменту для ціноутворення, планування завантаженості щодо її перерозподілу між центрами доходів. Також дослідниками доведено, що за методом нечіткого багатоцільового програмування розподіл витрат на

реалізацію заходів (ресурсного часу) для планування діяльності вимагає пошуку компромісів між часом і доходами, що мають ознаки темпоральності.

С. Лін стверджує, що в основі методу рейтингування оцінювання ефективності ревеню менеджменту лежить планування місткості і складання планів продажів, оскільки вони є критичними для досягнення оптимальних результатів в управлінні доходами, оскільки вони допомагають правильно розподіляти ресурси та адаптувати стратегії продажів відповідно до попиту на ринку. [74].

Застосування методу визначення стратегічних альтернатив є важливим інструментом оцінки ефективності ревеню менеджменту з позиції стратегізації, особливо в контексті досягнення довгострокових цілей та адаптації до змін на ринку. Цей метод допомагає виявити та оцінити можливі варіанти стратегії ревеню менеджменту [75].

Компаративний аналіз вищезазначених методів дозволяє констатувати, що методи оцінювання ефективності ревеню менеджменту здебільшого є несистемними та фрагментарними, тобто не взаємодіють в межах єдиної методології, не враховують питання цінової еластичності, диференціації послуг і диверсифікації діяльності [75]. Це не дозволяє створити цілісний інформаційно-аналітичний ландшафт для комплексної оцінки ефективності ревеню менеджменту, обмежує можливості аналізу функціоналів ревеню менеджменту, ускладнює не тільки оцінку результатів, але й можливості прогнозування ефективності ревеню менеджменту, що свідчить про відсутність сформованих праксеологічних основ стратегування стрижневих компонент ревеню менеджменту в операційну діяльність. Саме тому формування методології оцінювання ефективності ревеню менеджменту потребує інтегровано-збалансованого підходу для охоплення аспектів операційної діяльності, які впливають на отримання та максимізацію доходів управління.

Як було доведено у розділі 2 збалансований підхід забезпечує постаговку та реалізацію ревеню менеджменту за цілями, що є сутнісним

аспектом будь-якої системи менеджменту. Поставлені цілі «трансляються» через систему чітких показників і, відповідно створюється збалансована, цілісна прозора система вимірювань, що забезпечує оцінку їх ефективності.

Отже, для формування методології оцінки ефективності ревеню менеджменту доцільно врахувати:

- ✓ дуалістичні взаємозв'язки концептів ревеню менеджменту готельного господарства, які відображають структурні зміни у способах забезпечення прибутковості, зумовлюють об'єктивність та напрям трансформації концепцій управління доходами;
- ✓ як генерувати інтерактивний інформаційний потік для превентивного запобігання дисфункціям бізнес-процесів на рівні визначених центрів доходів;
- ✓ як інтегрувати функціонали управління у конструкт збалансованої системи для впливу на управління доходами.

Така постановка наукової проблеми зумовлює завдання щодо розробки методології ревеню менеджменту, концептуальний базис якої узгоджується зі стратегічним розумінням необхідності врахування взаємозв'язку між цифровими технологіями та інструментарієм антикризового менеджменту, фінансовою стабільністю та уникненням дисипації витрат, мультимодальними каналами дистрибуції та динамічним ціноутворенням, що дозволить підприємствам готельного господарства визначати пріоритети зростання доходу з урахуванням кон'юнктурних тенденцій.

Методологія оцінювання ефективності ревеню менеджменту як структурно-логічна послідовність аналітичних дій має на меті визначити передумови досягнення максимально ефективного використання ресурсного потенціалу із синхронним підвищенням рівня задоволеності попиту споживачів, оптимізацією витрат та динамічним ціноутворенням на послуги.

Отже, для формування методології закладаємо наукову позицію, що для оцінювання ефективності системи ревеню менеджменту базовими є ключові показники ефективності (KPI). Це передбачає структурний аналіз

трансформацій статистично значущих предикторів через комплекс індикаторів, що обумовлює можливість *на першому етапі* запропонувати аналітичну базу оцінювання ефективності ревеню менеджменту через такі показники ефективності, як:

«ефективність використання ресурсного потенціалу»;

«ключові показники ефективності»;

«ефективність бізнес-процесів».

На другому етапі формуємо розрахунково-інформаційну базу оцінювання ефективності ревеню менеджменту, показники якої агрегуються з систем бронювання, ресурсних та фінансових модулів PMS.

На третьому етапі пропонуємо результативні показники ревеню менеджменту трансформувати в індекси ефективності (табл. 4.10):

✓ використання ресурсного потенціалу (I_{rp})

✓ бізнес-процесів (I_{bp})

Таблиця 4.11

Індекси ефективності ревеню менеджменту підприємства готельного господарства

Індекс	Референтні значення	Коригувальний засіб
<i>індекси ефективності використання ресурсного потенціалу</i>		
<i>Індекс доходу на номер (RGI)</i>	>1.00	управління доходами, стратегія лідерства за витратами, продуктивне використання активів
	≤1.00	управління інвестиціями, управління оборотним капіталом та управління довгостроковими активами.
<i>Індекс середнього тарифу (ARI)</i>	>1.00	збереження клієнтської бази, персоніфікація послуг, задоволеність споживача;
	≤1.00	стратегія збільшення обсягів продажів, завоювання більшої частки ринку, розширення клієнтської бази;
<i>Індекс частки ринку (MPI)</i>	>1.00	стратегія збільшення обсягів продажів, завоювання більшої частки ринку, розширення клієнтської бази;
	≤1.00	збереження клієнтської бази, персоніфікація послуг, задоволеність споживача;

Закінчення табл. 4.11

Індекс	Референтні значення	Коригувальний засіб
<i>індекси ефективності бізнес-процесів</i>		
Індекс розвитку персоналу (HRPar)	>0	підвищення продуктивності персоналу; цифрові компетенції персоналу;
	≤ 0	аутсорсинг персоналу, підвищення рівня мотивації персоналу, кадровий аудит
Індекс застосування енергоощадних технологій (ECPAr)	>0	екологічна сертифікація, автоматизація процесів, зниження втрат ресурсів.
	≤ 0	забезпечення навчання, підвищення екологічних компетенцій; аутсорсинг бізнес процесів.
Індекс застосування цифрових технологій (DCPar)	>0	підвищення рівня використання інформаційних систем;
	≤ 0	аутсорсинг бізнес процесів

Джерело: складено автором.

На четвертому етапі, з метою визначення ефективності ревеню менеджменту вводимо коефіцієнт синхронізації, який детермінує, як в управлінських процесах враховано вплив чинників на доходи, збалансовано вплив функціоналів та скоординовано ресурси для досягнення мети ревеню менеджменту. Коефіцієнт синхронізації розраховується за формулою(4.6):

$$Kc = \frac{\Delta \overset{Irp}{\rightarrow}}{\Delta \overset{Ibp}{\rightarrow}}, \quad (4.6)$$

де Irp – індекс ефективності використання ресурсного потенціалу;

Ibp – індекс ефективності бізнес-процесів.

Формуємо умови щодо значення коефіцієнту синхронізації, а саме його мінімальні або максимальні значення.

Якщо коефіцієнт $Kc < 1$, то це свідчить про неефективність ревеню менеджменту, що спричинено дисбалансом у взаємодії його підсистем, невідповідністю між: попитом та пропозицією на готельний продукт; ціноутворенням та ціною чутливістю споживачів, що спричиняє перевищення витрат, навантаження на ресурсний потенціал. Запобігання такій ситуації можливе за рахунок оптимізації використання ресурсного потенціалу.

Ситуація, коли коефіцієнт $K_c = 1$ означає паритетне до вимог зовнішнього середовища використання ресурсного потенціалу завдяки стримуванню процесів дисипації ресурсів.

Якщо при оцінюванні ефективності ревеню менеджменту виявлено значення $K_c > 1$, це свідчить про ефективність ревеню менеджменту завдяки ресурсній та інвестиційній скоординованості управлінських рішень як резерву для зростання доходів.

Описану структурно-логічну послідовність оцінювання ефективності ревеню менеджменту візуалізовано на рис. 4.17



Рис. 4.17. *Методологія оцінювання ефективності ревеню менеджменту*

Джерело: складено автором.

Апробацію методології оцінювання ефективності ревеню менеджменту готельних підприємств проведено на основі вибірки, яку сформовано з 18 готелів України категорій 3*, 4* та 5 (дод. Ж)

Далі у роботі наведемо результати апробації методології оцінювання ефективності ревеню менеджменту на прикладі готелів категорій 3*, 4*, 5*.

На рисунках 4.18, 4.20, і 4.22, наведено результати обчислення індексів розрахунково-інформаційної бази оцінювання ефективності ревеню менеджменту (*етап 3*) та значення коефіцієнта синхронізації (*етап 4*) досліджених готелів.

	<i>RGI</i>	<i>ARI</i>	<i>MPI</i>	<i>HRPar</i>	<i>ECPar</i>	<i>DCPar</i>	<i>Kc</i>
2013	0,852	1,036	1,016	0,946	1,000	1,104	0,952
2014	0,394	0,976	0,972	1,237	1,316	0,483	0,771
2015	3,456	0,895	0,997	0,419	0,360	3,389	1,283
2016	0,859	1,123	1,024	2,208	2,444	0,217	0,617
2017	1,131	1,000	1,000	0,730	0,727	2,113	0,877
2018	1,000	0,994	0,980	1,106	3,125	1,071	0,561
2019	1,333	0,895	0,997	0,948	1,140	1,358	0,936
2020	0,708	0,962	1,063	1,247	0,364	1,055	1,025
2021	1,225	1,000	1,041	0,418	0,554	1,141	1,546
2022	1,366	1,000	1,000	2,184	1,826	0,898	0,686
2023	0,504	1,161	0,907	0,735	0,893	0,657	1,126

Рис. 4.18 Розрахункові значення індексів ефективності та коефіцієнта синхронізації ревеню менеджменту ДП «Готель «Козацький»» 3 за 2013-2023 роки*

Джерело: складено автором.

Зважаючи на те, що коефіцієнт синхронізації має темпоральні ознаки, при апробації методології нами оцінено його динаміку (рис. 4.19, 4.21, і 4.23).



Рис. 4.19. Динаміка коефіцієнта синхронізації в ДП «Готель «Козацький»» 3 за 2013-2023 роки*

Джерело: складено автором.

Встановлено, що властивість відновлення коефіцієнту синхронізації у посткризові періоди, вказує на збалансованість рівеню менеджменту і узгодженість стратегічних і тактичних цілей між функціоналами у дослідженому готелі. Динаміка коефіцієнта синхронізації вказала на вплив сезонних факторів, економічних умов, змін у стратегіях управління та зовнішніх чинників. Важливо регулярно аналізувати ці впливи для розробки адаптивних стратегій управління та збалансування підсистем рівеню менеджменту. Йдеться про синхронізацію фінансових і ресурсних потоків між центрами доходів та координацію між різними департаментами готелю, такими як відділ бронювання, обслуговування номерів та харчування. Це дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування та задоволення потреб гостей.

Розрахунки за етапами 3 та 4 щодо готелю «Україна», категорії 4* наведено на рис. 4.20.

	<i>RGI</i>	<i>ARI</i>	<i>MPI</i>	<i>HRPar</i>	<i>ECPar</i>	<i>DCPar</i>	<i>Kc</i>
2013	1,164	1,022	0,996	1,250	1,215	0,671	1,014
2014	0,543	1,007	1,021	0,909	0,914	0,720	1,011
2015	2,776	0,899	1,003	0,315	0,264	7,181	0,603
2016	1,142	1,095	0,982	3,388	3,333	0,632	0,438
2017	1,304	1,000	1,000	1,379	0,217	0,511	1,568
2018	1,364	1,016	1,015	3,156	1,619	2,874	0,444
2019	0,950	0,899	1,003	1,246	2,490	1,067	0,594
2020	0,353	0,860	0,914	0,911	0,370	1,281	0,830
2021	1,999	1,000	1,000	0,314	0,298	1,043	2,416
2022	0,304	1,000	1,000	3,393	0,786	0,760	0,466
2023	1,076	1,294	1,092	0,227	1,091	1,502	1,228

Рис. 4.20. Розрахункові значення індексів ефективності та коефіцієнта синхронізації ревеню менеджменту в ДП «Готель Україна» 4 за 2013-2023 роки*

Джерело: складено автором.



Рис. 4.21. Динаміка коефіцієнта синхронізації в ДП «Готель ДП «Готель Україна» 4 за 2013-2023 роки*

Джерело: складено автором.

Швидке відновлення і зростання коефіцієнта синхронізації після кризових 2020 та 2022 років свідчить про адаптацію готелю до змінних ринкових умов, таких як коливання попиту, дії конкурентів та економічні кризи на основі гнучкості в управлінні цінами, маркетингових стратегіях та

операційних процесах. Коливна динаміка коефіцієнта синхронізації ДП «Готель Україна» 4* пов'язана з підвищенням продуктивності праці та цифрових компетенцій персоналу. З'ясовано, що впровадження чат-боту для обробки запитів споживачів і надання інформації в режимі реального часу в 2021 році стало важливим елементом покращення обслуговування і чинником підвищення ефективності ревеню менеджменту готелю.

Для готелю «Україна» характерним є $Kc < 1$, що свідчить про неефективність ревеню менеджменту, що спричинено дисбалансом у взаємодії його підсистем, зокрема нерівномірний розподіл ресурсів між центрами доходів спричинив перевищення витрат, навантаження на ресурсний потенціал. Запобігання такій ситуації можливе за рахунок використання цифрових та екологічних інструментів.

На рис. 4.22. наведено розрахунки за етапами 3 та 4 щодо *ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» 5**.

	<i>RGI</i>	<i>ARI</i>	<i>MPI</i>	<i>HRPar</i>	<i>ECPar</i>	<i>DCPar</i>	<i>Kc</i>
2013	1,105	1,070	1,017	0,992	1,075	0,736	1,139
2014	1,286	1,313	1,007	1,021	0,872	1,080	1,212
2015	0,778	1,091	0,899	1,003	0,478	0,429	1,450
2016	2,810	1,478	1,099	0,987	1,859	2,333	1,040
2017	1,390	1,849	1,000	1,000	1,178	0,257	1,741
2018	1,207	1,169	1,012	1,011	5,393	3,422	0,345
2019	1,212	1,237	0,899	1,003	1,068	0,896	1,129
2020	0,325	0,455	0,860	0,914	0,872	1,051	0,578
2021	2,186	1,150	1,000	1,000	0,476	0,469	2,230
2022	0,314	0,615	1,000	1,000	1,872	1,897	0,405
2023	2,415	1,270	1,294	1,092	0,390	2,093	1,392

Рис. 4.22. Розрахункові значення індексів ефективності та коефіцієнта синхронізації ревеню менеджменту «Міжнародно-діловий центр» 5 за 2013-2023 роки*

Джерело: складено автором.

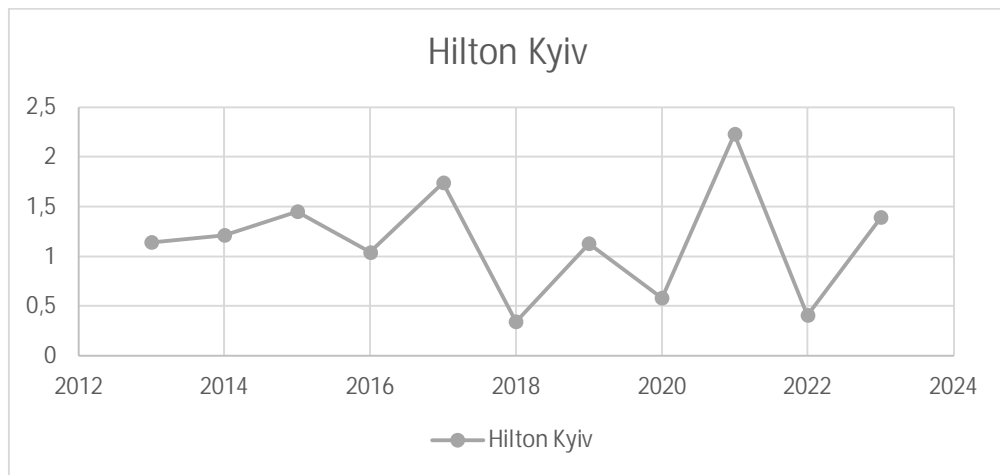


Рис. 4.23. Динаміка коефіцієнта синхронізації в ТОВ «Міжнародно-діловий центр» 5* за 2013-2023 роки

Джерело: складено автором.

Отже, динаміка коефіцієнта синхронізації готелю «Hilton Kyiv», що свідчить про низьку ефективність ревеню менеджменту в періоди криз, але одночасно швидке відновлення і адаптивність, що свідчить про антикризовість і стійкість. Зокрема, зростання коефіцієнта синхронізації з 0,6 до 2,2 у постковідний 2021 рік, а також з 0,4 до 1,4 в 2023 році відбулось за рахунок посилення кадрових, екологічних та цифрових функціоналів (рис. 4.24).

Для формування цілісного уявлення щодо коефіцієнту синхронізації у контексті досягнення мети ефективності ревеню менеджменту у таблиці 4.12 узагальнено його значення для визначеної вище вибірки (за даними в дод. Е, Ж), а графічне відображення подано на рисунку 4.24.

Таблиця 4.12

Коефіцієнти синхронізації ревеню менеджменту готелів України категорій 3*, 4* та 5* за 2012–2023 роки

Назва готелю	Кс 2023р	Кс сер 2013-2023рр
Дружба	0,7	1,1
ТОВ «Парк-готель «Київ»	0,9	1,0
Premier Palace Hotel	0,9	0,9
ТОВ «Домус готель-1»	0,9	0,9
Президент	1,0	0,9
Bratislava Hotel Kyiv	1,0	1,1
InterContinental Kyiv	1,0	0,9
Готель Козацький	1,1	0,9
ТОВ «Готельний комплекс «Русь»	1,2	0,9
Україна	1,2	1,0
Київ	1,3	1,0
ПРАТ «Готель «Театральний»	1,3	1,1
Hilton Kyiv	1,4	1,2
Fairmont Grand Hotel Kyiv	1,5	0,9
ТОВ «Готель Голосіївський»	1,5	1,2
Дніпро	1,7	1,2
Optima Collection Поділ Плаза	1,7	1,0
Staro Hotel	1,9	1,2

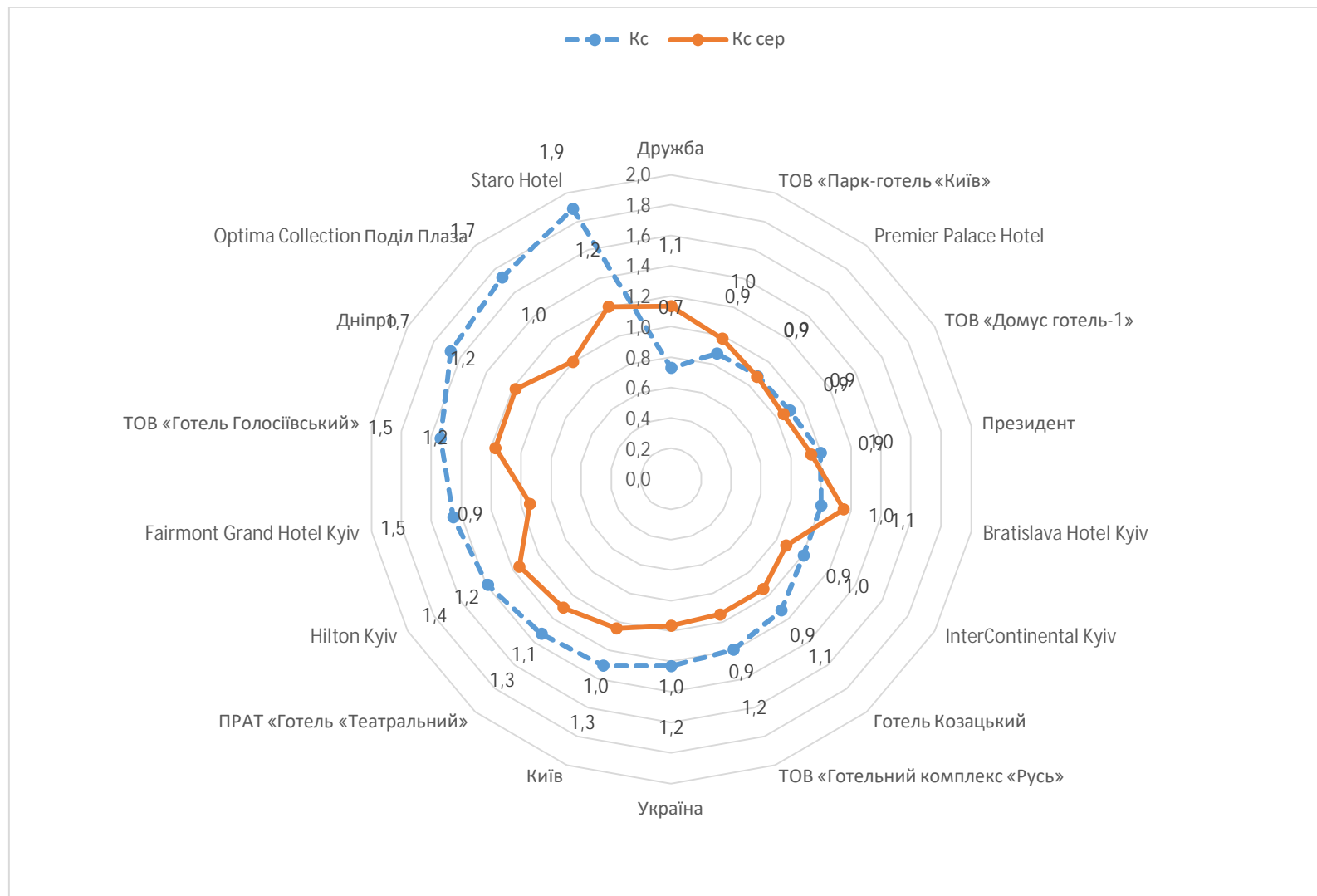


Рис. 4.24. Коефіцієнти синхронізації ревеню менеджменту готелів України категорій 3*, 4* та 5* за 2012–2023 роки Джерело: складено автором

Результати обчислення та аналізу динаміки коефіцієнтів синхронізації ревеню менеджменту дослідженої вибірки готелів згруповано у кластери на основі матричного підходу (рис. 4.25):

Коефіцієнт синхронізації	$K_c \geq 1$	<p>ДП «Готель «Україна» ДП «Готельний комплекс «Київ» ТОВ «Готель Голосіївський» «Дніпро» «Optima Collection Поділ Плаза» «Staro Hote»l «Україна» «Київ» ПРАТ «Готель «Театральний» «Hilton Kyiv» «Bratislava Hotel Kyiv»</p>	<p>InterContinental Kyiv Готель Козацький ТОВ «Готельний комплекс «Русь» Fairmont Grand Hotel Kyiv ПРАТ «Президент-готель»</p>	II	III
	$K_c < 1$	<p>Premier Palace Hotel ТОВ «Домус готель-1»</p>	<p>ДП готель «Дружба» ТОВ «Парк-готель «Київ»</p>	I	IV
		$K_c.\text{сер} < 1$	$K_c.\text{сер} \geq 1$		
Коефіцієнт синхронізації середній					

Рис.4.25 Матриця позиціювання готелів за коефіцієнтом синхронізації
Джерело: складено автором.

У квадрант I класифіковані готелі, коефіцієнт синхронізації, яких $K_c < 1$, $K_c.\text{сер} < 1$, що є свідченням низького рівня ефективності ревеню менеджменту. З'ясовано, що це спричинено відсутністю комплексної системи розвитку персоналу і інвестування в інноваційні цифрові платформи і екологічні заходи.

У квадранті II розташовані 50 % готелів з дослідженої вибірки з коефіцієнтом синхронізації $K_c \geq 1$, $K_c.\text{сер} < 1$. Для них характерним є задовільний рівень ефективності ревеню менеджменту, що зумовлено фрагментарністю заходів з оптимізації витрат.

Два готелі потрапили у квадрант III з $K_c < 1$, $K_c.\text{сер} \geq 1$. Це готелі, які демонструють задовільний рівень ревеню менеджменту, оскільки стабілізація ресурсної і фінансової підсистем направлена на заходи щодо нівелювання проявів кризи.

Високий рівень ефективності ревеню менеджменту з коефіцієнтом синхронізації $K_s \geq 1$, $K_s. \text{сер} \geq 1$ демонструють готелі з сформованою системою ревеню менеджменту, які застосовують динамічне ціноутворення, цифрові інструменти прогнозування попиту, аналітичні інструменти та автоматизовані платформи для бронювання.

Резюмуючи вищенаведені розрахунки зазначимо, що:

- ✓ системний аналіз коефіцієнта синхронізації ревеню менеджменту та його подальше прогнозування щодо максимально можливого значення за заданих умов є інструментом для визначення потенціалу досягнення максимальних доходів при оптимальному використанні ресурсів ревеню менеджменту, так і підвищення його економічної ефективності;

- ✓ конструктивною перевагою синхронізації ревеню менеджменту підприємства готельного господарства є те, що в умовах швидкозмінних споживчих переваг і турбулентності зовнішнього середовища є можливість визначити механізми забезпечення стабільності, адаптивності, фінансової стійкості на що власне і спрямована методологія оцінки ефективності ревеню менеджменту.

Висновки до розділу 4

1. Охарактеризовано і надано критеріальні значення кількісних показників метрик «фінансова підсистема», «кадрова підсистема», «ресурсна підсистема» та кількісних та якісних показників метрик «цифрова підсистема», «маркетингова підсистема» та «екологічна підсистема» в контексті апробації методологічного підходу до оцінювання показників метрик ревеню менеджменту на основі сукупності, яка представлена різних за категоріями готелів.

2. Проаналізовано підходи до оцінювання метрик ревеню менеджменту. Це дало змогу дійти висновку, що отримати обґрунтовану оцінку у вигляді узагальненого показника можна лише через застосування комплексного підходу. Здійснено аналіз показників: «середні витрати на номер (CostPar)»

(фінансова метрика); «середній коефіцієнт завантаженості (Осс)» (ресурсна метрика); «продуктивність праці персоналу» (кадрова метрика); «частка ринку (MPI)» (маркетингова метрика); «коефіцієнт витрат на екологічну діяльність» (екологічна метрика); «коефіцієнт витрат на цифровізацію» (цифрова метрика). Для оцінювання метрик було проаналізовано показники тризіркових, чотиризіркових та п'ятизіркових готелів України. Встановлено, що в готелях України існує дисбаланс між цифровими та маркетинговими, фінансовими та маркетинговими, цифровими та кадровими метриками ревеню менеджменту, що вказує на суттєве зростання ризиків у разі коливань кон'юнктури ринку, що потребує оперативного коригування у плануванні доходів.

3. Розроблена методика оцінювання метрик ревеню менеджменту за підсистемами збалансованості із графічним відображенням профілю інтеграції у вигляді шестикутника, яку апробовано на підприємствах готельного господарства, дає можливість оцінити конгруентність метрик, визначити сфери максимізації доходів і оптимізації витрат. Виявлено збалансованість метрик ревеню менеджменту за підсистемами в готелях 5*, що обумовлює досягнення цілей ревеню менеджменту оскільки завдяки відповідності принципам ревеню менеджменту, гнучкості і адаптивності інструментарію ревеню менеджменту та інтегрованості бізнес процесів.

4. Концепти ефективності ревеню менеджменту визначають здатність підприємства готельного господарства максимізувати доходи, оптимально використовуючи ресурсний потенціал та знижуючи ризики фінансових втрат. Визначено і проаналізовано результативні показники згенеровані ресурсним потенціалом підприємства, як концепти внутрішнього та зовнішнього ядра ефективності підприємства готельного господарства. Графічно змодельовані криві залежності доходу готелю від середнього тарифу (ARI), (MPI), інвестицій в розвиток персоналу, в цифрові, енергоощадні та екологічні технології на прикладі готелю «Київ». Доведено, що адекватне відображення концептів ефективності ревеню менеджменту досягається ресурсними

можливостями підприємства, які створюють ефект внутрішнього важеля формування та зростання доходів.

5. Запропоновано використання дворівневого контуру ефективності ревеню менеджменту з метою врахування позитивних екстерналій (як внутрішніх, так і зовнішніх), які не відображаються у прямих ринкових транзакціях, але впливають на ефективність ревеню менеджменту, забезпечують інтелектуалізацію операційної діяльності, можливість оперативного нагромадження здатностей у системі, які забезпечують потенціал підвищення ефективності ревеню менеджменту завдяки точним, об'єктивним та масштабованим результатам із використанням спеціалізованих технологій. З цих позицій доцільно розглянуто бізнес-модель овербукінгу.

6. Розроблено і апробовано методологію оцінювання ефективності ревеню менеджменту побудовану на комплексному підході, який дає змогу вимірювати та аналізувати результативні показники, які детермінують, як в управлінських процесах враховано вплив чинників на доходи та скоординовано ресурси для досягнення мети ревеню менеджменту. Запропонований для відображення ефективності ревеню менеджменту коефіцієнт синхронізації є результативним показником для оцінки управлінських процесів, що впливають на обсяг та джерела отримання доходів підприємств готельного господарства.

7. Доведено, що коефіцієнт синхронізації має темпоральні ознаки, при апробації методології оцінено його динаміка. Встановлено, що властивість відновлення коефіцієнту синхронізації у посткризові періоди, вказує на збалансованість ревеню менеджменту і узгодженість стратегічних і тактичних цілей між функціоналами. Системний аналіз коефіцієнта синхронізації ревеню менеджменту та його подальше прогнозування щодо максимально можливого значення за заданих умов є інструментом для визначення потенціалу досягнення максимальних доходів при оптимальному використанні ресурсів ревеню менеджменту, так і підвищення його економічної ефективності;

конструктивною перевагою синхронізації рівеню менеджменту підприємства готельного господарства є те, що в умовах швидкозмінних споживчих переваг і турбулентності зовнішнього середовища є можливість визначити механізми забезпечення стабільності, адаптивності, фінансової стійкості на що власне і спрямована методологія оцінки ефективності рівеню менеджменту.

Основні результати розділу опубліковані у наукових працях автора: [1, 3-5, 8-9, 11-12, 17-19, 21-22, 25-27, 29-31, 33-36, 38, 47, 56] – відповідно до списку опублікованих праць за темою дисертації на початку роботи.

Список використаних джерел до розділу 4

1. Remy D., Boo H. C., Tee S. From traditional to new hotel revenue management metrics: An exploratory study on the potential of NRevPAR and RevPAC. *Tourism and hospitality management*. 2023. Vol. 29(2), 221-233.

2. Boo H. C., Detlev R., Kuan-Huei L. E. E. Drivers, barriers, and challenges in NRevPAR and RevPAC adoption–Towards a revenue management adoption scale. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 127, P.104116.

3. Ismail J. A., Dalbor M. C., Mills J. E. Using RevPAR to analyze lodging-segment variability. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2002. Vol. 43(6), P. 73.

4. Огляд ринку управління доходами: 2032. URL: <https://www.alliedmarketresearch.com/revenue-management-market> (дата звернення 30.11.2023).

5. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності за 2023 рік URL: ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/fin_new_u/arh_fr_ed_u.htm (дата звернення 18.08.2024).

6. Schwartz Z., Altin M., Singal, M. Performance measures for strategic revenue management: RevPAR versus GOPPAR. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2017. Vol. 16, P. 357-375.

7. Nieto-Garcia M., Resce G., Ishizaka A., Occhiocupo N., Viglia G. The dimensions of hotel customer ratings that boost RevPAR. *International Journal of Hospitality Management*. 2019 Vol. 77, P. 583-592.

8. Kapondoro, L. *Factors to determine standardised human resource metrics for strategic business management: a case of selected organisations from the hospitality industry in Cape Town* (Doctoral dissertation, Cape Peninsula University of Technology). 2015.

9. Murphy K. S. Strategic human resources management performance metrics for unit-level managers: An exploratory study of us casual restaurants. *Hospitality Review*. 2009. Vol. 27(2), P. 2.

10. Gehrels S., Suleri J. Diversity and inclusion as indicators of sustainable human resources management in the international hospitality industry. *Research in Hospitality Management*. 2016 Vol. 6(1), P. 61-67.

11. Karadag E. Performance Measures and Use in Hospitality. In *Management Science in Hospitality and Tourism: Theory, Practice, and Applications* (pp. 363-391). CRC Press. 2017.

12. Palguna I. G. R. Green human resource management practices in hospitality industry: A general review. *International Journal of Global Tourism*. 2021. Vol. 2(2), P. 75-84.

13. Ben-Ari J., Zimlichman E., Adi N., Sorkine P. Contactless respiratory and heart rate monitoring: validation of an innovative tool. *Journal of medical engineering & technology*. 2010. Vol. 34(7-8), P. 393-398.

14. Voukkali I., Papamichael I., Loizia P., Zorpas A. A. The importance of KPIs to calibrate waste strategy in hospitality sector. *Energy Nexus*. 2023. Vol. 11, P. 100211.

15. Campos F., Gomes C., Malheiros C., Lima Santos L. Hospitality Environmental Indicators Enhancing Tourism Destination Sustainable Management. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14(3), P. 42.

16. Sakas D. P., Reklitis D. P., Terzi M. C., Vassilakis C. Multichannel digital marketing optimizations through big data analytics in the tourism and hospitality

industry. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2022. Vol. 17(4), P. 1383-1408.

17. Michopoulou E., & Moisa D. G. Hotel social media metrics: The ROI dilemma. *International Journal of Hospitality Management*. 2019. Vol. 76, P. 308-315.

18. Thaichon P., Dutta P. K., Chelliah P. R., Gupta S. (Eds.). *Technology and Luxury Hospitality: AI, Blockchain and the Metaverse*. Taylor & Francis. 2024.

19. Heumann C., Shalabh, M. S. *Introduction to statistics and data analysis*. Springer. 2016.

20. Pereira V., Bamel U. Extending the resource and knowledge based view: A critical analysis into its theoretical evolution and future research directions. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 132, P. 557-570.

21. Мусіна Л.А. Взаємний вплив економіки та природного середовища в сучасному світі: політика, стратегії, технології: монографія / Л.А. Мусіна, А.В. Ямчук, Т.К. Кваша. – К.: УкрІНТЕІ, 2012. – 260 с

22. Boiko M., Kulyk M., Bondar S., Romanchuk L., Lositska T. Consumer engagement in the conditions of business digitization: A case study of the hotel industry in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. Vol. 21(3), C. 113–124. DOI: 10.21511/ppm.21(3).2023.09.

23. Saito T., Takahashi A., Koide N., Ichifuji Y. Application of online booking data to hotel revenue management. *International Journal of Information Management*. 2019. Vol. 46, P. 37-53.

24. Phumchusri N., Maneesophon P. Optimal overbooking decision for hotel rooms revenue management. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 2014. Vol. 5 (3). P. 261–277.

25. Hadjinicola G. C., Panayi C. The overbooking problem in hotels with multiple tour-operators. *International Journal of Operations & Production Management*. 1997. Vol. 17 (9). P. 874–885.

26. Noone B. M., Lee C. H. Hotel overbooking: The effect of overcompensation on customers' reactions to denied service. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2011. Vol. 35 (3). P. 334–357.
27. Vajpai G. N., Ramnagar U. Managing overbooking in hotels: A probabilistic model using Poisson distribution. *Ideas and Innovation in Technology*. 2018. Vol. 4 (2). P. 1375–1379.
28. Liberman V., Yechiali U. On the hotel overbooking problem—An inventory system with stochastic cancellations. *Management Science*. 1978. Vol. 24 (11). P. 1117–1126.
29. Dong Y., Ling L. Hotel overbooking and cooperation with third-party websites. *Sustainability*. 2015 Vol. 7 (9). P. 11696–11712.
30. Toh R. S. Coping with no-shows, late cancellations and oversales: American hotels out-do the airlines. *International Journal of Hospitality Management*. 1986 Vol. 5 (3). P. 121–125.
31. Wilson R. H., Enghagen L. K., Sharma P. Overbooking: the Practice and the Law. *Hospitality Research Journal*. 1994 Vol. 17 (2). P. 93–105.
32. Tang Z., Zhang F., Zhou X., Jia W., Zhao W. Pricing model for dynamic resource overbooking in edge computing. *IEEE Transactions on Cloud Computing*. 2022.
33. Zhai Q., Tian Y., Luo J., Zhou J. Hotel overbooking based on no-show probability forecasts. *Computers & Industrial Engineering*. 2023. Vol. 180, P. 109226 .
34. Lovrić M., Li T., Vervest P. Sustainable revenue management: A smart card enabled agent-based modeling approach. *Decision Support Systems*. 2013. Vol. 54 (4). P. 1587–1601.
35. Petricek M., Chalupa S., Melas, D. Model of price optimization as a part of hotel revenue management—stochastic approach. *Mathematics*. 2021. Vol. 9 (13). 1552 p.

36. Sánchez-Medina A. J., & Eleazar C. Using machine learning and big data for efficient forecasting of hotel booking cancellations. *International Journal of Hospitality Management*. 2020 Vol. 89. P. 102546.
37. Ivanov S., Del Chiappa G., Heyes A. The research-practice gap in hotel revenue management: Insights from Italy. *International Journal of Hospitality Management*. 2021 Vol. 95, P. 102924.
38. Zanzi L., Sciancalepore V., García Saavedra A., Schotten H. D., Costa-Pérez X. LACO: A Latency-Driven Network Slicing Orchestration in Beyond-5G Networks (In Press). 2020.
39. Weatherford L. R., & Bodily S. E. A taxonomy and research overview of perishable-asset revenue management: Yield management, overbooking, and pricing. *Operations research*. 1992 Vol. 40(5). P. 831–844.
40. Dong Y., Ling L. Hotel overbooking and cooperation with third-party websites. *Sustainability*. 2015. Vol. 7 (9). P. 11696–11712.
41. Toh R. S., Raven P., DeKay F. Selling rooms: Hotels vs. third-party websites. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2011 Vol. 52 (2). P. 181–189.
42. Vargo S. L., Lusch R. F. The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of service research*. 2004. Vol. 6 (4). P. 324–335.
43. Lee H. A., Denizci Guillet B., Law R. An examination of the relationship between online travel agents and hotels: A case study of Choice Hotels International and Expedia. com. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2013. Vol. 54 (1). P. 95–107.
44. Tso A., Law R. Analysing the online pricing practices of hotels in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*. 2005 Vol. 24 (2). P. 301–307.
45. Perelygina M., Kucukusta D., Law R. Digital business model configurations in the travel industry. *Tourism Management*. 2022.
46. Guo X., Zheng X., Ling L., Yang C. Online competition between hotels and online travel agencies: From the perspective of cash back after stay. *Tourism Management Perspectives*. 2014. Vol. 12. P. 104–112.

47. Huang Z., Li S. X. Co-op advertising models in manufacturer–retailer supply chains: A game theory approach. *European journal of operational research*. 2001. Vol. 135 (3). P. 527–544.

48. Taylor T. A. Supply chain coordination under channel rebates with sales effort effects. *Management science*. 2002. Vol. 48 (8). P. 992–1007, 88. 104408 p.

49. Guo X., Ling L., Yang C., Li Z., Liang L. Optimal pricing strategy based on market segmentation for service products using online reservation systems: An application to hotel rooms. *International Journal of Hospitality Management*. 2013. Vol. 35. P. 274–281

50. Chiang C. I. Overbooking as a means to manage restaurant no-shows and cancellations: a novel model extension. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2023. Vol. 47 (8). P. 1530–1545.

51. Oh J., Su X. Optimal pricing and overbooking of reservations. *Production and Operations Management*. 2022 Vol. 31 (3). P. 928–940.

52. Shukla A., Rodrigues R. H. Facilitators of online hotel booking through third party aggregators: measurement and validation in the Indian context. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 2022. Vol. 23 (4). P. 723–753.

53. Tseng T. H., Wang Y. S., Tsai Y. C. Applying an AHP technique for developing a website model of third-party booking system. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2021. Vol. 45 (8). P. 1440–1463.

54. Maschler M., Zamir S., Solan E. *Game theory*. 2020. Cambridge University Press., Leyton-Brown K., Shoham Y. *Essentials of game theory: A concise multidisciplinary introduction*. Springer Nature. 2022.

55. Gao G. X., Bi J. W. Hotel booking through online travel agency: Optimal Stackelberg strategies under customer-centric payment service. *Annals of Tourism Research*. 2021. Vol. 86. P. 103074.

56. Angeloni S., Rossi C. Online search engines and online travel agencies: A Comparative Approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2021 Vol. 45 (4). P. 720–749.

57. Talwar S., Dhir A., Kaur P., Mäntymäki M. Why do people purchase from online travel agencies (OTAs)? A consumption values perspective. *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 88. P. 102534.
58. Jen S. K., Meena P. Competitive sustainable processes and pricing decisions in omnichannel closed-up supply chains under different channel power structures. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2022. Vol. 69. P. 103114.
59. 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*. Vol. 23(1). P. 87.
60. Guo Q., K. Anderson C., Dong J., Zhao P., Ji Q. Coordination contracts for hotels and online travel agents. *Sustainability*. 2020. Vol. 12 (8). P. 3355.
61. Wang X., Lai I. K. W., Tang H., Pang C. Coordination analysis of sustainable dual-channel tourism supply chain with the consideration of the effect of service quality. *Sustainability*. 2022. Vol. 14 (11). P. 6530.
62. Haynes N., Egan D. The perceptions of frontline employees towards hotel overbooking practices: exploring ethical challenges. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2020. Vol. 19. P. 119–128.
63. Meuwissen K. Using mathematical models in the hotel industry: Maximizing revenues through discount strategies. 2011.
64. Petricek M., Chalupa S., Melas D. Model of price optimization as a part of hotel revenue management–stochastic approach. *Mathematics*. 2021 Vol. 9 (13). P. 1552.
65. Chen C., Kachani S. Forecasting and optimisation for hotel revenue management. *Journal of revenue and pricing management*. 2007. Vol. 6. P. 163–174.
66. Bayoumi A. E. M., Saleh M., Atiya A. F., Aziz H. A. Dynamic pricing for hotel revenue management using price multipliers. *Journal of revenue and pricing management*. 2013. Vol. 12. P. 271–285.

67. Tse T. S., Tung Poon Y. Revenue management: resolving a revenue optimization paradox. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2012. Vol. 24 (4). P. 507–521.

68. Farouk El Gayar, N., Saleh, M., Atiya, A., El-Shishiny, H., Alkes Youhanna Fayez Zakhary A., Abdel Aziz Mohammed Habib H. An integrated framework for advanced hotel revenue management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2011 Vol. 23 (1). P. 84–98.

69. Fiori A. M., Foroni I. Prediction accuracy for reservation-based forecasting methods applied in revenue management. *International Journal of Hospitality Management*. 2020 Vol. 84. P. 102332.

70. Dubbey J. M., Dubbey J. M. *The mathematical work of Charles Babbage*. Cambridge University Press. 2004.

71. O'Connor Peter; Piccoli, Gabriele. “Marketing hotels using global distribution systems” revisited. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 2003. Vol. 44.5-6: 105-114.

72. Khairina D. M., Daniel Y., Widagdo P. P. Comparison of double exponential smoothing and triple exponential smoothing methods in predicting income of local water company. *In Journal of Physics: Conference Series* (2021, July Vol. 1943, No. 1, p. 012102). IOP Publishing. Advanced at <https://ui.adsabs.harvard.edu/abs/2021JPhCS1943a2102K/abstract>

73. Bellotti A., Hand D. J., Khan S. Predicting Through a Crisis. *Second White Paper. Validate AI*. 2020.

74. Lin S. W., Merdikawati S., Wu S. F., Yeh R. H. . Optimization and analysis of three-part tariff pricing strategies. *OR Spectrum*. 2023. Vol. 45(4), 1223-1262.

75. Pinder J. Using revenue management to improve pricing and capacity management in programme management. *Journal of the Operational Research Society*. 2005 Vol. 56, 75-87. Advanced at <http://www.jstor.org/stable/4102252>

РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

5.1. Організаційний механізм імплементації ревеню менеджменту

Імплементація методичних практик та інструментальних технологій ревеню менеджменту передбачає логічну послідовність його запровадження в системі управління готелем. В менеджменті важливою складовою прийняття рішень є організаційний механізм, що охоплює структурований підхід до управління ресурсами та процесами на підприємстві для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Цей механізм інтегрує різні елементи, включаючи стратегічне планування, розподіл ресурсів та оцінку результатів діяльності, для досягнення економічних, екологічних та соціальних цілей. У наукових дослідженнях [1-2] звертається увага, що реалізація організаційного механізму в менеджменті, зокрема в ревеню менеджменту обумовить:

- ✓ системність та координацію функціоналів, для досягнення максимальних результатів;
- ✓ оптимізацію бізнес-процесів, що дозволить виявляти нові можливості для зростання, зменшення витрат і максимізації прибутку.
- ✓ гнучкість та адаптивність щодо реагування на зміни попиту для коригування цінових політик, моделей взаємодії зі споживачами та оновлення пропозиції
- ✓ інтеграцію технологій для моніторингу, аналізу та прогнозування доходів, впровадження CRM-систем використання великих даних і аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень..

Наведені передумови визначають потенціал підвищення ефективності та прибутковості операційної діяльності підприємства.

Вирішуючи завдання щодо організаційного механізму імплементації ревеню менеджменту, насамперед звернули увагу на представлені у літературі науково-методичні підходи до дослідження організаційного механізму як об'єкта наукового пізнання, оскільки застосування гносеологічного методу

при проведенні дослідження сутності управління передбачає більш глибокого та критичного підходу до усталених традиційних понять, трактувань і наукових положень управління.

Конструктивною передумовою розробки організаційного механізму ревеню менеджменту є те, що в умовах коливання попиту, швидкозмінних споживчих переваг, турбулентності зовнішнього середовища є можливість визначити чинники, які дозволяють виявляти ризики і відшукувати резерви, внаслідок чого підвищується фінансова стійкість підприємства, задіюються нові центри доходів, здійснюється адаптація прийняття рішень до покращення фінансових результатів і стійкого розвитку. При цьому на локальному ринку з'являється можливість вироблення єдиних стратегічних дій у конкурентній боротьбі суб'єктами економічних взаємовідносин для об'єднання зусиль в подоланні ефекту дисипації витрат і підвищенні якості послуг.

Координація функціоналів в процесі прийняття рішень щодо імплементації ревеню менеджменту в готельному бізнесі дає змогу досягати додаткових вигод: для *споживачів* – розширення асортименту та підвищення якості послуг; для *підприємства готельного господарства* – додатковий дохід завдяки збалансуванню ринкової позиції та уникненню дисипації витрат при концентрації на визначений цільовий сегмент.

Запроваджуючи організаційний механізм імплементації системи ревеню менеджменту проявляється потенціал синергетичної єдності, який надає можливість створити умови для узгодженості управлінських дій як вагомої детермінанти забезпечення дохідності в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Вирішення завдання прийняття рішення щодо імплементації ревеню менеджменту в готельному бізнесі полягає у поєднанні потенціалу фундаментальних наук, які зумовлюють принципові підходи до вдосконалення управлінських процесів, з прикладними підходами, безпосередньо пов'язаними з визначеними цільовими орієнтирами і пріоритетами *підприємства готельного господарства*. Це припускає селекцію етапів прийняття рішення, передусім таку, що зумовлює об'єктивне оцінювання ринкових умов і внутрішніх можливостей

підприємства (ресурсного потенціалу, цілей, можливостей), генерацію і аналіз альтернатив, моніторинг показників і аналіз метрик, що означає діагностику можливостей підприємства щодо імплементації рівеню менеджменту, вибору моделі поведінки за умови моделювання попиту від одного стану до іншого. За результатами експертного опитування менеджерів 5*, 4*, 3* готелів стосовно імплементації рівеню менеджменту візуалізовано гіпотетичну схему прийняття рішення щодо рівеню менеджменту з дотриманням наукового лейтмотиву, що вони є ваговою науковою платформою, яка надає можливість визначати, аналізувати і формувати процеси управління доходами на підприємствах готельного господарства (рис. 5.1).

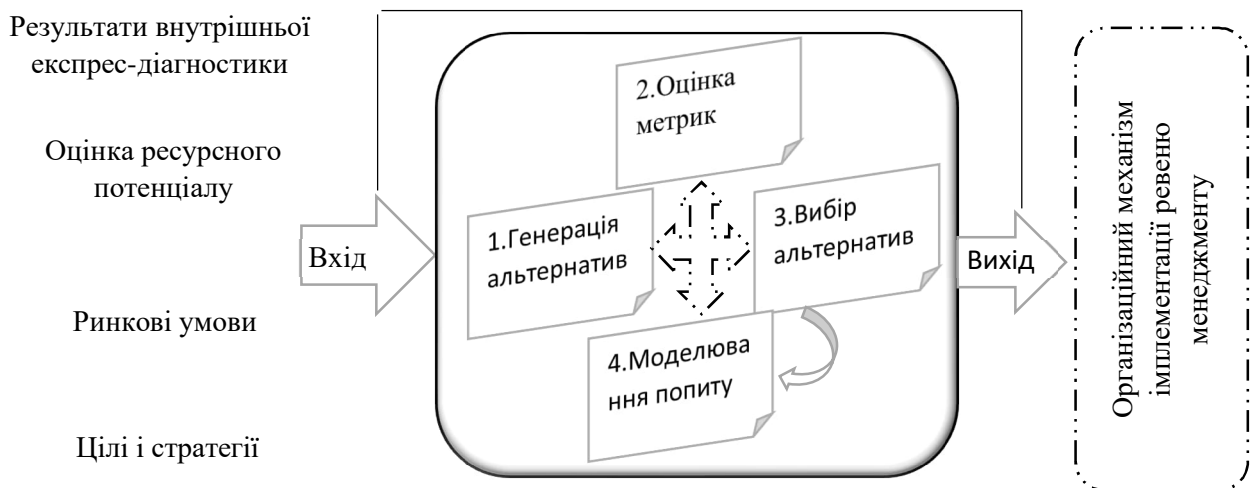


Рис. 5.1. Гіпотетична схема прийняття рішення щодо імплементації рівеню менеджменту

Джерело: розробка автора

Прийняття рішення щодо імплементації рівеню менеджменту в готельному бізнесі є важливим етапом, оскільки забезпечує сталі фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства. Основні аспекти, які слід врахувати при ухваленні таких рішень, включають ключові етапи даного процесу: аналіз ринкових умов, внутрішня експрес-діагностика, визначення цілей і стратегій, вибір технологічних рішень, розробка інтегрованої інформаційної платформи, навчання персоналу як передумови розробки організаційного механізму рівеню менеджменту.

З огляду на викладене погоджуємося з висновком Н. Бахан та ін., які зазначають, що формування організаційного механізму як передумови ефективного використання ресурсів має вирішальне значення для максимізації продуктивності та прибутковості економічного ефекту, який полягає у зниженні витрат і втрат ресурсів, підвищенні рівня прибутковості, і, як наслідок, забезпеченні належного рівня фінансової стійкості; екологічного ефекту, який переважно проявляється через збереження, економію та раціональне використання наявного ресурсного потенціалу, що призводить до підвищення доходів [3-4].

Не вдаючись до більш глибокого дослідження термінологічної сутності управлінських понять, варто наголосити на відсутності єдності наукових поглядів на застосування будь-якого підходу до дослідження методологічної сутності організаційного механізму. Підтвердженням цьому є те, що, наприклад, дослідники А. Мохненко, А. Казакова, Р. Антонов виділяють основні складові організаційного механізму: цілі управління, фактори управління, організаційна структура управління, ресурси, методи впливу [5], а на думку Л. Хоменко, Т. Олійник сутність організаційного механізму визначається як сукупність принципів системності, врахування специфіки діяльності, цільової спрямованості, інформаційного забезпечення, комплексної оцінки факторів, використання сучасних технологій та інструментів [6-7].

Тому враховуючи зазначені положення та результати наукового пошуку, узагальнюємо те, що у загальнометодичному контексті для того, щоб розробити дієві практичні рекомендації щодо імплементації організаційного механізму, необхідно визначити *суб'єкт, цільові завдання та їх досягнення, функціонали ревеню менеджменту*. Тому розглянемо зазначені складові.

Первинною складовою імплементації організаційного механізму є визначення суб'єкту ревеню менеджменту. Як зазначено в розділі 1, управлінськими особливостями ревеню менеджменту для мережевих готелів є *створення спеціалізованого департаменту* із забезпечення збалансованої координації структурних, процесних, системних, функціональних та лінійних

складових як підрозділу, що має на меті впровадження та ефективність функціонування рівеню менеджменту з відповідною технологічною інфраструктурою обробки даних і аналітики, що дозволить диверсифікувати центри отримання доходів і важелів впливу на їх обсяг.

Для незалежних готелів суб'єктом рівеню менеджменту виступає фахівець основними завданнями і повноваженнями якого є реалізація функцій управління.

Організаційний механізм передбачає також можливість залучення фахівців на засадах аутсорсингу до процесів досягнення цільових стратегічних (бенчмаркінг, використання BigData, екологічна сертифікація, енергоефективні практики) і тактичних (максимізація доходу; ефективність використання ресурсного потенціалу; підвищення рівня задоволеності попиту споживачів; оптимізація витрат) завдань рівеню менеджменту, координації і моніторингу функціоналів з використанням інформаційно-аналітичного забезпечення на засадах збалансованого підходу [8].

Передумовою формування організаційного механізму імплементації рівеню менеджменту є дослідження критеріїв ефективності організаційних структур. (рис. 5.2).

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 комплексністю організаційної структури, де відсутній департамент рівеню менеджменту (розрив 2), неточність розуміння керівництвом готелю функцій рівеню менеджменту і рівня їх технологічних можливостей (в сумі це все складає розрив 3).

Якщо підприємство готельного господарства використовує традиційну організаційну структуру, орієнтуючись лише на критерії ефективності організаційної структури з позиції працівника, усі вказані розриви погіршують ефективність системи рівеню менеджменту, а тим більше прибутковість

готелю. У протилежному випадку, тобто підприємство готельного господарства звело до мінімуму не лише зазначені три розриви, а й забезпечило трансформацію і адаптацію організаційної структури, то отримана ефективність може перевищувати очікувану.

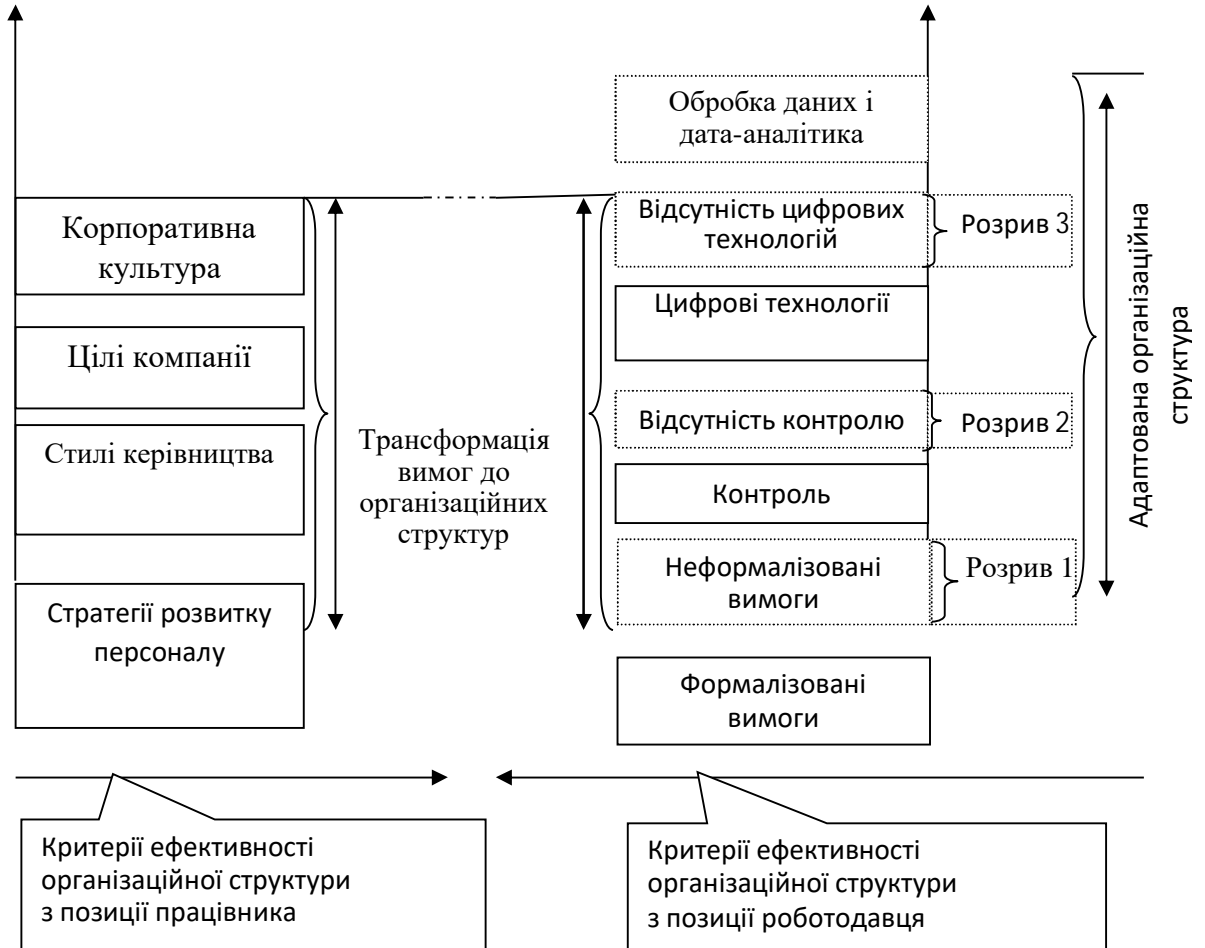


Рис. 5.2. Критерії ефективності організаційних структур в системі ревеню менеджменту

Джерело: розробка автора

Як свідчать дані рис. 5.2, для зменшення існуючих істотних розривів у формуванні адаптованої організаційної структури необхідні суттєві трансформації наявних структур. Проте підприємства готельного господарства спроможні адаптувати свої організаційні структури і впроваджувати систему ревеню менеджменту лише як один із можливих варіантів вкладання інвестицій. Індустрія гостинності дедалі більше усвідомлює важливість інтеграції управління доходами в свою діяльність і значення персоналу для цього [9]. З цих позицій доцільною є констатація

професійних компетенстей ревеню менеджера, функціонал яких це управління попитом, а в деяких випадках і створення попиту для оптимізації доходів і прибутків. У постійно мінливому ландшафті дистрибуції та цифрового маркетингу, професійні компетенції персоналу повинні забезпечити спроможність здійснювати експертну оцінку стану кон'юнктури ринку, інформаційних технологій задля зростання доходів.

Науковці О.Умаль та М. Мансон дослідили еволюцію ролі ревеню менеджера та аргументували необхідність їх формальної кваліфікації. Вони довели, що якщо ревеню менеджмент здійснюється неефективно, це підвищує фінансовий ризик. Тому необхідним є розроблення стандартів ревеню менеджера у поєднанні з відповідною програмою сертифікації [10].

За результатами опитувань та аналізу поточних посадових інструкцій, визначено спектр навичок ревеню менеджера. (Додаток 3). Отже, ревеню менеджер – це фахівець, який управляє доходами, на основі системної діагностики попиту і пропозиції, ціноутворення, стратегій продажу, варіативності каналів збуту, стратегій продажу метою зростання доходів та збереження конкурентоспроможності. Ревеню менеджери використовують спеціалізовані програмні інструменти для прогнозування та аналізу даних, що свідчить про тренд інтелектуалізації праці.

Існує ціла низка галузевих інструментів, які використовуються ревеню менеджерами для підвищення ефективності їх роботи. В дослідженнях Б. Дітріх та ін. описані фундаментальні інструменти, які використовуються при створенні посади професійного ревеню менеджера в готелях [11]. Інтеграція і оцінка ефективності виконання функцій ревеню менеджером також відбувається у взаємозв'язку з ролями інших членів команди організації щодо управління доходами. Ревеню менеджер є відповідальним за процес управління доходами і здійснює моніторинг і контроль за отриманням доходів.

Досягнення оптимальних результатів вимагає не тільки стратегій та їх реалізації, але й освіти та навчання з ревеню менеджменту, стратегічного управління із залученням всіх відділів, що впливають на дохід. Це забезпечить

"інкультурацію" управління доходами. Як і у випадку з організаційними структурами та роллю ревеню менеджера, склад команди з управління доходами та їхні посади будуть відрізнятися в різних компаніях.

Отже, основними завданнями і функціями ревеню менеджера є координація цілей і стратегій розвитку підприємства на основі аналізу ринкових умов, управління цінами та дистрибуцією на усіх рівнях управління, інформаційного забезпечення взаємодії між ними для адаптації до умов ринкового середовища; внесення пропозицій і узгодження порядку збору та обробки внутрішньої інформації підприємства (наприклад, про бронювання, ціни та ресурси) разом із зовнішніми даними ринкової кон'юнктури; організаційне забезпечення алгоритмізації ухвалення рішень для коригування стратегічних цілей, структурування бізнес-процесів та підвищення їх ефективності на засадах збалансованого підходу.

В мережевих готелях кадровий склад департаменту ревеню менеджменту формується з керівника департаменту, операційного ревеню менеджера, ревеню маркетинг-менеджера, Customer Success Operations Manager, дата-аналітиків, проджект менеджерів та менеджерів з навчання та розвитку. Для незалежних готелів характерним є поділ функцій між ревеню менеджером, фінансовим директором, керівниками відділів маркетингу, бронювання та продажів і HR [12].

Механізм передбачає також часткову передачу функцій ревеню менеджменту в незалежних готелях на аутсорсинг для забезпечення збалансованості підсистем і запобіганню дисипації ресурсів. Створення спеціалізованої команди з використанням аутсорсингу є тимчасовою структурою, діяльність якої здійснюється для впровадження і розвитку відповідної технологічної інфраструктури обробки даних і аналітики для вирішення завдань диверсифікації центрів отримання доходів і важелів впливу на їх обсяг, особливо в кризові періоди. Комбінований підхід до ревеню менеджменту на засадах аутсорсингу дозволяє підприємствам оптимізуючи трансакційні витрати підвищити ефективність управління доходами за

рахунок скоординованої адаптації технологій і методів залучаючи ресурси та досвід зовнішніх консультантів [13]. Аутсорсинг, як складова організаційного механізму ревеню менеджменту ґрунтується на перспективі ефективності стратегії мінімізації витрат або максимізації доходів за умови недостатності власних необхідних ресурсів для забезпечення функціонування певних підсистем і нездатності самостійно налагодити бізнес процеси на засадах збалансованого підходу.

Наступним елементом організаційного механізму імплементації ревеню менеджменту є визначення цільових завдань. З метою ефективності його реалізації цільові завдання варто розглядати як тактичні та операційні. Тактичні завдання стосуються: максимізації доходу, ефективності використання ресурсного потенціалу, підвищення рівня задоволеності попиту споживачів, оптимізації витрат. Стратегічні завдання можуть включати: розвиток персональної відповідальності, підвищення залученості персоналу, формування культури довіри, інноваційності. Відповідно, вони реалізуються за допомогою бенчмаркінгу, використання BigData, екологічної сертифікації, енергоефективних практик.

Зважаючи на те, що організаційний механізм ревеню менеджменту – це сукупність процесів, цільових завдань та функціоналів, які імплемтує підприємство для управління доходами, бізнес процеси, які впливають на ефективність ревеню менеджменту, поділено на дві групи: зовнішнє та внутрішнє ядро ефективності.

Базуючись на методичних установах, розроблено методику вибору стратегічних пріоритетів, що відображає оцінювання зовнішнього та внутрішнього ядра ефективності ревеню менеджменту і підсистеми цього процесу.

Контур зовнішнього ядра спрямовано на формування та розвиток маркетингового, цифрового та екологічного функціоналів. Аналітичною метою цього етапу методики є:

- створення евристичної бази знань про бар'єри і перепони для імплементації і розвитку ревеню менеджменту для їх подальшого вирішення;
- удосконалення бізнес-процесів з метою їх збалансування відповідно до цільових тактичних і стратегічних завдань і підвищення на цій основі прибутковості господарської діяльності підприємства готельного господарства.

Контур внутрішнього ядра спрямовано на формування та розвиток ресурсного, фінансового та кадрового функціоналів. Аналітичною метою цього етапу методики є :

- створення евристичної бази знань про резерви і можливості для імплементації і розвитку ревеню менеджменту для їх подальшого вирішення;
- удосконалення операційних процесів з метою їх збалансування відповідно до цільових тактичних і стратегічних завдань і підвищення на цій основі прибутковості господарської діяльності підприємства готельного господарства.

На підставі такої логіки щодо класифікації управлінського потенціалу ревеню менеджменту підприємств готельного господарства за параметром їх прибутковості доцільним є використання інструментарію комбінованого подолання диспропорційності внутрішніх підсистем управління, що дозволить забезпечити цільову спрямованість діяльності на задоволення споживчих очікувань та економічних інтересів підприємств готельного господарства. У цьому полягає змістовність тактичних і стратегічних завдань ревеню менеджменту і забезпечується процесна компліментарність щодо їх вирішення.

Третьою складовою імплементації організаційного механізму імплементації ревеню менеджменту є визначення та аналітична оцінка його основних функціоналів: фінансового, ресурсного, кадрового, маркетингового, екологічного та цифрового. Фінансовий функціонал передбачає проведення моніторингу KPI та бюджетування. Ресурсний – узагальнює використання ресурсного потенціалу ревеню менеджменту та передбачає інтеграцію RMS

для збирання та аналізу даних, оптимізацію ресурсів. Кадровий спрямований на розвиток, навчання, та мотивацію персоналу. Маркетинговий стосується сегментації споживачів, аналізу каналів дистрибуції, попиту. Екологічний спрямований на екологічний моніторинг та сталий розвиток, а цифровий – на аналітику даних, диджитал-платформи.

В цьому контексті варто зазначити, що узагальнення виявлених недоліків дає підстави дійти висновку про доцільність розроблення методики імплементації ревеню менеджменту, яка б відображала взаємозв'язок методик ціноутворення та цифрового маркетингу, тобто у контексті поєднання внутрішнього та зовнішнього аспектів управління попитом. Актуальність розкриття аспектів використання ресурсного потенціалу підприємства готельного господарства, спрямовує на комбінування методичних підходів використання резервів доходності, що безпосередньо також обумовлено і фундаментальним законом логіки систем, сформульованим Е. Шуфордом [14]. Тому ідею поєднання методів ціноутворення доцільно використовувати в ревеню менеджменті для забезпечення високого охоплення цільового сегмента в практичному застосуванні через визначення і комбінування чинників (сезон (S), канал дистрибуції (D), тариф (R)), що впливають на прийняття рішень. Представлення моделі прийняття рішень в ревеню менеджменті опишемо за допомогою діаграми Венна (рис.5.3). Використовуючи тривимірну (3D) систему координат стратегії в 3D-моделі ціноутворення, графічно проілюстровані та пояснені. Стратегії варіюються від базової цінової стратегії (один сезон, один тариф, одна ціна для всіх дистриб'юторів) до повномасштабної/зрілої цінової стратегії (багато сезонів, багато тарифів, багато багато сезонів, багато тарифів, багато рівнів ставок для дистриб'юторів). Вони також мають різну застосовність у готельному бізнесі. Найбільш широко використовуються базова, S-, SD-, SR- та стратегія зрілого ціноутворення, тоді як D-, R- і DR-стратегії мають більш обмежене застосування через важливість сезонності в ціноутворенні готельного продукту.

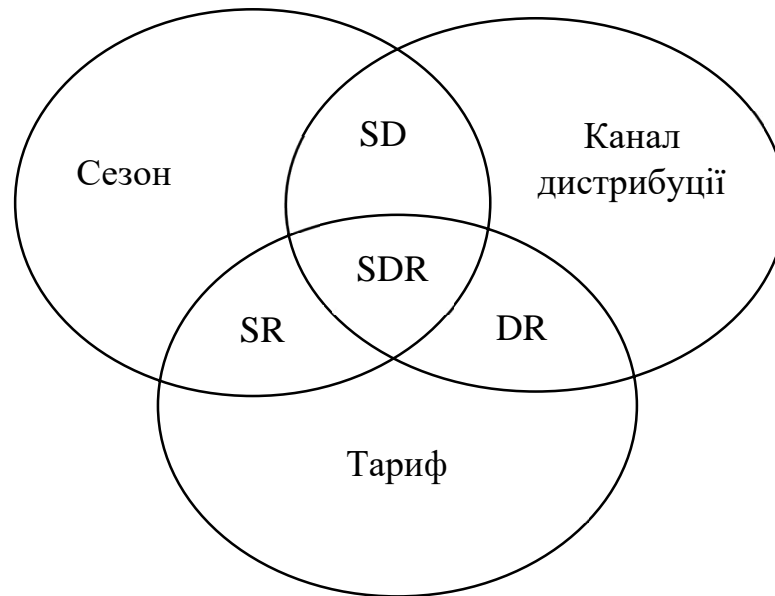


Рис. 5.3 Варіативність інтеграції цифрових рішень в ревеню менеджменті

Джерело: складено автором за [14]

Основна перевага 3D-моделі ціноутворення полягає в тому, що вона забезпечує концептуальну основу для порівняння та аналізу різних стратегій ціноутворення, що застосовуються закладами розміщення. Важливою складовою організаційного механізму імплементації ревеню менеджменту є досягнення його цільових завдань. Цей процес розглядається як певна процедура, одним із елементів якої є система прийняття рішень ревеню менеджменту, а іншим – оцінювання.

Система прийняття рішень ревеню менеджменту в готельному бізнесі є комплексним підходом, що включає використання інформаційних технологій, аналіз даних, стратегічне планування, навчання персоналу та моніторинг результатів використання ресурсного забезпечення. Цей підхід дозволяє оптимізувати доходи і підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку готельних послуг. Отже, для вирішення означеного наукового завдання обґрунтовані такі методичні пропозиції.

1. Для імплементації ревеню менеджменту необхідно розробити методику, яка базується на сукупності прийомів, спроможних визначати межі досліджуваного об'єкта [15].

2. Доцільність використання методів ціноутворення обумовлюється дотриманням принципів управління, що мають методологічне значення у ракурсі імплементації ревеню менеджменту. Основними серед них є принципи:

- економічної ефективності (вибір методу ціноутворення відображає найкращі альтернативи при їх використанні протягом певного періоду часу);
- попиту і пропозиції (вибір методу ціноутворення залежить від попиту і пропозиції, характеру конкуренції на ринку);
- очікування (вибір методу ціноутворення залежить від очікуваної величини, тривалості та вірогідності отримання доходів, які можуть бути отримані за певний період часу при найбільш ефективному його використанні);
- своєчасність (вибір методу ціноутворення змінюється у часі);

3. Оцінювання повноти та точності даних, оскільки недостатня кількість даних через фрагментарність систем, неповний збір даних або застарілі технології призводить до неточного прогнозування та прийняття невірних рішень.

4. Складність та нестандартність розроблення методики імплементації ревеню менеджменту обумовлені тим, що існує досить широка варіативність підприємств та чинників, які впливають на дохідність і ускладнюють об'єкт дослідження.

5. Вдосконалення інформаційного забезпечення з використанням цифрових інструментів для оцінювання (імплементації) організаційного механізму ревеню менеджменту є дієвим інструментом підвищення ефективності господарської діяльності.

Для формалізації уявлень про організаційний механізм і ефективність ревеню менеджменту виділимо три основні атрибути, які стосуються прийняття рішення щодо імплементації ревеню менеджменту: конкурентна позиція підприємства готельного господарства, сезонність та канали дистрибуції.

Конкурентна позиція ревеню менеджменту підприємства готельного господарства забезпечується використанням відповідних методик, які сформовано у форматі взаємодії функціоналів, як підсистем, що реалізують специфічні функції. На користь висловленого припущення зазначимо, що на основі опрацювання фахової літератури, в якій висвітлено проблематику досліджень імплементації ревеню менеджменту з використанням аутсорсингу, встановлено, що у методиках, які дозволяють проаналізувати та порівняти альтернативність: *по-перше*, сформульовано певні обмеження, які встановлюють умови, при яких використовують аутсорсинг, які є показниками їх оцінювання; *по-друге*, недостатньо досліджено зв'язок показників доходів і стратегічних рішень, де предметом є збалансованість і раціональність прийняття рішень у взаємозв'язку зі стратегічними підприємства.

З урахуванням наведених вище аналітичних позицій слід констатувати, що концепт імплементації ревеню менеджменту – це формування ефективної системи збалансованості функціоналів для досягнення мети максимізації доходів.

Підприємства готельного господарства, які відслідковують тенденції у використанні технологічних інновацій, прагнуть більш активно реагувати на виклики цифрової економіки, виважено використовувати кошти на програмне забезпечення, проводити навчання персоналу для протидії опору змінам, ефективно використовувати різні канали дистрибуції готельних послуг для формування сегменту лояльних споживачів.

Особливості імплементації ревеню менеджменту в умовах цифрової економіки відображають тенденції до використання нових технологічних рішень, що інтегрують програмне забезпечення в бізнес процеси, для поліпшення якості та пришвидчення збору інформації, автоматизації послуг, що надаються готелем, та з огляду на результати наукового дослідження представлено механізм *використання цифрових інструментів для оцінювання імплементації організаційного механізму ревеню менеджменту*, який ґрунтується на поетапному проведенні досліджень маркетингового

середовища підприємства щодо імплементації ревеню менеджменту, та вироблення додаткових технологічних рішень щодо формування бізнес-концепції в умовах цифровізації і трансформації споживчих потреб на ринку. Використання цифрових інструментів і розвиток технологічних платформ передбачає процес перетворення цільових орієнтирів, аналітичних уявлень про ревеню менеджмент на конкретні рекомендації та переконливі бізнесмоделі. Ці інструменти автоматизують завдання, підвищують ефективність і надають такі можливості, як прогнозування попиту, ціноутворення на основі даних, сегментація клієнтів, управління каналами дистрибуції, планування просування, звітність та аналітика. Вибір правильних інструментів вимагає розуміння потреб споживачів послуг та забезпечення того, щоб програмне забезпечення було масштабованим, інтегрувалося з існуючими системами, було зручним для користувача та пропонувало розширену аналітику та звітність (рис. 5.4).



Рис.5.4. Механізм використання цифрових інструментів для імплементації організаційного механізму ревеню менеджменту

Практична цінність механізму використання цифрових інструментів для оцінювання імплементації організаційного механізму ревеню менеджменту полягає в тому, що дає можливість визначити на основі оцінювання та експериментів найбільш значущі гіпотези. Кожен експеримент щодо причин і можливих наслідків імплементації ревеню менеджменту дає докази та висновки, що допомагають навчатися та ухвалювати рішення. Спираючись на докази та висновки, важливо своєчасно скоригувати цільове завдання під час проведення оцінювання цифрових інструментів і переходити до тестування інших аспектів ревеню менеджменту, якщо докази підтверджують правильність обраного курсу. Ревеню менеджмент дає змогу збалансувати алгоритми та процеси прийняття рішень щодо максимізації доходу та дозволяє уникнути дисипації витрат. За допомогою цифрових комунікацій між департаментами визначаються цільові орієнтири для розробки ефективних стратегій ревеню менеджменту.

Забезпечення синергії між підрозділами досягається через інтегрування програмного забезпечення для управління доходами [16]. Зокрема модулі цифрових платформ в системі управління нерухомістю (PMS) стають ключовим інструментом для готелів, який оптимізує операційні і функціональні процеси та дає змогу пришвидчити зворотній зв'язок. Система бронювання, інтегрована з PMS і менеджером дистрибуції як спеціалізована цифрова платформа керує прямими продажами, полегшує міжнародне бронювання, обробляє платежі та конвертацію валют для автоматичного оновлення доступності.

Ідеологема імплементації організаційного механізму базується на цифровізації акумулювання інформаційних потоків і прийняття рішень на усіх рівнях управління. Метою імплементації ревеню менеджменту є забезпечення збалансованої координації його функціоналів, що має на меті впровадження та ефективність використання технологічної інфраструктури обробки даних і аналітики, що дозволить диверсифікувати центри доходів і важелів впливу на їх обсяг (рис. 5.5).



Рис. 5.5 Система ресурсного забезпечення імплементації ревеню менеджменту

Джерело: розробка автора

Також процедура імплементації дозволяє вказати на певні недоліки, які характерні для окремих адаптованих до специфіки ринку методик щодо їх застосування для оцінювання організаційного механізму ревеню менеджменту:

- з позиції аналізу конкурентної позиції (динамічне ціноутворення):
 - різні критерії сегментації споживачів зумовлюють використання кількісних і якісних показників пов'язаних один з одним недостатньо або зовсім не пов'язаних, що обумовлює складність розрахунків та необхідність проведення додаткових опитувань та обробки великої кількості вхідної інформації;
 - складно виокремити частку попиту на основні і додаткові послуги при формуванні комплексного тарифу у складі сформованих пакетів послуг;
- з позиції вибору каналів дистрибуції (варіативність прямих і непрямих каналів збуту):
 - кожен канал дистрибуції, витрати на його розвиток розглядається ізольовано від інших, хоча охоплення ринку залежить від їх варіативності та кумулятивності;

- витратний підхід є підходящим для порівняння непрямих каналів дистрибуції і не спроможний відобразити в повній мірі значення розвитку прямих каналів дистрибуції (власний вебсайт, бізнес сторінки в соціальних мережах) у майбутньому.

– з позиції сезонності надання послуг (диверсифікація послуг):

- розрахунок тривалості сезону на основі методу часових рядів не надає інформації щодо використання гнучких стратегій ціноутворення для кожного окремого цільового сегмента споживачів відносно залучення потенційних нових сегментів, оскільки методики зосереджено на аналізі ретроспективних даних;

- відсутні рекомендації щодо форм диверсифікації послуг, які доцільно застосовувати для розширення асортименту з використанням наявного ресурсного потенціалу, що ідентифіковані як резерви доходності;

- при використанні “партнерських програм” складно визначити сезонні ризики, тобто синергетичний ефект отримання доходів нівелює чинник сезонності при прийнятті управлінських рішень щодо цінових пропозицій;

Методологічну завершеність процесу оцінювання ефективності ревеню менеджменту за проекціями збалансованої системи показників фіксує узагальнюючий показник – коефіцієнт синхронізації, процес визначення якого представлено у розділі 4 (ф-ла 4.6.). Організаційний механізм імплементації ревеню менеджменту як багатогранний процес характеризується варіативністю та взаємопов'язаністю функціоналів, які забезпечують адаптивність, гнучкість, інтегративність, інтерактивність, що дозволяє: *по-перше*, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх умов, змінюючи пріоритетність цільових завдань; *по-друге*, не тільки досягати тактичних цілей, але й підтримувати сталий розвиток, інноваційність і соціальну відповідальність, що сприятиме досягненню стратегічних цілей; *по-третє*, координувати дії щодо стабілізації фінансового стану в умовах економічної кризи при $K_c < 1$; *по-четверте*, створювати внутрішню аналітичну платформу для прийняття управлінських рішень.

Конструктивність застосування цієї моделі полягає у тому, що коефіцієнт синхронізації ревеню менеджменту підприємства готельного господарства як квінтесенція досягнення цілей через реалізацію поставлених завдань дозволяє визначити та обґрунтувати необхідність проведення коригуючих управлінських заходів за окремими функціоналами.

Отже, організаційний механізм імплементації ревеню менеджменту підприємства готельного господарства на засадах збалансованого підходу є складною системою, що поєднує аналітичні, технологічні та управлінські процеси. Багатогранність організаційного механізму імплементації ревеню менеджменту підприємства готельного господарства зумовлена необхідністю врахування різних змінних: попиту, пропозиції, цінкових стратегій, поведінки споживачів та ринкових умов. Тому організаційний механізм імплементації системи ревеню менеджменту на засадах збалансованого підходу є важливим етапом для максимізації доходів, оптимізації використання ресурсного потенціалу і підвищення конкурентоспроможності, а його реалізація та результативність враховує імплементаційний ландшафт (рис. 5.6).

Відповідно організаційний механізм характеризується: 1) варіативністю, що передбачає його нестатичність, а змінність залежно від типу, категорії готелю, його місця розташування та інших факторів; 2) взаємопов'язаністю різних підсистем: бронювання, продажів, маркетингу, управління каналами дистрибуції, аналітики попиту (динамічне ціноутворення базується на прогнозуванні попиту, яке, у свою чергу, залежить від аналізу ринку та поведінки гостей); 3) адаптивність забезпечується можливістю оперативно змінювати стратегії відповідно до ринкових змін; 4) гнучкість дозволяє застосовувати різні моделі ціноутворення, реагувати на непередбачувані ситуації; 5) інтегративність означає належність до загальної стратегії управління готелем та поєднується з іншими напрямками; 6) інтерактивність забезпечується взаємодією з гостями через онлайн-платформи, програми лояльності, динамічні акції та таргетовані пропозиції; 7) антикризовість стосується формування заходів протидії кризовим ситуаціям. Все це в сукупності формує захищеність від зовнішніх факторів імплементаційного середовища для ухвалення управлінських рішень щодо імплементації ревеню менеджменту.



Рис. 5.6. Імплементаційний ландшафт організаційного механізму ревеню менеджменту підприємства готельного господарства на засадах збалансованого підходу

Джерело: розробка автора

Організаційний механізм імплементації ревеню менеджменту є динамічною системою, що поєднує технології, аналітику та управлінські рішення для досягнення максимальної ефективності управління доходами (рис. 5.7).

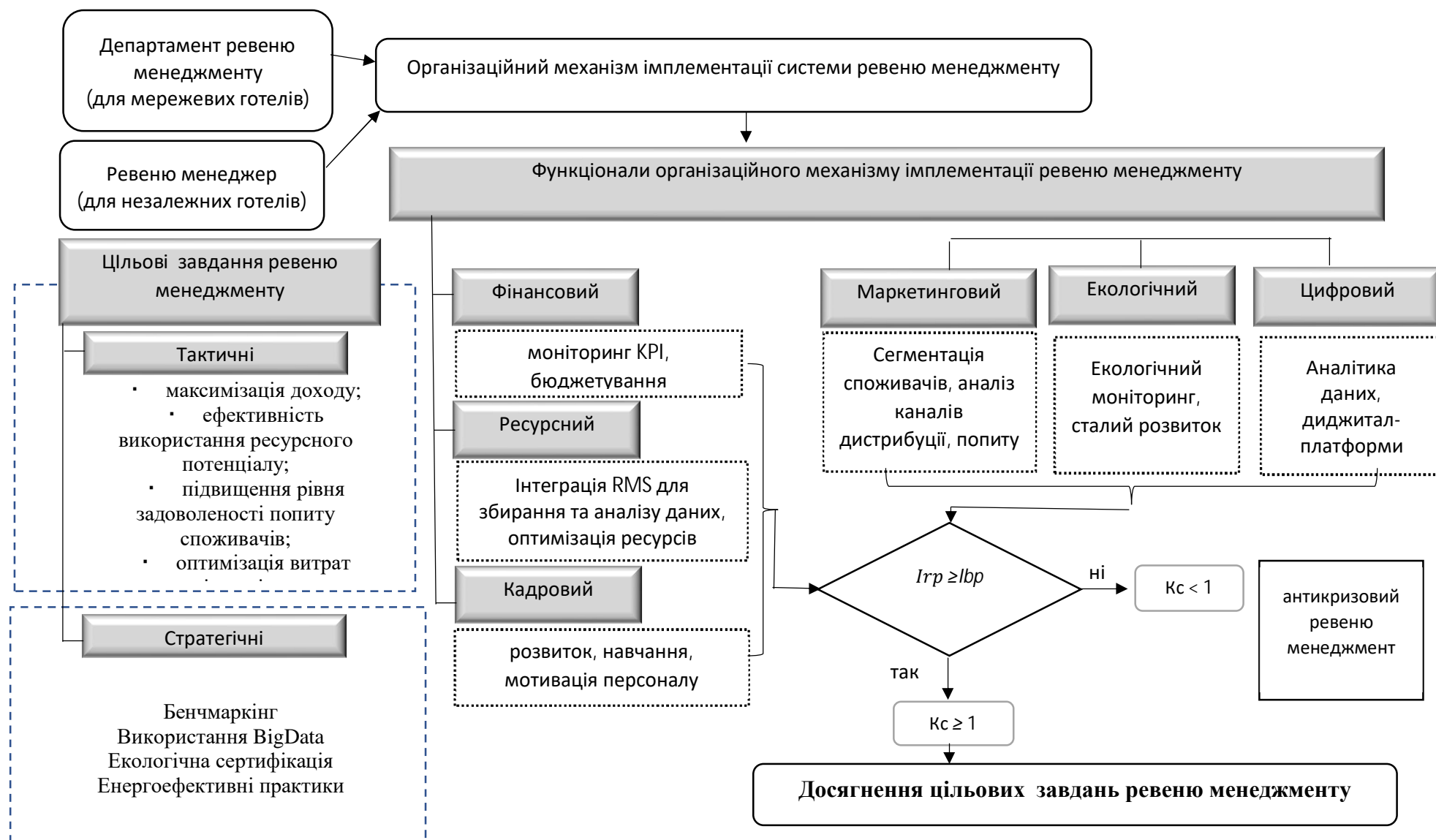


Рис. 5.7. Організаційний механізм імплементації ревеню менеджменту

Організаційний механізм імплементації ревеню менеджменту включає в себе процеси координації цілей і стратегій розвитку підприємства на основі аналізу ринкових умов, управління цінами та дистрибуцією на усіх рівнях управління, інформаційного забезпечення взаємодії між ними для адаптації до умов ринкового середовища; внесення пропозицій і узгодження порядку збору та обробки внутрішньої інформації підприємства (наприклад, про бронювання, ціни та ресурси) разом із зовнішніми даними ринкової кон'юнктури; організаційне забезпечення алгоритмізації ухвалення рішень для коригування стратегічних цілей, структурування бізнес-процесів та підвищення їх ефективності за результатами визначення коефіцієнта синхронізації.

Механізм передбачає також забезпечення структурованості і системності у розробці і впровадженні стратегії, що сприяє вдосконаленню бізнес-процесів, що в свою чергу сприяє досягненню цільових завдань ревеню менеджменту.

Отже, запропонований механізм дає можливість: *по-перше*, створювати внутрішню аналітичну платформу для ухвалення управлінських рішень щодо оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх умов; *по-друге*, реалізовувати тактичні та стратегічні цілі, які спрямовані на сталий розвиток та інноваційність, що в умовах глобальних цифрових трансформацій та зростаючих вимог до екологізації набувають важливого значення; *по-третьє*, координувати дії щодо стабілізації фінансового стану в умовах економічної кризи.

Імплементація організаційного механізму реалізації ревеню менеджменту спрямована на координацію структурних, процесних, системних, функціональних та лінійних складових управління доходами та полягає у забезпеченні ефективного планування, моніторингу та контролінгу доходів в умовах коливного попиту та цифровізації бізнес процесів.

5.2. Стратегічні пріоритети реалізації ревеню менеджменту

Суттєвий вплив турбулентного зовнішнього середовища і коливної ринкової кон'юнктури привів до зниження потенціалу імплементації ревеню менеджменту підприємствами готельного господарства, особливо малими та незалежними через обмеження економічних та інвестиційних можливостей, погіршення конкурентоздатності та недоотримання доходів. В цілому можна виділити такі основні виклики готельному бізнесу внаслідок війни, які суттєво вплинули на його розвиток (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Основні виклики готельному бізнесу України внаслідок війни [17]

Тенденції	Їх сутність
Зниження туристичного потоку	У регіонах, близьких до зони бойових дій, попит на готельні послуги значно скоротився. Це стосується передусім східних і південних областей, які безпосередньо постраждали від бойових дій. Через небезпеку багато готелів у цих регіонах або повністю припинили діяльність, або переорієнтувалися на надання притулку для переселенців, військових або волонтерів
Переорієнтація на внутрішнього споживача	З огляду на значне скорочення іноземного туризму, готелі почали активно працювати над залученням внутрішніх споживачів. Відбувається переорієнтація на обслуговування вимушених переселенців, державних організацій, благодійних і гуманітарних організацій, що тимчасово потребують розміщення.
Переміщення бізнесу у західні регіони	Західна частина України, відносно безпечна порівняно з іншими регіонами, відчула підвищений попит на готельні послуги. Зокрема, Львів, Ужгород, Чернівці та інші західні міста стали ключовими центрами прийому переселенців, міжнародних організацій та дипломатичних представництв. Відтак, попит на житло тут збільшився, що дало можливість готелям продовжувати працювати навіть у кризовий період.
Адаптація до нових потреб	Готелі почали надавати специфічні послуги, пов'язані з підтримкою переселенців та допомогою волонтерам. У деяких закладах почали переобладнювати номери під довготривале проживання, створювати дитячі кімнати та приміщення для забезпечення основних потреб (їжа, медична допомога тощо).
Проблеми з інвестиціями та відновленням бізнесу	Інвестування в готельний бізнес значно знизилося через нестабільність і невизначеність майбутнього. Багато проєктів розвитку нових готелів були заморожені, а в регіонах, де відбуваються активні бойові дії, відновлення готельної інфраструктури буде вимагати значних ресурсів після завершення війни.
Виклики для готелів у великих містах	У таких містах як Київ, Одеса, Харків, ситуація сильно варіюється. У Києві готелі працюють в обмеженому режимі, пристосовуючись до нових умов. Одеса залишається популярною серед внутрішніх туристів, проте влітку 2023 року ситуація з безпекою в Чорному морі також вплинула на потік гостей

Адаптація діяльності готелів України до викликів, пов'язаних з війною, продемонструвала важливість гнучкості та здатності бізнесу швидко реагувати на зовнішні виклики, зокрема й пов'язані із удосконаленням рівеню менеджменту. Тому потребують уваги дослідження пов'язані з узагальненням еволюційних передумов і *особливостей імплементації рівеню менеджменту підприємств готельного господарства різних типів та визначення на цій основі пропозицій для формування їх стратегічних пріоритетів в умовах трансформації викликів і загроз.*

Тому сучасна модель рівеню менеджменту підприємств готельного господарства має бути спрямована на формування збалансованої стратегії з відповідними обмеженнями і векторами розвитку. Відповідно ця стратегія передбачає не просто максимально ефективне використання наявного ресурсного потенціалу та забезпечення сталого зростання метрик ефективності, що характеризують синхронізацію можливостей зростання, але й налагодження партнерських відносин для запобігання дисипації витрат. Тобто, важливими засадами у системі нової парадигми має бути сталий розвиток і колаборативна модель економіки.

Спираючись на запропонований організаційний механізм було систематизовано тактичні і стратегічні цільові завдання, але виникає необхідність виявити пріоритети їх реалізації підприємствами готельного господарства.

У п. 4.1. було визначено три рівні збалансованості рівеню менеджменту: високий, середній, низький. Результати опитування «Моніторинг підприємницької активності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу України», що був проведений у п. 5.1. репрезентовано у таблиці 5.2.

На основі отриманих даних щодо цільових орієнтирів в управлінні доходами підприємств готельного господарства України виділено базові способи досягнення мети рівеню менеджменту: моніторинг та аналітика метрик для оперативного коригування; динамічне ціноутворення і сегментація

ринку; партнерські відносини та мотивація персоналу. Позитивного імпульсу успішному застосуванню організаційного механізму досліджених підприємств надають складові: інтеграція стратегічних та операційних процесів, впровадження інноваційних технологій та розвиток персоналу. Відповідно до цього, важливим є визначення цільових стратегічних пріоритетів, які в умовах глобальних технологічних змін на ринку та зростаючих вимог до сталого розвитку набувають важливого значення.

Таблиця 5.2

Цільові орієнтири та рівні збалансованості ревеню менеджменту підприємств готельного господарства

Цільові орієнтири ревеню менеджменту	Категорія підприємства готельного господарства	Рівні збалансованості ревеню менеджменту
Динамічне ціноутворення та коригування тарифів у режимі реального часу	категорії 5* категорії 4* категорії 3*	високий середній низький
Персоналізовані пропозиції та можливості для додаткових продажів	категорії 5*	високий
Дата аналітика	категорії 5* категорії 4*	високий середній
Пряме бронювання	категорії 4* категорії 3*	низький середній
Оптимізація каналів дистрибуції	категорії 5* категорії 4*	високий середній
Впровадження автоматизації та штучного інтелекту	категорії 5* категорії 4*	високий середній
Диверсифікація доходів за рахунок послуг, що не пов'язані з проживанням	категорії 3*	низький
Впровадження екологічних практик	категорії 5*	високий

Джерело: розробка автора

Стратегічні пріоритети реалізації ревеню менеджменту підприємств готельного господарства спрямовані на досягнення збалансованості тактичних та стратегічних цілей, що дозволить обґрунтовано розподіляти ресурсний потенціал, визначати дескриптори збільшення доходів та адаптації бізнес-процесів до несприятливих зовнішніх умов. Таким чином, визначення стратегічних пріоритетів базується на інструментарії, що використовується і є квінтесенцією результативних показників, моніторинг яких здійснюється в

готелі. Основою формування зовнішнього ядра ефективності ревеню менеджменту є стратегічні орієнтири, які обумовлюють змістовну ідею і слугують теоретичною основою визначення напрямів, що забезпечують дієвість вибору стратегій практичного застосування, ревеню менеджмент фокусується на оптимізації доходів через впровадження екологічних принципів, що дозволяє залучати інвесторів, орієнтованих на сталий розвиток. Імплементация в ревеню менеджмент цифрових інструментів є детермінантою забезпечення довготривалої ефективності ревеню менеджменту.

В контексті визначення стратегічних пріоритетів варто враховувати наступне. Відмінність у використанні інструментарію ревеню менеджменту між готелями різних категорій зумовлює вибір результативних показників та стає ключовим елементом вибору стратегічного пріоритету, що виступає базисом вибору стратегії. З огляду на багатогранність інструментарію, що використовується в готелях для управління доходами, розглянемо усі можливі варіації.

1. *BigData, аналіз ризиків, контролінг.* Big Data апробують великі масиви аналітики, що використовуються для обґрунтування рішень, аналізу поведінки споживачів та адаптації стратегій ціноутворення, що забезпечує гнучкість операційних бізнес-процесів та оптимізацію ланцюжка створення вартості, що веде до максимізації доходів з використанням моделі алгоритмізації ухвалення рішень, яка структурує етапи прийняття управлінських рішень та автоматизує бізнес-процеси з використанням інтегрованих цифрових платформ, інструментів Google Analytics та глобальних платформ аналізу даних. Цей інструментарій охоплює такі результативні показники: KPI, Occupancy Rate, ADR, RevPAR, ALOS, CPAR

2. *Бенчмаркінг, SMM, CRM, BSC.* Процес аналізу показників конкуруючих підприємств готельного господарства з метою підвищення ефективності бізнесу, оптимізації поточного стану справ та впровадження позитивного досвіду конкурентів. Бенчмаркінг є ефективним методом стратегічного та антикризового управління, що представляє собою механізм порівняльного аналізу показників ефективності та технологій роботи компаній для визначення та впровадження

кращого досвіду. Цей інструментарій охоплює такі результативні показники: RGI, ARI, MPI, NPS, SAC, LTV

3. *Бізнес-моделювання, VRIO, BCG.* Деякі підприємства використовують моделі та технології прогнозування попиту на основі історичних даних про бронювання, що дозволяє готелям коригувати свої стратегії використовуючи технологічну платформу, яка підвищує операційну ефективність і якість обслуговування споживачів завдяки системам бронювання та управління в режимі реального часу. Цей інструментарій охоплює такі результативні показники: ADR, RevPAR, CPAR, HRCPAR, ECPAR, DCPAR

Відповідно, спираючись на розроблений підхід до оцінки ефективності ревеню менеджменту виділимо три напрями, які визначають стратегічні пріоритети: *антикризовий підтримуючий і кластерний.*

В табл. 5.3 узагальнено приклади впровадження стратегічних пріоритетів ревеню менеджменту готелю.

Таблиця 5.3

**Напрями впровадження стратегічних пріоритетів
ревеню менеджменту підприємства готельного господарства**

Напрями стратегічних пріоритетів	Праксеологічні аспекти реалізації
Антикризовий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гнучке ціноутворення та динамічні тарифні стратегії – адаптація цін до попиту в режимі реального часу, запровадження антикризових тарифів для підтримки заповнюваності. 2. Залучення зовнішніх джерел фінансування – позики, субсидії, гранти, благодійні внески, фінансування із державних чи місцевих бюджетів. 3. Диверсифікація ринків і сегментів споживачів – переорієнтація на нові ринки, наприклад, внутрішній туризм, бізнес-подорожі, довгострокові проживання. 4. Оптимізація витрат і операційна ефективність – скорочення витрат без зниження якості обслуговування, автоматизація процесів. 5. Гнучкі політики бронювання та скасування – забезпечення гнучких умов для гостей, що підвищує довіру та стимулює бронювання. 6. Антикризові партнерства та кооперація – співпраця з туристичними операторами, авіакомпаніями, корпоративними клієнтами для стабільного попиту. 7. Активізація програм лояльності – впровадження додаткових бонусів і пропозицій для постійних гостей.

Напрями стратегічних пріоритетів	Праксеологічні аспекти реалізації
	8. Інвестиції в цифровий маркетинг і онлайн-продажі – підвищення видимості готелю в цифровому середовищі через SEO, таргетовану рекламу, соціальні мережі.
Підтримуючий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабілізація доходів через довгострокові контракти – робота з корпоративними клієнтами, агентствами, урядовими організаціями. 2. Розвиток сервісної диференціації – поліпшення стандартів обслуговування, унікальні послуги для збереження конкурентної переваги. 3. Оптимізація каналів продажів – баланс між прямими бронюваннями, ОТА (онлайн-туристичні агенції) та традиційними каналами. 4. Розвиток програм лояльності – підтримка та утримання постійних клієнтів через персоналізовані пропозиції. 5. Гнучке управління кадровими ресурсами – підтримка ефективної роботи персоналу, програми мотивації та навчання.
Кластерний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кооперація з іншими готелями та туристичними об'єктами – об'єднання в кластер для створення спільних пропозицій та підвищення конкурентоспроможності. 2. Спільний маркетинг і брендове просування – участь у туристичних асоціаціях, розвиток спільних маркетингових кампаній. 3. Розвиток регіональної туристичної інфраструктури – підтримка місцевих ініціатив, співпраця з владою, організація подій. 4. Інвестиції в SMART-готелі – впровадження інноваційних технологій для залучення туристів та покращення операційної ефективності. 5. Синергія з гастрономічним, екологічним і подієвим туризмом – створення пакетних пропозицій у рамках кластерного підходу.

Джерело: розробка автора

Отже, в рамках антикризового стратегічного пріоритету ревеню менеджменту готелю можна запропонувати такі складові: гнучке ціноутворення та динамічні тарифні стратегії, диверсифікація ринків і сегментів споживачів, оптимізація витрат і операційна ефективність та інші. У рамках підтримуючого стратегічного напрямку можна виділити такі стратегічні пріоритети: стабілізація доходів через довгострокові контракти, розвиток сервісної диференціації, оптимізація каналів продажів. В рамках кластерного стратегічного напрямку можна виділити такі види стратегічних пріоритетів: кооперація з іншими готелями та туристичними об'єктами, спільний маркетинг і брендове просування, інвестиції в SMART-готелі. Такі підходи,

що враховують стратегічні пріоритети дозволять готелям адаптуватися до кризових умов, підтримувати стабільність та розвиватися в довгостроковій перспективі.

З метою обґрунтування доцільності використання зазначених стратегічних пріоритетів пропонуємо результати дослідження щодо особливостей функціонування готелів України і Польщі за наслідками повномасштабного вторгнення рф. Для цього використано методологію опитування. Інструмент опитування був розроблений після аналізу результатів змін у функціонуванні готелів під впливом повномасштабного вторгнення рф на територію України та появою на цій основі внутрішньо переміщених осіб (в Україні) та мігрантів (зокрема до Польщі) і їх потребами у розміщенні в готелях.

Опитування проводилося в період з квітня по липень 2023 р. і фокусувалося на періоді з 24 лютого по кінець 2022 р. у готелях Польщі та Україні за допомогою методу CAWI (комп'ютерне веб-інтерв'ю). До участі в опитуванні були запрошені менеджери готелів України та Польщі (топ-менеджери та / або керівники структурних підрозділів – відділів продажу, маркетингу, бронювання). Остаточний список розсилки включав 306 готелів в Польщі і 312 в Україні, з яких 100 готелі в Польщі і 98 готелі в Україні відповіли на опитування. Слід зазначити, що деякі готелі, які брали участь в опитуванні, неохоче надавали інформацію, тому у деяких відповідях було виявлено пропущені, неповні відповіді, що зменшило кількість анкет з Польщі на шість ($N1 = 94$) та з України на п'ять ($N2 = 93$). Відповідно до всієї сукупності сертифікованих готелів в Україні [18] та Польщі [19,20], вибірку можна вважати репрезентативною для ринку готельних послуг в Україні та Польщі. У опитуванні взяли участь готелі з кожного воєводства Польщі і кожної області України за виключенням тимчасово окупованих. Найчастіше в опитуванні брали участь дво- і тризіркові готелі із усередненою місткістю 45 номерів у Польщі і 49 в Україні (табл. 5.4).

Характеристика вибірки готелів України та Польщі

Критерії	Польща	Україна
Рівень комфорту:	94	93
– Без категорії	27	26
– Готелі 2*	33	27
– Готелі 3*	29	31
– Готелі 4*	3	4
– Готелі 5*	2	5
Місткість	94	93
– До 30 номерів	43	38
– 30-50 номерів	24	27
– 50-100 номерів	19	16
– 100-150 номерів	5	5
– Більше 150 номерів	3	7

Джерело: розробка автора

В анкеті були використані різні типи запитань та методи збору відповідей, включаючи питання з декількома варіантами відповідей, питання з одним варіантом відповіді, а також можливість для респондентів надавати власні відповіді. Питання анкети стосувалися зміни форматів функціонування готелів під впливом повномасштабного вторгнення РФ на територію України та появою на цій основі мігрантів і їх потребами у розміщенні в готелях: 1) рівень завантаження готелів; 2) питома вага українських мігрантів / внутрішньо переміщених осіб, які проживали в готелях; 3) напрями надання готелями допомоги українським мігрантам / внутрішньо переміщеним особам; 4) джерела фінансування послуг розміщення мігрантам / внутрішньо переміщеним особам в готелях; 5) середня тривалість безоплатного проживання мігрантів / внутрішньо переміщених осіб в готелях; 5) середня сума відшкодування отримана на одного мігранта / внутрішньо переміщену особу на добу на розміщення і харчування в готелі.

На основі аналізу наукових джерел [21-24] та аналітичних досліджень [18,19] впливає, що війна в Україні, і спричинені нею процеси – значні міграційні потоки, потоки транзитних пасажирів у аеропорти – вплинули на розвиток готельного бізнесу у сусідній Польщі (табл. 5.5).

Основні виклики готельному бізнесу Польщі внаслідок війни в Україні

Тенденції	Їх сутність
Нові виклики – поява мігрантів з України	З початком повномасштабного вторгнення РФ, перед готелями Польщі з'явилися нові виклики – українські мігранти. Багато польських закладів почали надавати українцям безкоштовне проживання або значні знижки на нього, що передбачало зростання витрат, необхідність пошуку джерел фінансування, зміни у форматах надання послуг.
Наявність збройного конфлікту поблизу східного кордону Польщі	Збройний конфлікт поблизу східного кордону Польщі певною мірою негативно вплинув на польський туристичний і готельний ринок. Деякі іноземні туристи почали сприймати Польщу як прифронтову країну, побоюючись потенційної загрози, тому почали відмовлятися від запланованих поїздок.
Переорієнтація на нові сегменти споживачів на інші запити	Не всі українські мігранти потребували безкоштовної допомоги. Деякі особи, які мали у своєму розпорядженні значні кошти, могли організувати собі проживання самостійно. Багато міжнародних компаній, що мали філії в Україні та деякі українські компанії, вирішили перевезти своїх працівників та їхні сім'ї до Польщі, оплативши проживання в готелях. Відтак, альтернативним сегментом споживачів готельних послуг в Польщі стали українці, які через бойові дії на території України були вимушені покинути свої домівки і шукати прихистку на безпечних територіях. Відповідно, завантаження готелів в Польщі зросло за рахунок мігрантів, які обрали країною прихистку Польщу або потребували тимчасового розміщення під час транзиту в інші країни.

Джерело: розробка автора

Таким чином, повномасштабне військове вторгнення рф в Україну вплинуло на стан розвитку готельного бізнесу і в Україні і у сусідній Польщі і він почав адаптуватися до нових викликів.

Одним із основних операційних показників в готельному бізнесі є рівень завантаження. Під час аналізу впливу війни на завантаження українських готелів було виявлено, що серед респондентів в Україні більшість (57,0% опитаних) повідомили про середньорічне завантаження за 2022 р. від 25,0% до 50,0%. Серед опитаних в Польщі 64,0% повідомили про завантаження від 50,0% до 60,0%, а 23,0% респондентів – понад 70,0%. Отже, середня завантаженість готелів обох країн в цілому зросла – в Україні на 6,0%, в Польщі на 13,0% (рис. 5.8).

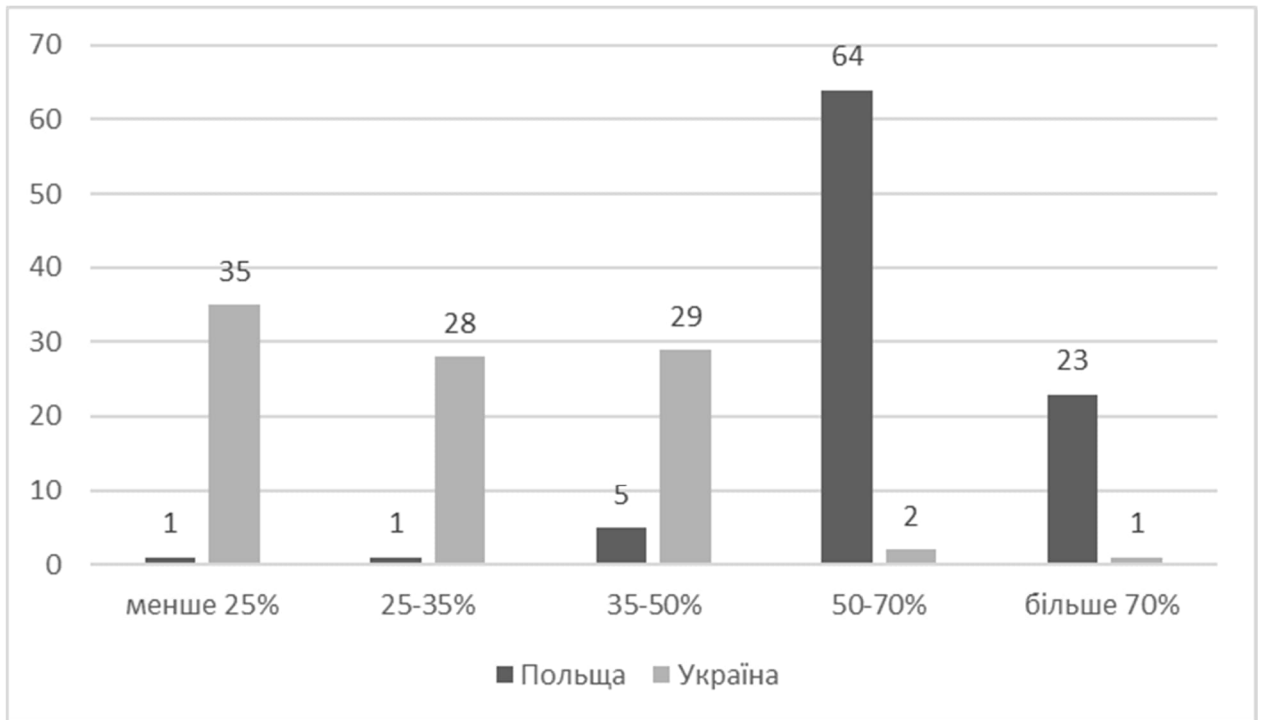


Рис. 5.8. Рівень завантаження готелів Польщі та України, 2022 р., %

Джерело: розробка автора

Вплив міграційних потоків громадян України на завантаженість готелів відображено часткою українців, які проживали в готелях (рис.3). Лідерами за кількістю українців в готелях виявились прикордонні регіони Польщі і регіони на заході України. У 65,0% готелів України питома вага внутрішньо переміщених осіб складала до 10,0% і у 23,0% готелів – 10-20,0%, і лише у 12,0% готелів внутрішньо переміщені особи склали більше 20,0% від усіх проживаючих. У Польщі ситуація дещо інша. Для 29,0% готелів питома вага українських мігрантів складала 10-20,0%, для 21,0% готелів – 20-40,0%, для 20,0% готелів питома вага мігрантів склала навіть 40-60,0% усіх проживаючих, а для 12,0% готелів більше 60,0% (рис. 5.9).

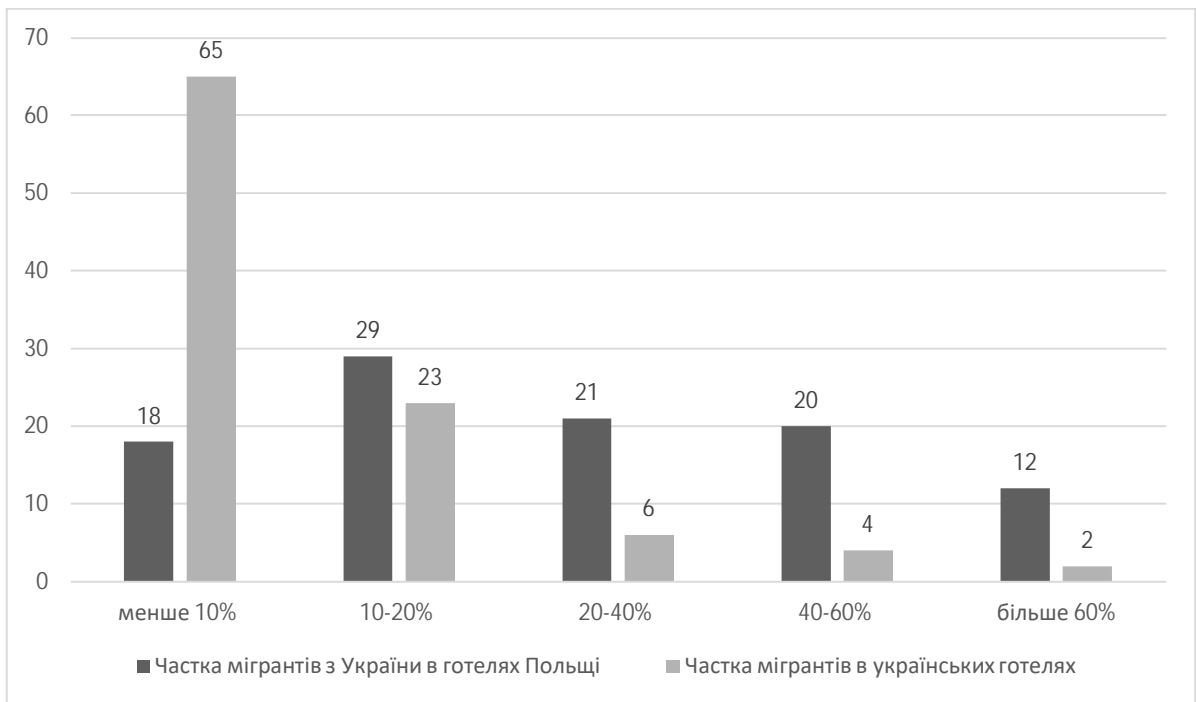


Рис. 5.9. Питома вага українських мігрантів / внутрішньо переміщених осіб, які проживали в готелях Польщі та України, 2022 р., %

Джерело: розробка автора

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну стало каталізатором змін у діяльності готелів України та Польщі, спонукаючи їх адаптуватися до нових умов та забезпечувати потреби внутрішніх (в Україні) та зовнішніх (у Польщі) мігрантів. Внаслідок процесів міграції, об'єктивним стало середнє зростання рівня завантаження готелів (у 2022 р. в перший рік війни у порівнянні із довоєнним періодом) – в Україні на 6,0%, в Польщі на 13,0% за рахунок надання послуг новому додатковому сегменту споживачів – внутрішнім та зовнішнім мігрантам. Питома вага мігрантів в готелях Польщі на рівні 23,0% від усіх споживачів, а в Україні – 12,0%, свідчить, що сегмент мігрантів значно зріс на фоні певного скорочення інших традиційних сегментів споживачів готельних послуг (туристи, бізнес-споживачі). Це також пояснюється тим, що традиційні сегменти споживачів готелів мають нижчу еластичність попиту. Відповідно, мігранти стали важливим фактором завантаження готелів коли інші сегменти не демонструють такого зростання.

Отже, готелі України і Польщі за наслідками війни певною мірою адаптували свою діяльність. Відповідно розглянемо прояви обґрунтованих вище стратегічних пріоритетів.

Антикризовий стратегічний пріоритет спрямований на подолання та мінімізацію наслідків кризи, збереження стабільності бізнесу та відновлення ефективності ревеню менеджменту формування середньострокової стратегії, орієнтованої на отримання доходів, мінімізацію втрат та адаптацію до змін в умовах небезпеки та неочікуваних криз на основі комплементарної взаємодії суб'єктів ринку. Адаптація стратегій підприємств готельного господарства в умовах постійної та непередбачуваної кризи фокусується на подоланні кризових явищ, співпраці з стейкхолдерами (аутсорсинговими компаніями), що забезпечує транспарентну і контекстуальну взаємодію для поліпшення їх економічних показників і конкурентних позицій.

Згідно з офіційною статистикою, Польща у 2022 р. отримала 144,6 млн євро (від Європейської Комісії (ЄК) на допомогу мігрантам з України внаслідок війни з РФ. Це був перший транш коштів, розподілених ЄК через механізм надзвичайної допомоги, і становив майже 60% від загальної суми (248 млн євро), виділеної країнам, які приймають найбільшу кількість біженців з України. До цієї групи входили також Румунія, Угорщина, Словаччина та Чеська Республіка. Кошти надходили з Фонду притулку, міграції та інтеграції ЄС (AMIF) та Інструменту фінансової підтримки управління кордонами та візової політики. Вони частково пішли до фонду польського уряду для надання допомоги біженцям, які прибували з України, а також на зміцнення прикордонної інфраструктури на зовнішньому кордоні Європейського Союзу [20]. Частина цих коштів була надана польським готелям у якості зовнішніх джерел фінансування.

Отже, готелі залучали кошти від інших зовнішніх суб'єктів для компенсації витрат на надання безкоштовного або пільгового житла внутрішньо переміщеним особам і мігрантам. Більшість готелів у Польщі (68,0%) вважають рівень субсидування достатнім та високим, в Україні це

твердження поділяють лише 28,0% опитаних. Оцінка можливостей залучення фінансування дає розуміння того, наскільки змінилась стратегія готелю та демонструє здатність адаптовуватись до нових реалій, що може спонукати до більш активного пошуку можливих компенсаторних механізмів, а також потребу в підтримці міжнародних фондів і місцевої влади. В Україні більшість готелів вказали на відсутність зовнішніх джерел фінансування, у Польщі більшість респондентів були проінформовані і використали можливості отримання компенсацій (рис. 5.10).

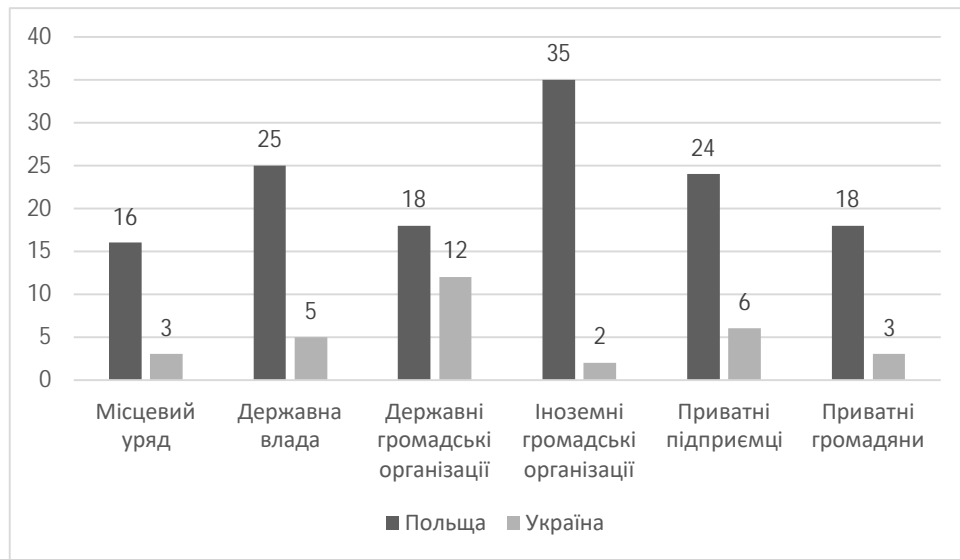


Рис. 5.10. Джерела фінансування українських мігрантів / внутрішньо переміщених осіб у готелях Польщі та України, %, 2022 р.

Джерело: розробка автора

Так, 35,0% польських готелів отримували фінансування із неприбуткових іноземних організацій, 25,0% – від державних органів влади, 24,0% – від приватних підприємців, 18,0% від приватних осіб і 16,0% від місцевих органів влади. В Україні ці показники є значно нижчі. Найбільше, а саме 12,0% готельєрів вказали, що отримували зовнішнє фінансування із державних неприбуткових організацій, 6,0% – приватних підприємців, 5,0% – державних органів влади, по 3,0% від місцевих органів влади і приватних підприємців і лише 2,0% – неприбуткових іноземних організацій.

На рис. 5.11 показано частку фінансування із зовнішніх джерел на покриття витрат на розміщення і харчування мігрантів українців в готелях в Польщі та Україні. У Польщі для багатьох готелів цей показник коливається від 40 до 60%, в Україні – від 10 до 30%. Причому у Польщі питома вага у 90,0% зовнішнього фінансування покривала витрати на проживання у 65,0% готелів і на харчування у 58,0% готелів. Частка компенсації витрат на проживання і харчування відображає можливості готелів залучати зовнішнє фінансування.

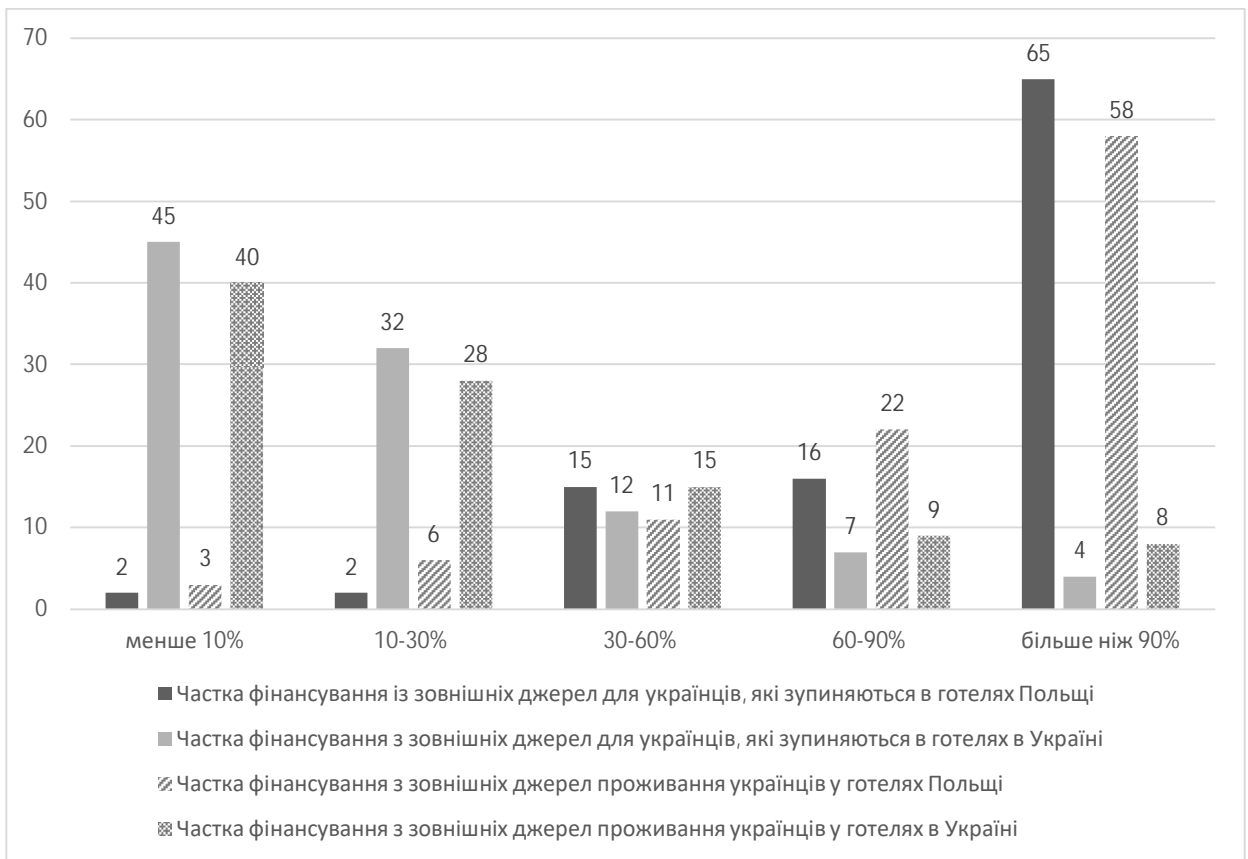


Рис. 5.11. Частка фінансування із зовнішніх джерел харчування та проживання українських мігрантів / внутрішньо переміщених осіб в готелях Польщі та України, %, 2022 р.

Джерело: розробка автора

Готелі отримували відшкодування, яке частково або повністю покрито витрати на проживання і харчування мігрантів (в середньому 72%

респондентів у Польщі та 21% в Україні). Ситуація з сумою компенсації в Україні суттєво відрізняється від ситуації в Польщі. Так, майже більшість готельєрів України, а саме 39,0% відповіли що сума компенсації, яка припадала на одного гостя в день склала менше 10 євро, ця сума у Польщі характерна для 23,0% готелів. Більшість готельєрів в Польщі отримували значніший обсяг компенсацій: 25,0% готелів – 20-30 Євро на добу і 21,0% – 10-20 Євро, 12,0% готелів – 30-40 Євро. І навіть 13,0% готелів – суму вище 40 Євро.

Отже, готелі України і Польщі використовуючи антикризові заходи стабілізували діяльність, адаптуючись до наявних викликів забезпечили власне нормальне функціонування. Проведені опитування підтверджують використання готелями України і Польщі в рамках антикризового пріоритету – залучення зовнішніх джерел фінансування – позики, субсидії, гранти, благодійні внески, фінансування із державних чи місцевих бюджетів. Також за результатами інтев'ю готельєри зазначили актуальність використання: гнучкого ціноутворення, диверсифікації ринків, оптимізацію витрат, інвестиції в цифровий маркетинг і онлайн-продажі.

Підтримуючий стратегічний пріоритет виконує функцію підвищення внутрішньої ефективності для впровадження нових послуг, вдосконалення маркетингових практик щодо активізації попиту та цифрового залучення споживачів з використанням діджитал технологій та інноваційного інформаційного забезпечення для пришвидчення комунікаційних процесів і формування конкурентних переваг та лояльності споживачів.

На основі інтерв'ю із готельєрами України та Польщі було визначено актуальність стратегічного пріоритету за підтримуючим напрямом – стабілізація доходів через довгострокові контракти (робота з корпоративними клієнтами, агентствами, урядовими організаціями). Відповідно, в рамках опитування визначено питому вагу різних типів довгострокових контрактів підприємств готельного бізнесу (рис. 5.12).

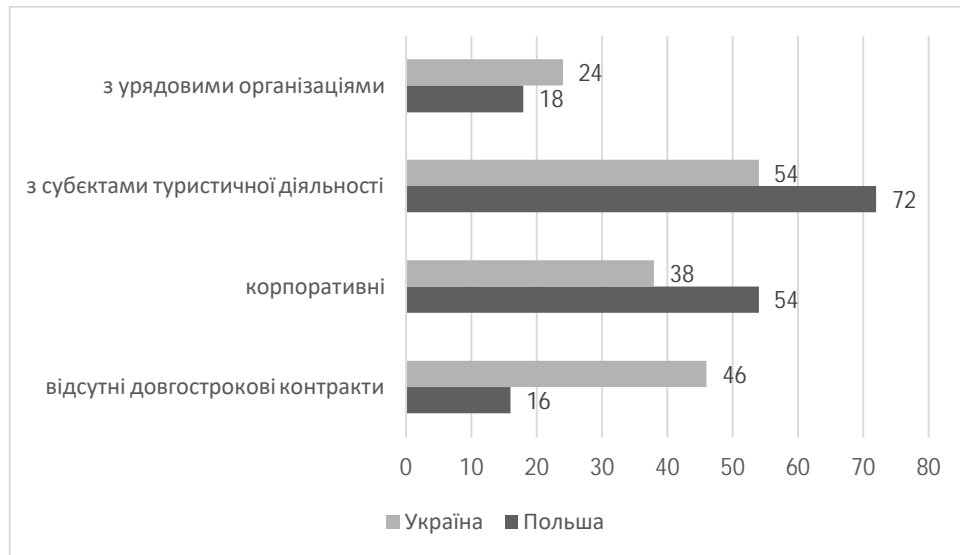


Рис. 5.12. Рівень співпраці готелів Польщі та України із споживачами послуг в рамках довгострокових контрактів, %

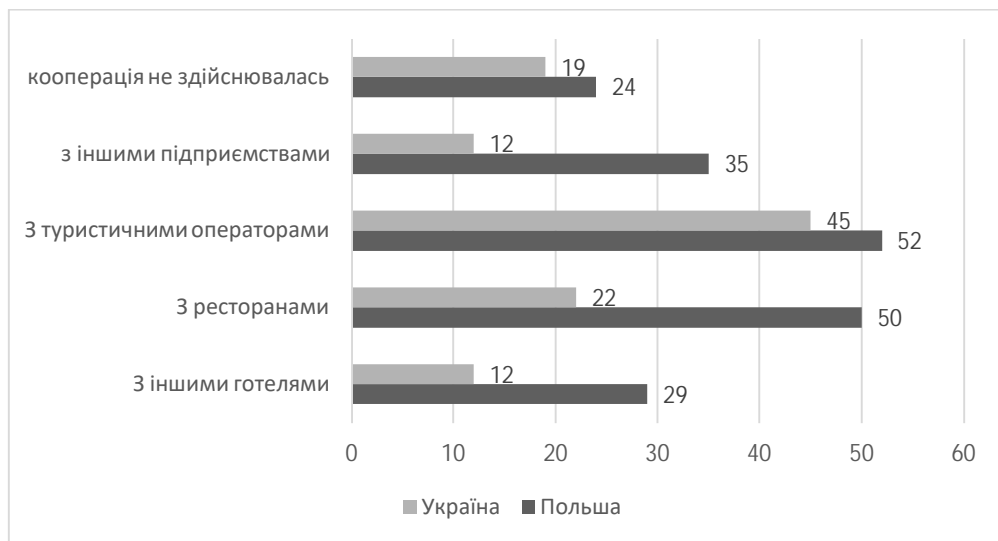
Джерело: розробка автора

Отже, з метою підтримки стабільного рівня доходів готелі заключають довгострокові контракти із різними групами споживачів. І в Україні і в Польщі такими споживачами є суб'єкти туристичної діяльності, відповідно про це зазначили 72,0% готельєрів Польщі і 54,0% України. Проте зараз, під час війни рівень співпраці в Україні з цією групою партнерів скоротилась. Другою за значенням групою споживачів є корпоративні клієнти – 38,0% в Україні і 54,0% в Польщі. Зараз в Україні зріс рівень контрактів із урядовими структурами – 24,0%, у Польщі про таку співпрацю зазначили 18,0%. Не досить позитивним явищем є те, що 46,0% готельєрів України повідомили про відсутність довгострокових контрактів із потенційними споживачами. В Польщі таких готелів є всього 16,0%. Отже, для багатьох готелів України перспективним є використання у майбутньому підтримуючого пріоритету, зокрема налагодження довгострокових партнерських стосунків з споживачами з метою диверсифікації отримання доходів.

Кластерний стратегічний пріоритет передбачає об'єднання бізнес-моделей, ресурсного потенціалу, що дозволяє реалізувати стратегію ревеню менеджменту на основі синергії спільних можливостей та варіативності каналів дистрибуції, використовуючи ефект масштабування та спільного інвестування

(кофандингу) в розвиток кадрового потенціалу, програмного забезпечення, інновацій.

На основі інтерв'ю із готельєрами України та Польщі було визначено актуальність стратегічного пріоритету за кластерним напрямом – кооперація з іншими готелями та туристичними об'єктами – об'єднання в кластер для створення спільних пропозицій та підвищення конкурентоспроможності. Відповідно, в рамках опитування визначено рівень важливості співпраці готелів із іншими суб'єктами бізнесу (рис. 5.13).



*Рис. 5.13. Рівень кооперації готелів Польщі та України із партнерами, %
Джерело: розробка автора*

Отже, партнерська кооперація є досить важлива для суб'єктів готельного бізнесу. І в Україні і в Польщі основними партнерами в кластерах є туроператори – 45,0% та 52,0%. На другому місці за важливістю є співпраця із закладами ресторанного господарства, відповідно – 22,0% та 50,0%. Дещо нижчий рівень співпраці характерний із іншими готелями, відповідно 12,0% та 29,0% та суб'єктами інших сфер бізнесу, відповідно 12,0% та 35,0%. І 19,0% готелів в Україні та 24,0% готелів Польщі зазначили про відсутність подібної кооперації, що може стати для них пріоритетом у майбутньому.

Отже, більшість готелів обох країн адаптували свою діяльність за наслідками війни враховуючи стратегічні пріоритети. Прте, існують певні відмінності, що відображають різні можливості та потреби готелів обох країн в умовах війни. Польські готелі мали значно ширші можливості для залучення

зовнішнього фінансування для підтримки українських мігрантів порівняно з українськими готелями. Значна частка польських готелів отримувала фінансування від неприбуткових іноземних організацій, державних органів, приватних підприємців та осіб, що дозволяло покривати більше 60% витрат на розміщення і харчування мігрантів. У той час як українські готелі в основному залежали від обмежених ресурсів державних організацій, що дозволяло покривати лише 10–30% витрат.

Адаптація діяльності готелів України та Польщі до викликів, пов'язаних з війною, продемонструвала важливість гнучкості та здатності бізнесу, впровадження актуальних стратегій.

Тому, розвиток готельного бізнесу України в умовах війни та у пост-воєнний період вимагає комплексного підходу, який включає стратегічне управління, кризове управління, ревеню менеджмент, впровадження інновацій, цифровізацію. Враховуючи результати проведених опитувань, наукові дослідження [25–29] та узагальнення, напрямами удосконалення розвитку готельного бізнесу обох країнах в умовах війни в Україні є.

Отже, основними рекомендаціями щодо удосконалення адаптації готельного бізнесу України в умовах війни в контексті реалізації ревеню менеджменту можуть бути: орієнтація на розвиток сегменту короткострокового розміщення для ВПО, інтеграція соціальної підтримки, інноваційні моделі розміщення, покращення безпеки та інфраструктури, орієнтація на внутрішній туризм. Для Польщі: адаптація до довгострокової міграції, створення пакетів послуг для мігрантів, залучення додаткових джерел фінансування, розвиток культурної інтеграції, диверсифікація клієнтської бази. Спільними рекомендаціями для України та Польщі є: цифровізація послуг, гнучкість в управлінні персоналом, екологічна стійкість, розширення партнерських програм, аналіз нових потреб клієнтів. Такі рекомендації сприятимуть не лише виживанню готельного бізнесу, але й його розвитку у нових умовах, сприяючи адаптації до нових реалій, викликаних війною та міграційними процесами.

Отже, на основі ідентифікації стратегічних пріоритетів варто проводити *вибір стратегії ревеню менеджменту підприємством готельного*

господарства, що має здійснюватися на засадах збалансованого підходу, а саме з урахуванням рівня ризику інвестування і використання ресурсного потенціалу та ефективності прийнятих стратегічних управлінських рішень, що характеризують низку важливих кількісних та якісних метрик. Врахування особливостей контрактації, гармонізації і інноваційної трансформації центрів формування доходів в стратегії реалізації рівеню менеджменту залежатиме від рівня визначення дескрипторів шляхів збільшення доходів та адаптації бізнес-процесів до несприятливих зовнішніх умов.

На підставі викладеного вище визначено алгоритм визначення стратегій рівеню менеджменту (рис.5.14).

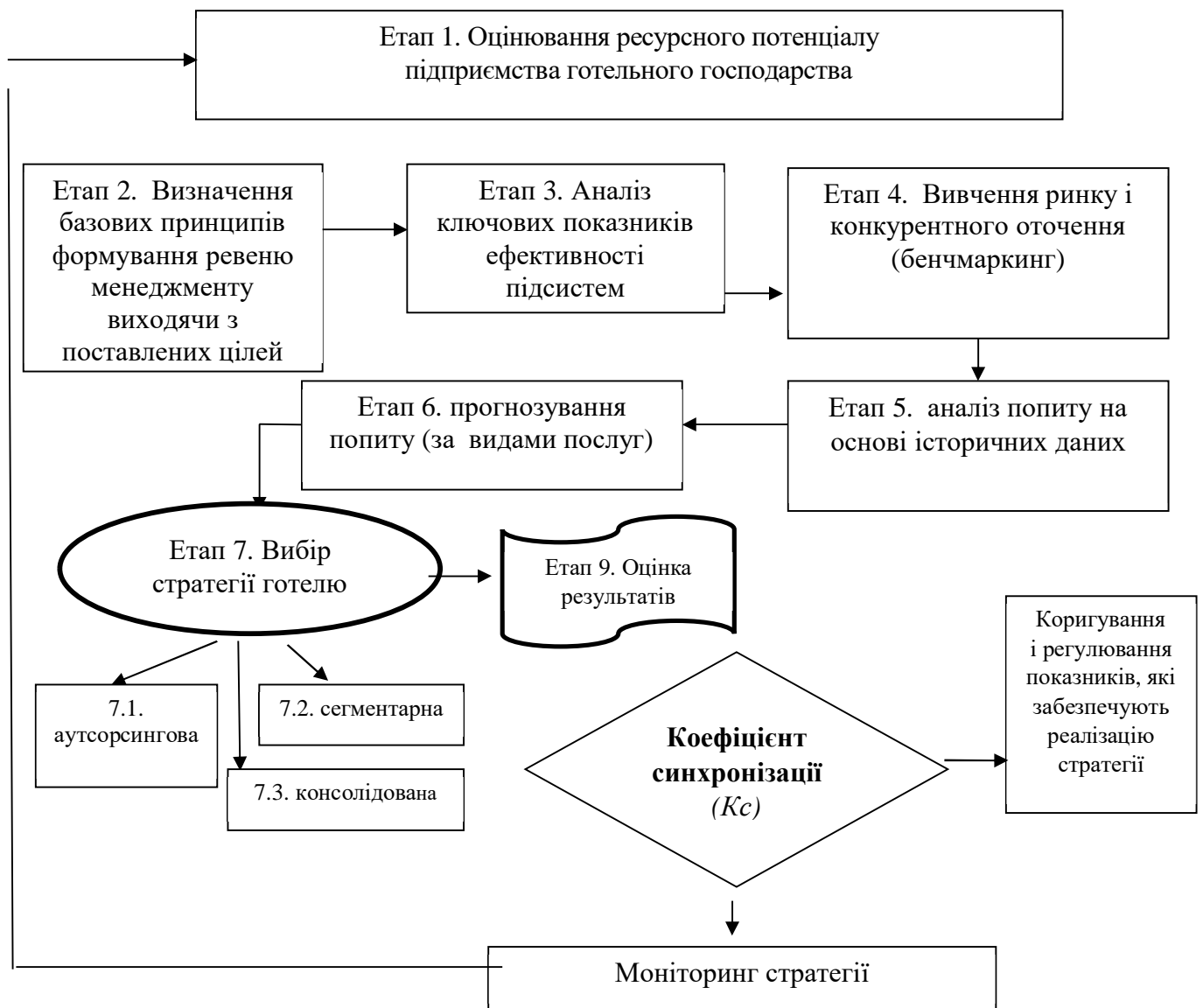


Рис. 5.14 Структурно-логічна схема визначення стратегії готелю в контексті рівеню менеджменту

Джерело: розробка автора

Відповідно до обраних стратегічних пріоритетів запропоновані стратегії ревеню менеджменту підприємством готельного господарства для реалізації, що базуються на налагодженій співпраці і взаємодії, за наявності значної квоти розкриття даних готельєри готові ділитися своїми даними, оскільки вони відчують відчутну вигоду, що активує їхню контекстуальну взаємність.

Впровадження успішних стратегій співпраці для максимізації доходів дозволить розуміти передумови впровадження процесу вибору стратегії, зокрема, зосередивши увагу на рішеннях щодо консалтингу та антикризового ревеню менеджменту з точки зору витрат на їх реалізацію, а також на різних аспектах результатів впровадження імплементації ревеню менеджменту. Розробляючи модифіковану модель ревеню менеджменту в готельному бізнесі пропонуємо використовувати наступні варіанти імплементації стратегії: *сегментарна, консолідована та аутсорсингова (рис. 5.15).*

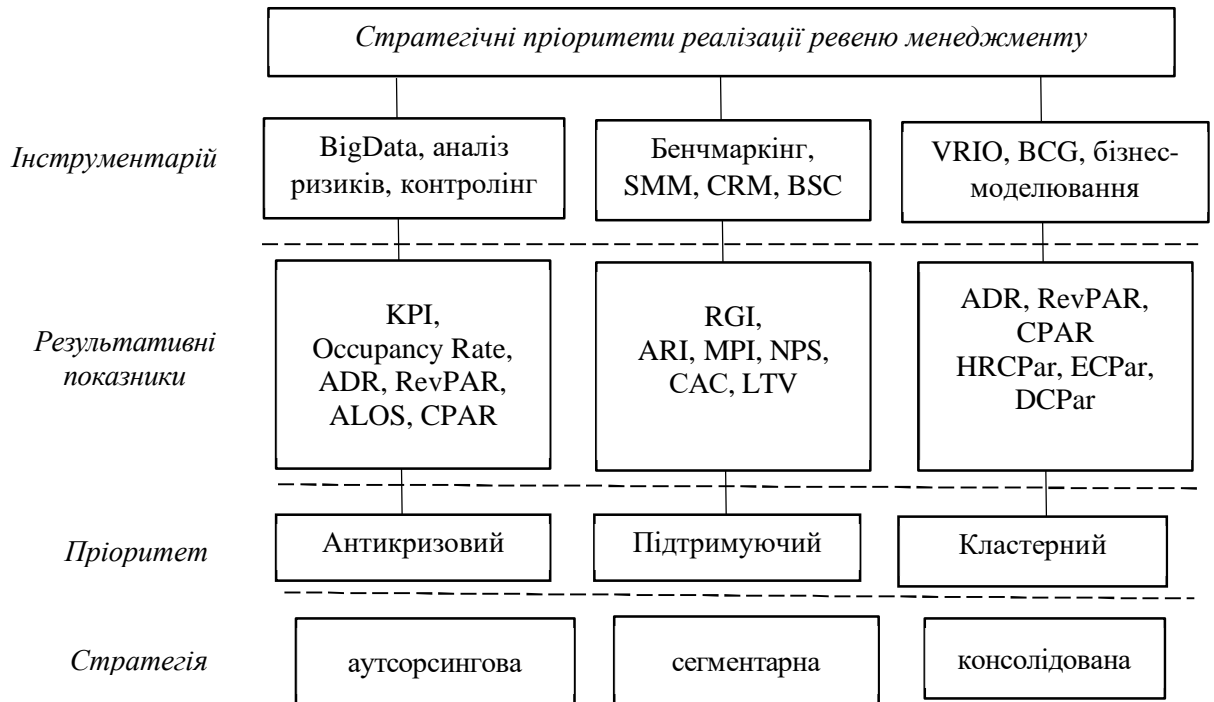


Рис.5.15. Формування стратегій ревеню менеджменту в контексті визначення стратегічних пріоритетів

Джерело: розробка автора

Сегментарна стратегія передбачає, що готель використовує власні ресурси для ведення господарської діяльності для того, щоб мати більший контроль над функціональними складовими управління. Це дослідження визначає власну систему ревеню менеджменту як таку, що складається з усіх елементів циклу управління доходами, включаючи прогнозування, встановлення цін, контроль і моніторинг, які здійснюються на території готелю власними працівниками. є дуже ефективним інструментом для точного націлювання на різні групи споживачів, але для її успішного застосування важливо правильно здійснити сегментацію та забезпечити належну адаптацію продуктів і послуг під потреби кожного сегмента, а саме з урахуванням рівня ризику інвестування і використання ресурсного потенціалу та ефективності прийнятих стратегічних управлінських рішень, що характеризують низку важливих кількісних та якісних метрик. Врахування особливостей контрактації, гармонізації і інноваційної трансформації центрів формування доходів в стратегії реалізації ревеню менеджменту залежатиме від рівня її визначення.

Консолідація має місце, коли управління господарською діяльністю кількох об'єктів готельної нерухомості зосереджене в одному місці/відділі. Розвиток технологій і цифровізація створили середовище, в якому процес консолідації став набагато простішим. Наприклад, консолідація відбувається коли централізований ревеню менеджер управляє кількома об'єктами нерухомості, що належать до однієї мережі. Якщо власники готельної нерухомості мають кілька об'єктів в одному регіоні, вони можуть вирішити об'єднатися в кластери для реалізації функції ревеню менеджменту в одному місці, щоб створити економію від масштабу та інвестувати в систему, яка може бути нездійсненною і недосяжною для окремого підприємства готельного господарства. Розроблено організаційно-методичний підхід до формування кластерів підприємств готельного господарства, що дозволяє, а також аспекти ризик-менеджменту та організаційно-управлінських змін. Інноваційна трансформація центрів формування доходів базується на концепції антикризового ревеню менеджменту через розвиток партнерських відносин

для оптимізації витрат та ефективного використання ресурсів. Колаборація для обміну досвідом, знаннями та технологіями сприяє адаптації до змін у зовнішньому середовищі, підтримці фінансової стійкості в умовах невизначеності та ризиків, пов'язаних із кризами.

Аутсорсинг частіше використовується в науковій літературі, як передача послуг, які зазвичай використовуються всередині компанії, такі як маркетинг, бухгалтерський облік та технічне обслуговування, на субпідряд зовнішній стороні. Антикризовий стратегічний пріоритет спрямований на подолання та мінімізацію наслідків кризи, забезпечення фінансової стабільності бізнесу на основі *аутсорсингової* стратегії. З метою зменшення навантаження на внутрішні ресурси запропоновано функціональні субстратегії аутсорингу: технологічна (доступ до інноваційних професійних технологій, підтримка інформаційно-комунікаційної екосистеми, забезпечення кібербезпеки); фінансова (бюджетування, фінансовий аудит, фінансове планування); HR-аутсорсинг (навчання і розвиток персоналу), маркетингова (маркетинговий аналіз кон'юнктури та споживчої поведінки). Дана стратегія передбачає, що окремих об'єкт нерухомості або декілька об'єктів нерухомості разом використовують стороннього консультанта/систему ревеню менеджменту, такі об'єкти вважаються такими, що передають ревеню менеджмент на аутсорсинг третій стороні. *Корпоративний аутсорсинг* – цей підхід зазвичай пов'язаний з брендами, наприклад, коли брендові готелі купують послуги RM у свого корпоративного офісу. Наприклад, Hilton має свій Консолідований центр управління доходами (RMCC), який продає цю послугу окремим власникам нерухомості та операторам. Пропонуємо розглядати корпоративний аутсорсинг як стратегію, коли готель купує послугу RM у свого центрального офісу материнської корпорації.

Зважаючи на варіативність альтернативних підходів до імплементації стратегії, зокрема аутсорсингу, пропонуємо використовувати аналітичний інструментарій, який охоплює два її рівня – корпоративний та регіональний.

Бачення структури аналітичного забезпечення цього процесу наведено на рис. 5.16.

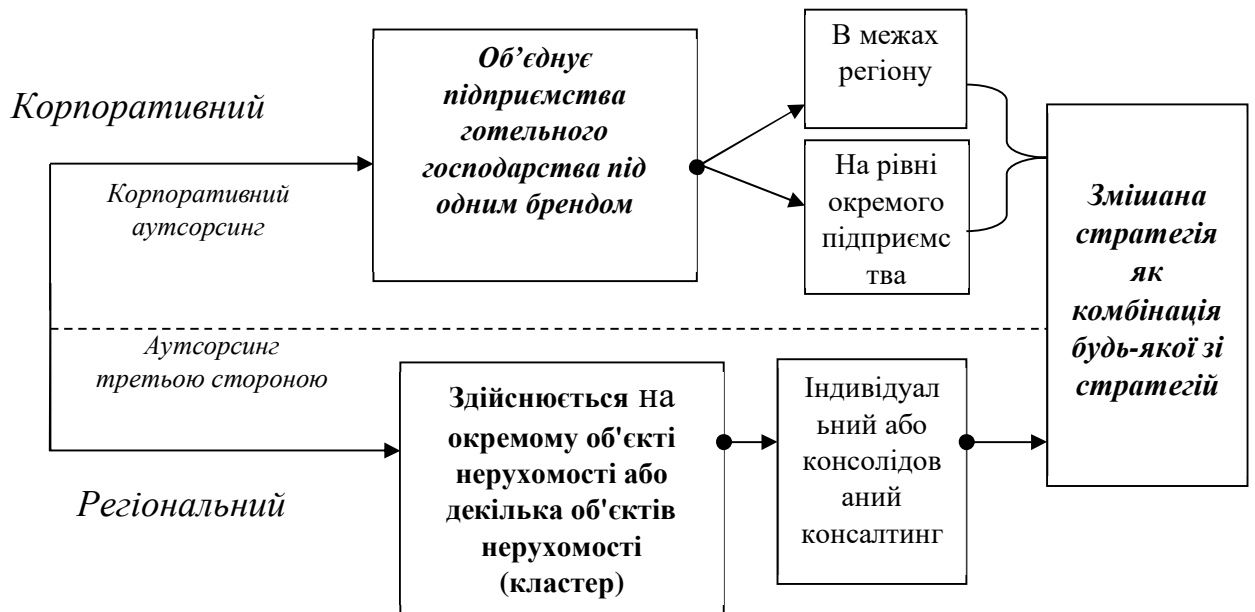


Рис. 5.16. Аналітичне забезпечення вибору підходів до імплементації аутсорсингової стратегії рівню менеджменту підприємства готельного господарства

Джерело: розробка автора

Базуючись на представленому вище алгоритмі, розроблено методику поєднання різних рівнів реалізації стратегій рівню менеджменту. Наприклад, бренд з декількома об'єктами може управлятися на регіональному рівні.

Ревеню менеджери регіонального рівня, як правило, можуть аналізувати кілька об'єктів, надавати щоденні рекомендації та надсилати звіти до цих об'єктів в рамках корпоративного аутсорсингу. Ці регіональні центри також можуть отримувати допомогу від центрів управління доходами корпоративних офісів, щоб скоригувати свої процеси. У деяких випадках менеджери з управління доходами корпоративних офісів можуть нести безпосередню відповідальність за окремі об'єкти. Консолідація системи управління доходами також може бути ініційована кількома об'єктами, що

працюють разом, або декількома об'єктами, що належать одній і тій самій мережі. Хоча ці об'єкти можуть створювати власні централізовані системи, вони також можуть використовувати сторонніх консультантів для аутсорсингу своїх систем ревеню менеджменту.

Корпоративні RM-центри та сторонні постачальники RM-систем виступатимуть стейкхолдерами підприємства готельного господарства, корегуючи маркетингові зусилля, створюючи нові системи або модифікуючи існуючі системи. Крім того, власники готелів, інвестори та менеджери, як суб'єкти управління доходами здійснюють розробку стратегії, яка впливає на роботу всіх департаментів підприємств готельного господарства.

Будь-яка з цих стратегій імплементації має численні переваги та недоліки. Залежно від потреб і ресурсів підприємства готельного господарства, керівництву слід дослідити та інвестувати в найкращу стратегію впровадження для своїх об'єктів готельної нерухомості. Причин для вибору тієї чи іншої стратегії може бути багато, наприклад, вартість програмного забезпечення, пошук кваліфікованих працівників, супротив інноваціям, розмір об'єкта нерухомості тощо. В цілому ідентифікація переваг та недоліків стратегій імплементації ревеню менеджменту залежать від характеристик і потреб об'єкта готельного бізнесу.

Отже, запропонований організаційно-методичний підхід до визначення стратегічних пріоритетів реалізації ревеню менеджменту підприємств готельного господарства, дозволяє визначити генеральну ринкову стратегію, а також аспекти ризик-менеджменту та організаційно-управлінських змін.

5.3 Сценарне прогнозування стратегії ревеню менеджменту

Багатоваріантність чинників, що впливають на вибір стратегічних пріоритетів ревеню менеджменту підприємством готельного господарства, зокрема в умовах турбулентного середовища, створює основу для визначення способу досягнення збалансованості тактичних цілей внутрішнього ядра

ефективності ревеню менеджменту, як ключової мети (рис. 5.17). Вибір стратегічних пріоритетів і поєднання інтересів зацікавлених сторін обумовлено визначенням причинно-наслідкових взаємозв'язків між загрозами та можливостями й очікуваними результатами в системі оцінювання тактики та подальшого стратегування ревеню менеджменту.

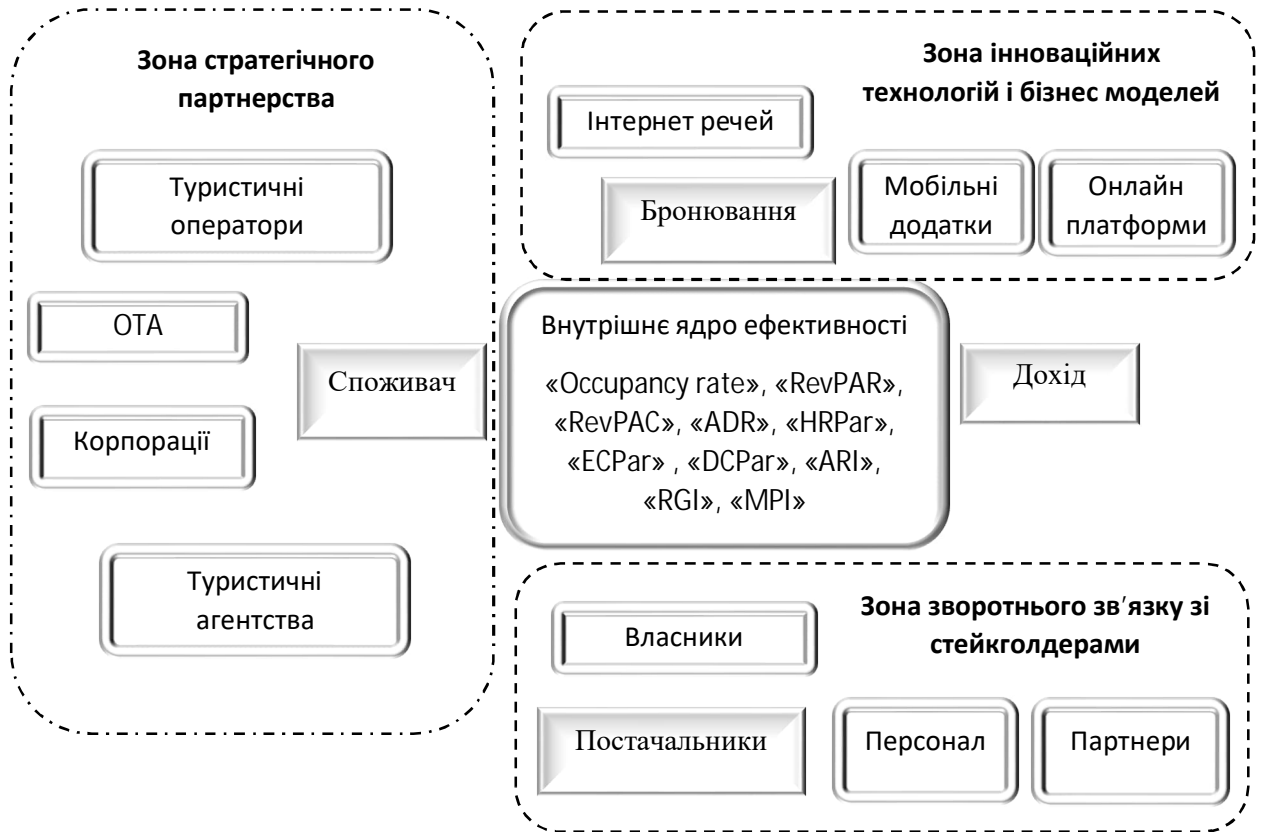


Рис. 5.17. Варіативність тактичних цілей внутрішнього ядра ефективності ревеню менеджменту

Джерело: розробка автора

Сценарне прогнозування стратегії ревеню менеджменту як альтернатива одноваріантним прогнозам спрямоване на врахування багатьох факторів. Моделювання можливих варіантів розвитку подій залежно від змін внутрішніх і зовнішніх факторів є результатом сценарного прогнозування, який передбачає аналіз можливих альтернатив розвитку за однакових вихідних умов і дозволяє сформулювати оптимальні стратегії ревеню менеджменту, адаптовані до ринкової кон'юнктури [30–32].

У контексті вибору стратегій ревеню менеджменту сценарії є прогнозуванням гіпотетичних варіантів розвитку, що здійснюється на основі методу множинної регресії із використанням системи штучного інтелекту, базується на нечітких множинах та системах нечіткого логічного висновку, представлене у вигляді плану дій. Основною перевагою сценарного прогнозування є визначення чинників, що впливають на прийняття рішень із врахуванням ризиків та обумовлюють пріоритети у використанні можливостей розвитку [33–35].

Неоднорідність вихідних умов щодо сезонних коливань, рівня доходу підприємств готельного господарства та чинників ринку окремих DESTИНАЦІЙ обумовлює суперечність у визначенні ролі і точності прогнозованих показників у ревеню менеджменті. Пояснюючи сутність цієї тези, особливо в умовах криз, доречно зазначити, що основоположний зміст сценарного прогнозування полягає у плануванні бюджету та стратегічного управління, але пов'язане зі значними викликами з боку *ринкового бізнес середовища*, а на рівні підприємства готельного господарства – це наявність ресурсного потенціалу і *збалансованість підсистем ревеню менеджменту* як функціоналів його організаційного механізму.

Однак варто зазначити, що точність і релевантність прогнозів залежить від великих обсягів даних, а також аналітичних навичок та здатності до інтерпретації отриманих результатів, що зумовлює потребу у використанні технологій машинного навчання та штучного інтелекту, який, у свою чергу, обумовлює розширення можливостей збору і акумулювання даних, впровадження нових методів у процес їх аналізу і обробки. Проблема полягає у тому, що ресурсні можливості підприємств готельного господарства щодо імплементації ревеню менеджменту є різними – щодо наявного потенціалу, навіть якщо підприємства належать до однієї категорії, знаходяться в однакових кліматичних умовах, орієнтовані на подібний цільовий споживчий сегмент. Варіативність вихідних умов підприємств готельного господарства визначає не тільки неоднорідні вимоги до розробки стратегій, але також

впливають на можливість їх реалізації, яка залежить від *кореляції факторів впливу* на ефективність ревеню менеджменту.

Під поєднанням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища у визначенні потенціалу підприємства готельного господарства щодо ефективності ревеню менеджменту розуміємо технологію оцінювання рівня коефіцієнта завантаження (попит на готельні послуги) та рівня доходу на один доступний номер (RevPar). Методологія сценарного прогнозування включає аналіз історичних даних, виявлення ключових драйверів впливу, побудову альтернативних сценаріїв та оцінку їхньої ймовірності.

Механізми сценарного прогнозування достатньо ґрунтовно описано через визначення кореляційної залежності різними параметрами, серед яких найбільше поширення набули показники, що характеризують взаємозв'язок двох випадкових величин (парні показники): кореляційний момент, коефіцієнт кореляції. Крім того, можна згадати про інші статистичні показники: математичне сподівання (expectation value), дисперсію (variance), середньоквадратичне відхилення (mean-square estimate). Таким чином, парний регресійний аналіз включає у себе розгляд однієї незалежної змінної величини і дозволяє визначити Парну лінійну регресію, як причинну модель статистичного лінійного зв'язку між двома кількісними змінними що має вигляд [36]:

$$r_{xy} = \frac{\sum [(y_i - \bar{y})(x_i - \bar{x})]}{\sqrt{\sum (y_i - \bar{y})^2 \sum (x_i - \bar{x})^2}}, \quad (5.1)$$

де—;

x_i - незалежна змінна;

y_i - залежна змінна;

Сценарне прогнозування здійснено на основі методу кореляційного аналізу дозволило виявити приховані тенденції та закономірності. Кореляційний аналіз дав змогу оцінити, як зміни в попиті можуть впливати на

рівень доходу. На основі отриманих результатів було виявлено два типи кореляцій:

1. Пряма (позитивна) кореляція (рис. 5.18) — зростання попиту сприяє збільшенню доходу. Коефіцієнт кореляції в цьому випадку дорівнює 0.982, що вказує на дуже сильний позитивний зв'язок між попитом і доходом. Це означає, що підвищення попиту, безумовно, призводить до зростання доходів підприємства, і стратегія має бути орієнтована на стимулювання попиту для збільшення доходів.

2. Зворотна (негативна) кореляція (рис. 5.19) — зростання попиту може призвести до зменшення доходу, наприклад, через зниження цін в умовах високої конкуренції. Коефіцієнт кореляції в цьому випадку становить -0.962, що свідчить про дуже сильний негативний зв'язок. Це означає, що у певних умовах, таких як висока конкуренція, зменшення попиту може змусити підприємство знижувати ціни для підтримки обсягів продажу, що спричиняє зростання доходу, але на зниженому рівні.

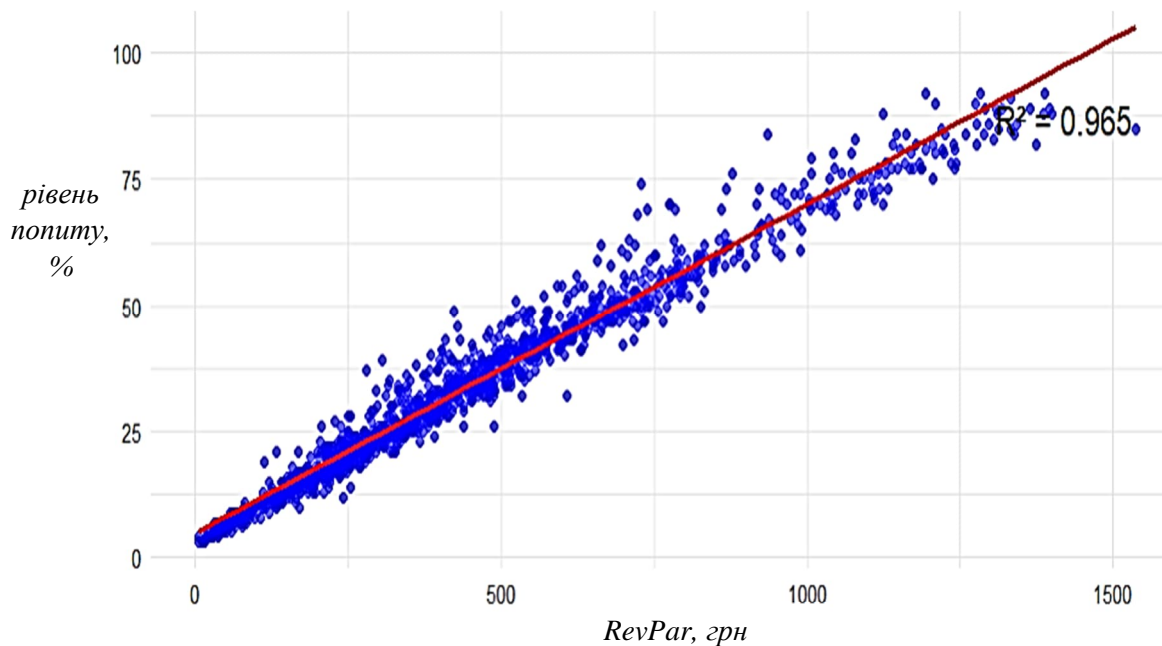


Рис. 5.18. Пряма кореляція між обсягом доходу на номер (RevPar) та рівнем попиту

Джерело: розробка автора

Ці результати дозволили точно визначити взаємозв'язок між попитом та доходами, що є основою для створення адаптивних варіантів сценаріїв вибору стратегій ревеню менеджменту. Зокрема, вони допомогли розробити субстратегії для оптимізації цінової політики, каналів дистрибуції, а також для впровадження нових технологій та інструментів ревеню менеджменту.

У моделі прогнозування враховано статистичний рівень внутрішньої узгодженості і кореляційних зв'язків, здійснено декомпозицію часового ряду основної змінної – доходу, обсяг якого залежить від комплексу чинників. Це зумовило необхідність поділу стратегії ревеню менеджменту на субстратегії для гнучкого реагування на змінні умови кон'юнктури ринку.

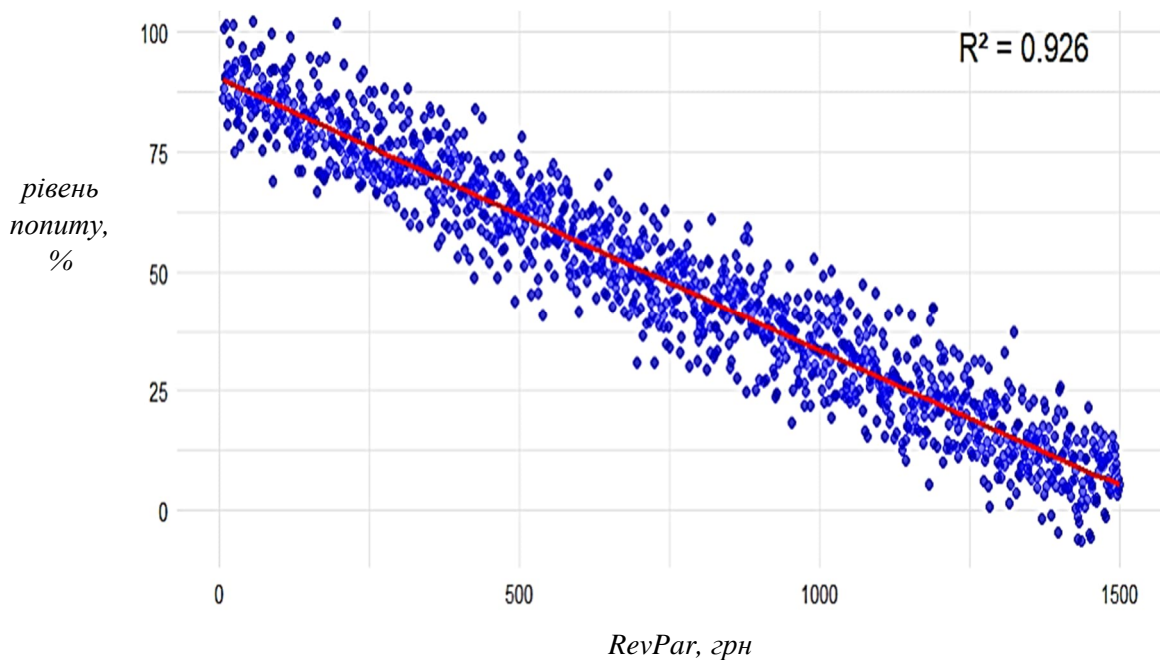


Рис. 5.19. Зворотна кореляція між обсягом доходу на номер (RevPar) та рівнем попиту

Джерело: розробка автора

Сценарій варіативності субстратегій ревеню менеджменту в готельному бізнесі може включати кілька ключових аспектів, які допомагають адаптуватися до змінних умов ринку та підвищити ефективність ревеню

менеджменту. Саме багатоваріантність розвитку подій та турбулентність зовнішнього середовища зумовлює застосування сценарного методу з метою прогнозування можливих стратегічних пріоритетів та вибору оптимальних субстратегій ревеню менеджменту. Цей метод застосовується для оцінювання та аналізу альтернативних варіантів розвитку для підприємств готельного господарства, які функціонують в однакових ринкових умовах. У контексті вибору субстратегій ревеню менеджменту залежно від тенденцій коливання попиту та темпів зростання доходу сценарії є прогностичними альтернативами розвитку, представленими у вигляді тактичних цілей і завдань. Основними елементами сценарного методу є аналіз ринкових умов, а саме даних про ринок, включаючи конкурентів, попит на послуги, сезонність і економічні умови та ідентифікація трендів, що полягає у визначенні поточних і майбутніх трендів у поведінці споживачів, таких як зміни в уподобаннях щодо типу проживання або послуг. Визначивши напрями сценарного прогнозування ревеню менеджменту підприємства готельного господарства встановлено основні напрями розвитку та наслідки запланованих змін:

- гнучкість у ціноутворенні з використанням алгоритмів для автоматичного коригування цін залежно від попиту та пропозиції;
- розробка акцій та знижок для різних сегментів споживачів, наприклад, для сімей, бізнес-мандрівників або груп;
- сегментація ринку на основі демографічних, психографічних і поведінкових характеристик споживачів;
- створення персоналізованих пропозицій послуг для різних груп споживачів, що відповідають їхнім потребам і вподобанням;
- впровадження сучасних технологій для аналізу даних і прогнозування попиту;
- використання онлайн-бронювання та маркетингових інструментів для дистрибуції готельних послуг;
- реагування на непередбачувані ситуації, такі як економічні кризи або пандемії, адаптація пропозицій до нових умов подорожей;

- здатність швидко змінювати внутрішні процеси та ресурси відповідно до нових вимог ринку.

Враховуючи напрями розвитку та наслідки запланованих змін нами було розроблено сценарії варіативності субстратегій ревеню менеджменту в готельному бізнесі, які передбачають постійний моніторинг ринку, гнучкість у ціноутворенні, персоналізацію послуг і використання сучасних технологій.

У практичній діяльності використання сценарного прогнозування стратегії ревеню менеджменту дає можливість здійснити обґрунтований вибір з-поміж релевантних коливанням ринкової кон'юнктури субстратегії/й для досягнення тактичних та стратегічних цілей ревеню менеджменту.

У кризовий та посткризовий (поствоєнний) період, наприклад, інвестування у готельний бізнес може стати вигідним джерелом як для диверсифікації бізнесу, так і як основне джерело доходу [37].

Враховуючи впливи визначених факторів зовнішнього середовища (рівень попиту), стратегічні пріоритети, потенціал отримання доходів (внутрішнє середовище) запропонуємо конкретні сценарії розгортання подій для формування стратегічних моделей поведінки і створення конкурентних переваг підприємств готельного господарства. Таке моделювання сценаріїв дозволить визначити потенційні можливості розвитку підприємств готельного господарства (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

Матриця реалізації субстратегій ревеню менеджменту

	<i>Сценарій варіативності субстратегій (V)</i>		
	<i>Антикризовий (C₁)</i>	<i>Підтримуючий (C₂)</i>	<i>Кластерний (C₃)</i>
Аналіз історичних даних (S ₁)	адаптивність	споріднена диверсифікація	кооперація
Виявлення ключових драйверів впливу (S ₂)	Диверсифікація продуктів	Освоєння нових продуктів та ринків	Модифікація продукту
Оцінка ймовірності реалізації сценарія (S ₃)	Імітаційна стратегія	Традиційна стратегія	Інноваційна стратегія

Джерело: складено автором за [38-43]

Наведена у таблиці матриця реалізації субстратегій ревеню менеджменту містить комбінування елементів по горизонталі, які визначають конкурентоспроможність та ефективність вибору напрямів моделювання сценаріїв ревеню менеджменту. Слід зазначити, що оптимістичний сценарій передбачає вихідну точку рівня ефективності ревеню менеджменту для підприємства готельного господарства, з високим коефіцієнтом синхронізації в статистиці і динаміці. В свою чергу, базові сценарії передбачають використання обмеженого спектру стратегій, потребують залучення інвестицій. Песимістичний сценарій передбачає використання обмеженого функціоналу ревеню менеджменту, коли можливим є застосування лише стратегії динамічного ціноутворення. Пропоновані сценарії є орієнтованими для вибору субстратегій ревеню менеджменту, коли важливо визначати детермінанти ефективності ревеню менеджменту, ризиків, особливостей ресурсного потенціалу, а також витрат підприємства готельного господарства [44-51].

Для математичної ідентифікації сценаріїв варіативності субстратегій ревеню менеджменту (S_i) визначено три стратегічні структурні складові (напрями вибору): S_1 – аналіз історичних даних; S_2 – виявлення ключових драйверів впливу; S_3 – оцінка ймовірності реалізації сценарію.

Методологію ідентифікації сценаріїв варіативності субстратегій можна представити у вигляді матриці:

$$S_i = (S_1; S_2; S_3). \quad (5.2)$$

Стратегічні пріоритети позначено C , а саме: C_1 – антикризовий; C_2 – підтримуючий; C_3 – кластерний. Види дій, направлені на постійну трансформацію процесів вибору сценаріїв представлено у вигляді матриці стовпця:

$$C_j = \begin{pmatrix} C_1 \\ C_2 \\ C_3 \end{pmatrix} \quad (5.3)$$

При множенні виділених матриць одержано прямокутну матрицю:

$$P_{ij} = S_i C_j, \quad (5.4)$$

де елементи матриці P_{ij} є цілями, які визначають якісне поліпшення сценаріїв варіативності субстратегій рівеню менеджменту, тобто стратегічні цілі.

Одержані матриці можуть відображати сценарій, P_{ij} :

$$P_{ij} = \begin{pmatrix} S_1 C_1 & S_2 C_1 & S_3 C_1 \\ S_1 C_2 & S_2 C_2 & S_3 C_2 \\ S_1 C_3 & S_2 C_3 & S_3 C_3 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} P_{11} & P_{12} & P_{13} \\ P_{21} & P_{22} & P_{23} \\ P_{31} & P_{32} & P_{33} \end{pmatrix} \quad (5.5)$$

Отримані прогнози мають високий ступінь точності апроксимації, їх можна використовувати у системі оцінювання тактики та подальшого стратегування рівеню менеджменту [52-58]. За результатами моделювання визначено сценарії, які дають можливість обрати субстратегію (ї) рівеню менеджменту залежно від тенденцій коливання попиту та темпів зростання доходу (рис.5.20).

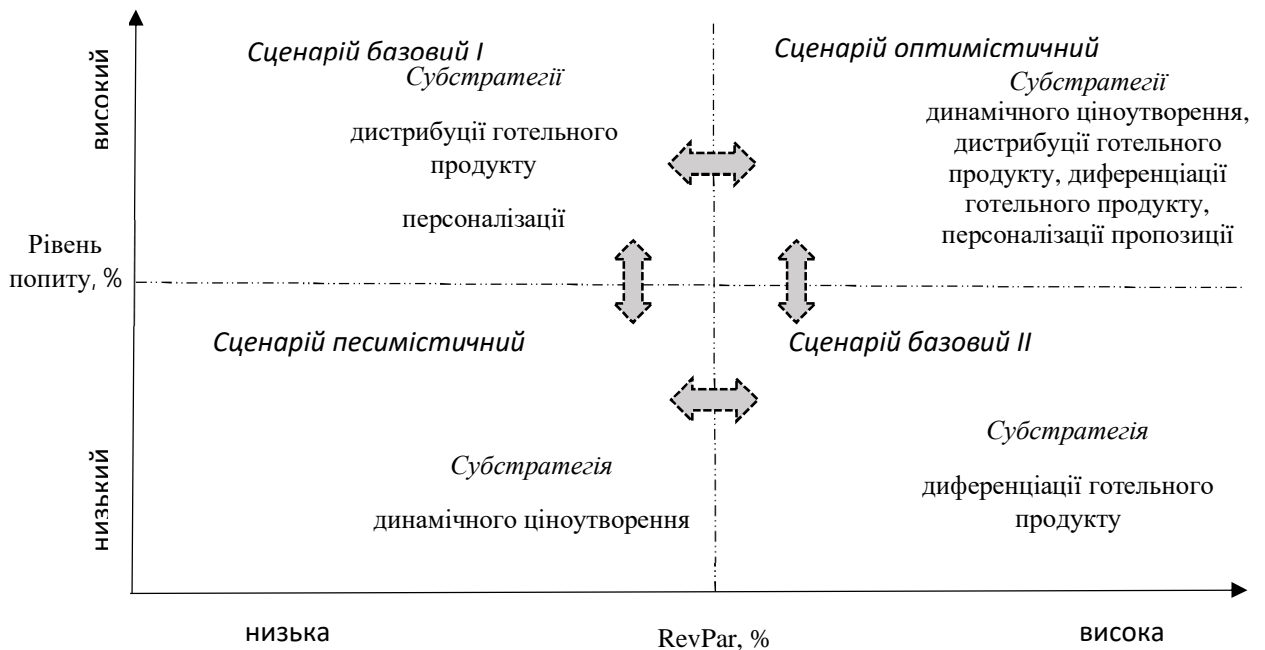


Рис. 5.20. Матриця сценаріїв варіативності субстратегій рівеню менеджменту

Песимістичний сценарій є превентивним індикатором кризової ситуації в умовах несприятливої ринкової кон'юнктури. Для стабілізації доходу запропоновано субстратегію динамічного ціноутворення, яка запобігає дисипації витрат в ситуації зміни тарифів, забезпечуючи збереження

ресурсного потенціалу та підтримку споживчого інтересу на готельний продукт. Деталізація прогнозованих напрямів наведена в таблиці 5.7

Таблиця 5.7

**Напрями імплементації ревеню менеджменту в контексті
песимістичного сценарію розвитку**

Напрями розвитку	Їх деталізація
Орієнтація на розвиток нових цільових сегментів короткострокового розміщення	Готелі можуть адаптувати свої послуги під короткострокове проживання, пропонуючи гнучкі умови (ціни, терміни оренди) та спрощені процедури бронювання
Інтеграція соціальної підтримки	Готелі можуть співпрацювати з державними програмами, неурядовими організаціями та благодійними фондами для отримання фінансування проживання людей, які опинились в складних життєвих обставинах. При цьому варто активізувати інформування щодо можливостей отримання грантів, міжнародного фінансування
Інноваційні моделі розміщення	Використання нових моделей житла, таких як коворкінг-простори або спільні житлові проекти (coliving)
Покращення безпеки та інфраструктури	Оскільки війна створює підвищені вимоги до безпеки, готелям слід приділити особливу увагу створенню укриттів, а також покращенню логістики та доступності до основних об'єктів інфраструктури (медичних установ, транспорту)
Орієнтація на внутрішній туризм	Для підтримки бізнесу варто розвивати пропозиції для місцевих туристів, зокрема у відносно безпечних регіонах, що можуть слугувати популярними напрямками для відпочинку українців

Джерело: складено автором за [59-67]

Базові сценарії відображають ситуативно можливі відхилення динаміки доходу та ймовірні коливання попиту. Запропоновані субстратегії сфокусовані на стратегуванні заходів превентивного маркетингового впливу на попит залежно від зовнішніх умов та ресурсного потенціалу. Деталізація прогнозованих напрямів наведена в таблиці 5.8

Напрями імплементації ревеню менеджменту в контексті базових сценаріїв розвитку

Напрями розвитку	Їх деталізація
Цифровізація послуг	Активне використання цифрових платформ для бронювання та комунікації з споживачами, а також впровадження безконтактних сервісів для підвищення зручності й безпеки проживання
Гнучкість в управлінні персоналом	З огляду на нестабільність ринку праці, готелі мають адаптувати моделі роботи персоналу, пропонуючи гнучкі умови праці, підвищення кваліфікації та можливість перекваліфікації
Екологічна стійкість	Готелі можуть скористатися можливістю інтеграції екологічних рішень, таких як енергоефективні системи чи зменшення споживання ресурсів, що може не тільки знизити витрати, але й відповідати сучасним тенденціям еко-туризму
Розширення партнерських програм	Співпраця з місцевими та міжнародними партнерами для забезпечення стабільності та фінансової підтримки (громадські організації, урядові програми, донори).
Соціально відповідальний бізнес	Створення сприятливих і безпечних умов праці для співробітників, розвиток людських ресурсів, спонсорство, корпоративна благодійність, взаємодія з місцевими громадами та владою, сприяння охороні навколишнього середовища, відповідальність перед споживачами
Аналіз нових потреб споживачів	Готелям необхідно постійно проводити дослідження ринку, щоб зрозуміти потреби нових категорій споживачів і швидко реагувати на зміни, пропонуючи відповідні послуги.

Джерело: складено автором за [68-72]

Оптимістичний сценарій, репрезентуючи сприятливий прогноз ринкової кон'юнктури, передбачає використання портфеля субстратегій, варіативність яких забезпечує умови для максимізації доходів та ефективного використання ресурсного потенціалу, сприяє визначенню пріоритетних напрямів інвестування у підсистеми ревеню менеджменту. Деталізація прогнозованих напрямів наведена в таблиці 5.9

У практичній діяльності використання сценарного прогнозування стратегії ревеню менеджменту дає можливість здійснити обґрунтований вибір з-поміж релеватних коливанням ринкової кон'юнктури субстратегії/й для досягнення тактичних та стратегічних цілей ревеню менеджменту.

Таблиця 5.9

**Напрями імплементації ревеню менеджменту в контексті
оптимістичного сценарію розвитку**

Напрями розвитку	Їх деталізація
Адаптація до довгострокових криз	Оскільки під впливом кризових явищ знижується платоспроможність гостей готелям варто пропонувати рішення для бюджетного проживання, такі як знижки на тривалі терміни оренди та додаткові послуги, орієнтовані на родини з дітьми
Створення персоналізованих пакетів послуг	Готелі можуть розробляти спеціальні програми для визначених сегментів, включаючи інформаційні пакети про місцеві послуги, консультації з отримання медичних та освітніх послуг
Залучення додаткових джерел фінансування	Польські готелі можуть співпрацювати з урядом та міжнародними організаціями для отримання субсидій чи грантів, спрямованих на підтримку житлових програм для мігрантів
Диверсифікація клієнтської бази	Готелі, які раніше орієнтувалися переважно на туристів, можуть адаптувати свої послуги для нових сегментів ринку, включаючи співробітників, які шукають постійне проживання

Джерело: складено автором за [73-77]

У практичній діяльності використання сценарного прогнозування стратегії ревеню менеджменту дає можливість здійснити обґрунтований вибір з-поміж релеватних коливанням ринкової кон'юнктури субстратегії/й для досягнення тактичних та стратегічних цілей ревеню менеджменту.

В умовах кризи важливим є використання сценарного підходу, оскільки враховуючи чинники внутрішнього і зовнішнього впливу, саме прорахунок можливих варіантів розвитку подій, є індикатором визначення тенденцій на ринку готельних послуг. У період турбулентності кон'юнктури важливим

процесом є моніторинг фінансових, ресурсних, кадрових, маркетингових, екологічних і цифрових можливостей підприємства готельного господарства для своєчасної адаптації під нові потреби споживачів. Запропоновані сценарії враховують рівень ефективності ревеню менеджменту підприємств готельного господарства, що детермінується коефіцієнтом синхронізації. З метою достовірності аналізу даних було визначено напрями вибору сценарію: аналіз історичних даних; виявлення ключових драйверів впливу; оцінка ймовірності реалізації сценарію. Було використано системний підхід для оцінки стратегічного пріоритету підприємства готельного господарства, що дозволяє ефективно проаналізувати чинники впливу для прийняття управлінських рішень.

Висновки до розділу 5

1. Розроблено організаційний механізм імплементації ревеню менеджменту, який є внутрішньою платформою для ухвалення управлінських рішень щодо реалізації тактичних та стратегічних цілей підприємства готельного господарства. Доведено що структура організаційного механізму забезпечує взаємопов'язаність функціоналів підсистем ревеню менеджменту на засадах збалансованого підходу, що є критично важливим в умовах динамічного зовнішнього середовища і, відповідно, зумовлює проактивність управлінських рішень у періоди економічної нестабільності.

2. Визначено імплементаційний ландшафт організаційного механізму ревеню менеджменту підприємства готельного господарства на засадах збалансованого підходу є складною системою, що поєднує аналітичні, технологічні та управлінські процеси. У ході дослідження встановлено, що багатогранність організаційного механізму імплементації ревеню менеджменту підприємства готельного господарства зумовлена необхідністю врахування різних змінних: попиту, пропозиції, цінових стратегій, поведінки споживачів та ринкових умов.

3. Визначено стратегічні пріоритети реалізації ревеню менеджменту спрямовані на досягнення збалансованості тактичних та стратегічних цілей у фреймі зовнішнього ядра ефективності ревеню менеджменту. Використання запропонованого у роботі інструментарію дало змогу виділити три базові стратегічні пріоритети реалізації ревеню менеджменту: антикризового (аутсорсингова стратегія), підтримуючого (сегментарна), кластерного (консолідована), вибір якого залежить від оцінювання результативних показників операційної діяльності.

4. Розраховано економічний ефект і визначено ризики реалізації стратегій в межах стратегічних пріоритетів. Реалізація аутсорсингової стратегії з делегування непрофільних та допоміжних бізнес-функцій операційної діяльності зменшило навантаження на внутрішні ресурси та вплинуло на щорічний приріст доходу у межах 0,5–2,7%. Сегментарна стратегія, яка сфокусована на диференціації каналів дистрибуції для активізації споживчого попиту, підтримці лояльності, оперативному коригуванні тарифної політики дозволила виявити джерела доходності, які зумовлюють щорічне зростання доходів операційної діяльності від 3 до 5 %. Доведено, що стратегічний пріоритет у форматі консолідованої стратегії спрямовано на довгострокове забезпечення зростання доходів з щорічним приростом до 10%.)

5. Сценарне прогнозування варіативності стратегій ревеню менеджменту спрямовано на досягнення збалансованості тактичних цілей внутрішнього ядра ефективності ревеню менеджменту. Здійснено кореляційний аналіз, що дав змогу оцінити, як зміни в попиті можуть впливати на рівень доходу. На основі отриманих результатів було виявлено два типи кореляцій: позитивна і негативна. Ці результати дозволили точно визначити взаємозв'язок між попитом та доходами, що є основою для створення адаптивних варіантів сценаріїв вибору стратегій ревеню менеджменту. Зокрема, вони допомогли розробити субстратегії для оптимізації цінової

політики, каналів дистрибуції, а також для впровадження нових технологій та інструментів ревеню менеджменту.

б. За результатами сценарного прогнозування змодельовано чотири сценарії визначення ймовірної стратегії ревеню менеджменту. Для песимістичного сценарію як превентивного індикатора кризової ситуації ймовірною є субстратегія динамічного ціноутворення, для базових визначено субстратегії дистрибуції, диференціації готельного продукту, персоналізації; для оптимістичного запропоновано портфель субстратегій, варіативність яких забезпечує умови максимізації доходів. Доведено, що вибір ймовірної стратегії ревеню менеджменту дає змогу превентивно реагувати на потенційні зовнішні загрози та обґрунтовувати адаптивні заходи залежно від майбутніх змін у зовнішньому середовищі.

Основні результати розділу опубліковані у наукових працях автора: [1, 2, 3, 6-7, 13, 15-21, 23–25, 27-28, 35-37, 40-42, 49-52, 55] – відповідно до списку опублікованих праць за темою дисертації на початку роботи.

Список використаних джерел до розділу 5

1. Sun L., Schuckert M., Hon A. Enhancing organizational structures for revenue management in small and medium-sized independent hotels: Evidence from China. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol.127. P. 104122.
2. Mwandembo R. M. Organizational structural design and strategic change management at Kenya Revenue Authority . Doctoral dissertation. School of Business, University of Nairobi. 2012. 61p.
3. Bahan N., Hnydiuk V., Shuban M. Organizational and economic mechanism of increasing the efficiency of resource management of innovatively oriented agrarian enterprises. *Actual Problems of Economics*. 2024. Vol. 1, no. 279. P. 165–177. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-279-165-177>
4. Melnyk I., Hmelnitska Y., Bahan N. Organizational-economic and legal mechanisms of increasing the security efficiency of resource management of

innovation-oriented enterprises of the hospitality industry in the context of digitalization. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Vol. 9, no. 1. P. 389–395. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-66>

5. Mokhnenko A., Kazakova A., Antonov R. Development of the model of the organizational and economic mechanism of management of the system of an enterprise's competitiveness. *Economics. Finances. Law*. 2024. Vol. 6/2024, no. -. P. 17–20. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.6.3>

6. Khomenko L. M., Kazazian A. M. Organizational and economic mechanism for managing environmental taxation. *Actual question of management of sustainable development in today's society: problems and prospects*. 2021. URL: <https://doi.org/10.30929/2227-3549.2021.10.68-70>

7. Oliynyk T. Concept of monitoring the organizational and economic mechanism of enterprise management. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2018. No. 23. P. 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.23.5>

8. Zhuang B. Antecedents and consequences of logistics outsourcing: An empirical investigation in China . Doctoral dissertation, Chinese University of Hong Kong. 2012. 87 p. URL: <http://library.cuhk.edu.hk/record=b5549411> (date of access: 21.01.2024).

9. Adler P.S., Shenbar A. Adapting Your Technological Base: The Organisational Challenge. *Sloan Management Review, Fall* .1990. P. 25- 37.

10. Umale O., Mansor M. B., Ibrahim, M. B. Role of organizational structure in knowledge management efficiency and tax administration performance: a case study of federal inland revenue service nigeria. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 2020. Vol. 8(3). P. 278-288.

11. Dietrich B., Paleologo G. A., Wynter L. Revenue management in business services. *Production and Operations Management*. 2008. Vol. 17(4). P. 475-480.

12. Tahernezhad K., Sadaghiani J. S., Ghaiyoomi A. A study on relationship between organizational structure and learning characteristics: A case study of revenue agency. *Management Science Letters*. 2013. Vol. 3(3), P. 991-994.

13. Wang X. L., Yoonjoung Heo, C., Schwartz Z., Legohérel P., Specklin, F. Revenue management: Progress, challenges, and research prospects. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2015. Vol. 32(7). P. 797-811.
14. Shuford E. H. Percentage estimation of proportion as a function of element type, exposure time, and task. *Journal of Experimental Psychology*. 1961. Vol. 61, no. 5. P. 430–436. URL: <https://doi.org/10.1037/h0043335>.
15. Queenan C. C., Ferguson M. E., Stratman J. K. Revenue management performance drivers: An exploratory analysis within the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2011. Vol.10. P. 172-188.
16. 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.
17. Okhrimenko A., Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Kulyk M. Changes in the activities of hotels in Ukraine and Poland as a result of the war: the migration aspect. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22 (4). P. 352-367. doi: 10.21511/ppm.22(4).2024.27
18. GUS (2023). Tourism in 2022. Statistical analyses. https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/en/defaultaktualnosci/3311/1/20/1/tourism_in_2022.pdf (дата звернення 18.03.2024)
19. Hotel World. Report 2023 July-August 2023 Hotel Market in Poland. <https://www.horecanet.pl/wp-content/uploads/2023/09/raport-hotelarski-2023.pdf> [in Polish] дата звернення (18.03.2021)
20. Ministry of the Interior and Administration of Poland, 2022. <https://www.gov.pl/>
21. Andrews J., Isański J., Nowak M., Sereda V., Vacroux A., Vakhitova H. (2023). Feminized forced migration: Ukrainian war refugees. *Women's Studies International Forum*. Vol. 99, <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2023.102756>
22. Korzeniewski K., Shkilna M., Huk M., Shevchuk O., Marchelek-Mysłiwiec M. Ukrainian war refugees and migrants in Poland: implications for

public health, *Journal of Travel Medicine*. 2024. Vol. 31. no. 1. January 2024. P. 119. <https://doi.org/10.1093/jtm/taad119>

23. Kulyk M., Lipovskyi M., Boiko M. Accommodation facilities for migrants: Polish experience. *Scientia fructuosa*. 2024. Vol. 153. 1. P. 143–156. DOI:[https://doi.org/10.31617/1.2024\(153\)09](https://doi.org/10.31617/1.2024(153)09).

24. Tank A., Ospanova A. Economic impact of Russia-Ukraine war. *International Journal of Innovative Research in Science Engineering and Technology*. 2022. Vol. 11. pp. 3345-3349.

25. Pereira P., Zhao W., Symochko L., Inacio M., Bogunovic I., Barcelo D. The Russian-Ukrainian armed conflict impact will push back the sustainable development goals. *Geography and Sustainability*. 2022. 10.1016/j.geosus.2022.09.003

26. Bovsh L., Hopkalo L., Beridze R., Okhrimenko A. Assessment of social effectiveness of investments in the hospitality business of Ukraine. *Public and Municipal Finance*. 2019. Vol. 8(1). pp. 94–103. [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.08\(1\).2019.08](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.08(1).2019.08)

27. Mazaraki A., Boiko M., Okhrimenko A., Melnychenko S., Zubko T. (). The impact of the national tourism system on the economic growth in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol. 17(4). P. 93–101. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.08)

28. Okhrimenko A., Boiko M., Bosovska M., Melnychenko S., Poltavska O. Multisubject Governance of the National Tourism System. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol.17(2). 165–176. doi:10.21511/ppm.17(2).2019.12

29. Rastegar R., Higgins-Desbiolles F., Ruhanen L. Tourism, global crises and justice: rethinking, redefining and reorienting tourism futures. *Journal of Sustainable Tourism*. 2023. Vol. 31(12). P. 2613–2627. <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2219037>

30. Möller A., Römisch W., Weber K. A new approach to O&D revenue management based on scenario trees. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2004. Vol. 3. P. 265-276.
31. Chiang W. C., Chen J. C., Xu X. An overview of research on revenue management: current issues and future research. *International journal of revenue management*. 2007. Vol. 1(1). P. 97-128.
32. Petropoulos F., Apiletti D., Assimakopoulos V., Babai M. Z., Barrow D. K., Taieb S. B., Ziel F. Forecasting: theory and practice. *International Journal of forecasting*. 2022. Vol. 38(3). P. 705-871.
33. Homem-de-Mello T., Bayraksan G. Monte Carlo sampling-based methods for stochastic optimization. *Surveys in Operations Research and Management Science*. 2014. Vol. 19(1), P. 56-85.
34. Rahimian H., Mehrotra, S. Frameworks and results in distributionally robust optimization. *Open Journal of Mathematical Optimization*. 2022. Vol. 3, P. 1-85.
35. 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(2), P. 375-387.
36. 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. 284(2), P. 397-412.
37. Bosovska M., Boiko M., Bovsh L., Okhrimenko A. and Vedmid N. Foresight (prevision) of development of the tourist system in Ukraine. Problems and Perspectives in Management, 2023. Vol. 21(4), P. 696-712. doi:10.21511/ppm.21(4).2023.52.
38. Gibbs C., Guttentag D., Gretzel U., Yao L., Morton J. (). Use of dynamic pricing strategies by Airbnb hosts. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2018. 30(1), P. 2-20.

39. Yang Y., Pan B., Song H. Predicting hotel demand using destination marketing organization's web traffic data. *Journal of Travel Research*, 2014.53(4), P. 433-447.
40. Pereira L. N., Cerqueira V. Forecasting hotel demand for revenue management using machine learning regression methods. *Current Issues in Tourism*, 2022. 25(17), P. 2733-2750.
41. Xiao W., Zhang S., Huang Z., Yu Y. (2024, May). Multi-Scenario Pricing for Hotel Revenue Management. In *Proceedings of the ACM Web Conference 2024* (pp. 3986-3994).
42. Bakker H., Dunke F., Nickel S. A structuring review on multi-stage optimization under uncertainty: Aligning concepts from theory and practice. *Omega*, 2020. 96, P. 102080.
43. Talluri K., Van Ryzin G. Revenue management under a general discrete choice model of consumer behavior. *Management Science*. 2004. Vol.50.1. P. 15–33.
44. Dana Jr, James D. New directions in revenue management research. *Production and Operations Management*. 2008. 17.4. P. 399–401.
45. 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.
46. 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.
47. Kimes S. E. The future of hotel revenue management // *Cornell Hospitality Report*, 2010. 10 (14), P. 6–15.
48. Faruqui A. The ethics of dynamic pricing. In: *Smart grid*. Academic Press, 2012. P. 61–83.
49. O'Connor P.; Piccoli G. "Marketing hotels using global distribution systems" revisited. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2003, 44.5-6. P. 105–114.

50. Choi S., Kimes S. E. Electronic distribution channels' effect on hotel revenue management. *The Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 2002, 43.3. P. 23–31.

51. Kimes Sheryl E. The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2011, 10. P. 62–72.

52. Haenlein Michael. A social network analysis of customer-level revenue distribution. *Marketing letters*, 2011, 22. P. 15–29.

53. Sundaram R., Sharma D., Shakya D. Digital transformation of business models: A systematic review of impact on revenue and supply chain. *International Journal of Management*, 2020, 11.5.

54. Kimes Sheryl E. Revenue management: A retrospective. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 2003, 44.5–6. P. 131–138.

55. Lentz Melissa; Berezan Orië; Raab Carola. Uncovering the relationship between revenue management and hotel loyalty programs. *Journal of revenue and pricing management*, 2022, 21.3. P. 306–320.

56. Matsuoka Kohsuke. Effects of revenue management on perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 2022, 148. P. 131–148.

57. 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.

58. 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.

59. Fiori A. M., & Foroni, I. Prediction accuracy for reservation-based forecasting methods applied in revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 2020. P. 102332.

60. 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.

61. 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.

62. 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.

63. Mathews Vinitia E. Competition in the international hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2000, 12.2. P. 114–118.

64. 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.

65. 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.

66. Pereira B. Contribution of hotels' revenue management for supply chain sustainability. *Journal of revenue and pricing management*, 2022. P. 1–12.

67. 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.

68. Viglia Giampaolo, et al. Adopting revenue management strategies and data sharing to cope with crises. *Journal of Business Research*, 2021, 137. P. 336–344.

69. Gehrels Sjoerd; Blantar, 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.

70. Talón-Ballesteró 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.

71. Caudillo-Fuentes Luz A.; LI, Yihua. Revenue management during times of recession. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2010, 9. P. 185–188.

72. Zhang Dapeng, et al. Higher tourism specialization, better hotel industry efficiency? *International journal of hospitality management*, 2020, 87: 102509.

73. 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.

74. 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.

75. Bagrii K., Palamarek K. Tendencies for the development of hotels in Ukraine under crisis situations. 2020.

76. Kryukova E., Khetagurova V. Modern methods and approaches to the management of the hotel services promotion. *Revista Turismo Estudos e Práticas-RTEP/UERN*, 2020, 3. P. 1–10.

77. Fedyk W. 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.

ВИСНОВКИ

Основним науковим результатом дисертації є розв'язання актуальної наукової проблеми щодо розроблення теоретико-методологічних основ, концептуальних засад, методичних підходів до застосування концепції ревеню менеджменту підприємствами готельного господарства. Результати проведеного дисертаційного дослідження дали змогу зробити такі узагальнення і висновки:

1. Гносеологічний базис ревеню менеджменту розвинено через призму формування теоретичного концепту мультиаспектної та багаторівневої економічної категорії «дохід». Контекстуальний зміст категорії «дохід» доповнено ознаками: комплексність, функціональність, ієрархічність, інваріантність, комплементарність, резистентність та стійкість, які визначають теоретичний концепт ревеню менеджменту через моделі управління доходами, який враховує економічний соціальний, цифровий, маркетинговий, антикризовий контексти, які детерміновані впливом ендогенних й екзогенних чинників, динамічністю цифровізації операційних бізнес-процесів, що визначають вектор розвитку фундаментальних досліджень теорій управління доходами.

2. Еволюція концепції ревеню менеджменту відображає траєкторію змін впливу чинників на теорії управління доходами у відповідь на оновлення стратегічних пріоритетів, зростання нестійкості і невизначеності процесів соціально-економічного розвитку, виникнення та посилення впливу нових потужних чинників прогресу – цифровізації та інтелектуалізації. Еволюційними етапами формування концепції ревеню менеджменту є: операційний (динамічне ціноутворення на основі оптимізації потужності підприємства, отримання очікуваного граничного доходу); адаптивний (адаптація управлінських процесів до змін у зовнішніх та внутрішніх умовах через диференціацію каналів дистрибуції); інтеграційний (управлінські процеси забезпечують мультиканальну інтеграцію операційних функцій з

бізнес-аналітикою, CRM-системами для персоналізованої взаємодії зі споживачами), що дало змогу виокремити нинішній етап еволюції ревеню менеджменту – цифровий, який базується на омніканальності та диджиталізації платформ аналітики великих даних. Компаративний аналіз еволюції концептуалізував специфіку ревеню менеджменту підприємств готельного господарства.

3. Праксеологічні засади ревеню менеджменту як структурний базис ефективного управління доходами орієнтовано на досягнення максимізації економічних цілей через варіативність процесного, аналітичного та результуючого блоків ревеню менеджменту, які взаємодіють, створюючи гнучку структуру управління. Процесний блок ревеню менеджменту забезпечує ефективне управління процесами генерування доходів. Аналітичний блок визначає процедури ідентифікації, аналізу та оцінювання фінансових результатів, визначення дієвості моделей максимізації доходів, виявлення можливостей для зростання обсягу доходів та прогнозування майбутніх тенденцій. Результуючий блок фокусується на досягненні економічних цілей і максимізації результатів управління доходами. Тріада структурних елементів праксеологічних основ ревеню менеджменту визначає управлінський ланцюг «суб'єкт управління → технології → об'єкт управління».

4. Детермінантою формування методологічного базису ревеню менеджменту є конвергенція процесного (структурування управлінських процесів), ситуаційного (гнучкість інструментарію ревеню менеджменту в умовах високої невизначеності та складних економічних ситуацій), системного (ревеню менеджмент як складова управлінського механізму) підходів. Консолідація цих підходів забезпечила визначення об'єктно-предметної сутності ревеню менеджменту (джерела формування доходів; чинники, що їх обумовлюють; сукупний факторний простір; часові горизонти управління; вектори руху; параметри організації системи (економічні, організаційні, методичні та інформаційні, контур зворотного зв'язку),

сукупність принципів (динамічність, сегментування, прогнозування, оптимізації, вимірюваності, ефективності, стратегування, персоналізації); інтегрованість каналів дистрибуції; темпоральність попиту та систему метрик для оцінювання підсистем ревеню менеджменту.

5. Формування гнучкої бізнес-моделі ревеню менеджменту, яка спроможна реагувати на зовнішню нестабільність, підтвердило гіпотезу про необхідність врахування чинників, які впливають на отримання доходів та досягнення довгострокових результатів, що зумовило застосування збалансованого підходу до визначення підсистем ревеню менеджменту. Доведено, що інтеграція фінансової, соціальної, технологічної, маркетингової, цифрової, екологічної підсистем дає можливість забезпечити ефективність управління доходами на основі бізнес-моделі, яка визначає варіативність джерел отримання доходів. Запропонована система метрик забезпечує адаптацію системи ревеню менеджменту підприємств готельного господарства до зовнішніх та внутрішніх змін, визначає структуру центрів доходів, враховує цифровізацію та екологічні чинники, які є показниками сталого розвитку, чинником формування репутаційного капіталу та інвестиційної привабливості підприємств готельного господарства.

6. Інформаційно-комунікаційна екосистема ревеню менеджменту як детермінанта забезпечення його ефективності є сукупністю інформаційних, комунікаційних, технологічних та управлінських засобів (технологій та інструментів), що забезпечує систему ревеню менеджменту підприємства готельного господарства аналітичними даними для ефективного ухвалення рішень щодо: оптимізації доходів; зворотного зв'язку зі споживачами для створення персоналізованих пропозицій, що сприяє зростанню доходів; прогнозування змін у попиті на готельні продукти залежно від темпоральних хвиль кон'юнктури, що дає змогу оперативно коригувати цінові пропозиції; виявляти потенційні ризики, які впливають на дохід, особливо в умовах нестабільності та швидких змін на ринку готельних послуг.

7. Витрати підприємств готельного господарства є ключовою метрикою, які, впливаючи на фінансову стабільність та прогнозування показників обсягів доходів, визначають ефективність системи ревеню менеджменту. Встановлено, що нерівномірне зростання матеріальних витрат підприємств готельного господарства порівняно з доходами, значні відхилення між змінними та постійними витратами, непропорційність витрат за напрямками діяльності підприємства спричиняють явище дисипації. Запропонований у роботі антидисипативний підхід до структуризації витрат підприємств готельного господарства, прасеологічними концептами якого є: оптимізація бізнес-процесів, цифровізація, інтелектуалізація операційної діяльності, управління ризиками та прогнозування майбутніх змін у кон'юнктурних тенденціях ринку готельних послуг для обґрунтованого розподілу ресурсного потенціалу дасть можливість мінімізувати витрати та максимізувати продуктивність праці персоналу і доходи.

8. Визначено і систематизовано темпоральні чинники та чинники результативності, які покладено в основу інформаційно-аналітичного забезпечення економетричного моделювання попиту на готельний продукт. У дисертаційній роботі отримано адитивну та мультиплікативну моделі формування попиту на готельний продукт. Моделювання попиту на готельний продукт дає змогу діагностувати тенденції динаміки попиту, розраховувати його еластичність, враховувати інтенсивність взаємодії між чинниками для виявлення синергетичних ефектів між ними, планувати та прогнозувати метрики підсистем ревеню менеджменту.

9. Модель «трансформація управління доходами через кризу» відображає цільову спрямованість антикризового ревеню менеджменту на мінімізацію ризиків та забезпечення фінансової стабільності підприємства готельного господарства в умовах невизначеності. Детермінантою цього процесу є використання технологій штучного інтелекту, який через агрегування і аналіз BigData оцінює ризики, визначає алгоритми максимізації доходів та забезпечує комплементарну взаємодію підсистем ревеню

менеджменту із фокусуванням на стабілізацію фінансових показників та забезпечення стійкості в умовах внутрішніх та зовнішніх криз.

10. Методологічний підхід до оцінювання метрик підсистем ревеню менеджменту на засадах збалансованого підходу забезпечує моніторинг навантаження та використання ресурсного потенціалу щодо джерел формування доходів, виявлення причини дисипації ресурсів та стагнації доходів. Встановлений дисбаланс між цифровими та маркетинговими, фінансовими та маркетинговими, цифровими та кадровими метриками вказує на суттєве зростання ризиків у разі коливань кон'юнктури ринку, що потребує оперативного коригування у плануванні доходів. Апробація методологічного підходу до оцінювання метрик ревеню менеджменту дала змогу розвинути аналітичне забезпечення процесу збалансованості метрик у форматі симплексного блоку інформації з метою оперативного виявлення причинно-наслідкових умов виникнення дисбалансу для коригування прогнозних показників доходів.

11. Концепти ефективності ревеню менеджменту визначають здатність підприємства готельного господарства максимізувати доходи, оптимально використовуючи ресурсний потенціал та знижуючи ризики фінансових втрат. Запропоновано концепти внутрішнього та зовнішнього ядра ефективності ревеню менеджменту. Внутрішнє ядро ефективності стосується внутрішніх процесів, систем і ресурсів, які впливають на здатність досягати тактичних цілей ревеню менеджменту. Зовнішнє ядро ефективності визначається чинниками, що впливають на досягнення стратегічних цілей ревеню менеджменту ззовні і мають стратегічне значення для його адаптації до кон'юнктурних коливань на ринку готельних послуг. Досягнення мети ревеню менеджменту забезпечується спроможністю досягнути збалансованості чинників, які впливають на внутрішнє та зовнішнє ядро ефективності ревеню менеджменту.

12. Методологічні засади оцінювання ефективності ревеню менеджменту побудовані на комплексному підході, який дає змогу

вимірювати та аналізувати результативні показники, які детермінують, як в управлінських процесах враховано вплив чинників на доходи та скоординовано ресурси для досягнення мети ревеню менеджменту. Запропонований для відображення ефективності ревеню менеджменту коефіцієнт синхронізації є результативним показником для оцінки управлінських процесів, що впливають на обсяг та джерела отримання доходів підприємств готельного господарства.

13. Потенціал успішної реалізації управлінської бізнес-моделі ревеню менеджменту забезпечує організаційний механізм його імплементації, який є внутрішньою платформою для ухвалення управлінських рішень щодо реалізації тактичних та стратегічних цілей. Структура організаційного механізму забезпечує взаємопов'язаність функціоналів підсистем ревеню менеджменту на засадах збалансованого підходу, що є критично важливим в умовах динамічного зовнішнього середовища і, відповідно, зумовлює проактивність управлінських рішень у періоди економічної нестабільності.

14. Стратегічні пріоритети реалізації ревеню менеджменту спрямовані на досягнення збалансованості тактичних та стратегічних цілей у фреймі зовнішнього ядра ефективності ревеню менеджменту. Використання запропонованого у роботі інструментарію дало змогу виділити три базові стратегічні пріоритети реалізації ревеню менеджменту: антикризового (аутсорсингова стратегія), підтримуючого (сегментарна), кластерного (консолідована), вибір якого залежить від оцінювання результативних показників операційної діяльності. Доведено, що заходи аутсорсингової стратегії з делегування непрофільних та допоміжних бізнес-функцій операційної діяльності зменшило навантаження на внутрішні ресурси та дозволило ідентифікувати потенційні ризики. Це сприяло виявленню резервів доходності, що відповідно, позитивно вплинуло на підвищення ефективності 12 індикатора кризової ситуації ймовірною є субстратегія динамічного ціноутворення, для базових визначено субстратегії дистрибуції, диференціації готельного продукту, персоналізації; для оптимістичного запропоновано

портфель субстратегій, варіативність яких забезпечує умови максимізації доходів. Доведено, що вибір ймовірної стратегії рівеню менеджменту дає змогу превентивно реагувати на потенційні зовнішні загрози та обґрунтовувати адаптивні заходи залежно від майбутніх змін у зовнішньому середовищі.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Тлумачення термінів *дохід*, *ревеню* та *yield* у науковій літературі

<i>Автори/рік</i>	<i>Тлумачення економічної сутності категорії доходу</i>
Phillips, R. L. (2021)	виручка від реалізації продукції та позареалізаційних операцій
Бондаренко, Н., Гавриленко, О. (2023)	«економічна вигода», що підкреслює його значення для обліку та управління. Дохід відіграє вирішальну роль у формуванні фінансових результатів та впливає на стратегічний успіх підприємств.
Abrate G., Nicolau J. L., Viglia G. (2019)	потік грошових надходжень за певний період (наприклад, місяць або рік) внаслідок реалізації продукції чи надання послуг
Бутинець Ф.Ф. (2006)	дохід (виручка) є потоком грошових коштів та інших надходжень за певний період, отриманий від продажу продукції, товарів, робіт, послуг.
Біла О.Г. (2008)	це загальна сума грошових надходжень від основної діяльності підприємства, його внесок у валовий внутрішній продукт країни
Klein R., Koch S., Steinhart C., Strauss A. K. (2020)	фундаментальна складова фінансових результатів діяльності організації, відображає масштаби діяльності та впливає на фінансовий, управлінський і податковий облік через свою класифікацію та звітність.
Hayes D. K., Hayes J. D., Hayes P. A. (2021)	сума грошей, яку компанія отримує від своєї основної діяльності або від інших джерел, таких як продаж товарів, надання послуг, інвестиції
Strauss A. K., Klein R., Steinhart C. (2018)	фінансова база розвитку діяльності підприємства і виступає як основне джерело прибутку (чистого доходу), що забезпечує можливість для інвестицій і розвитку
Ebiendele E, P., Ebiendele H. (2018)	гроші або матеріальні цінності, одержувані державою, юридичною або фізичною особою внаслідок будь-якої діяльності (виробничої, комерційної, посередницької тощо) за певний період часу
Alrawadieh Z., Alrawadieh Z., Cetin, G. (2021)	результат виробничо-господарської діяльності, розрахований як різниця між вартістю реалізованої продукції та загальними виробничими затратами
Millauer T., Vellekoop M. (2019)	фінансовий результат господарської діяльності за певний період, що характеризує у грошовому визначенні обсяг надходження грошових вигод у формі виручки від реалізації виробленої продукції (робіт, послуг) і майна, а також коштів з позареалізаційних операцій
Kulišić K. (2019)	загальна сума всіх надходжень, які підприємство отримує за певний період. Дохід включає виручку від продажу товарів і послуг, а також інші надходження, такі як відсотки, дивіденди, компенсації та інші фінансові вигоди
Viglia G., Abrate G. (2019)	потік грошових та інших надходжень за одиницю часу, що складається з пофакторних елементів прибутку, заробітна плата, процент і рента
Шмиголь Н.М. (2009)	збільшення економічних вигід внаслідок надходження активів і/або погашення зобов'язань, що приводить до зростання капіталу організації, за винятком внесків учасників (власників майна), та отримане внаслідок використання в господарському процесі залучених для цього економічних ресурсів та конкурентних переваг в умовах прийняттого рівня підприємницького ризику
Камінська Т.Г. (2010)	збільшення економічних вигід протягом звітного періоду внаслідок надходження активів і / або підвищення їх вартості, і / або зменшення зобов'язань, які приводять до збільшення капіталу організації, за винятком внесків власників
Федорович Р.В. (2002)	приріст суми грошей над їх витратами на спожиті в процесі виробництва засоби, який отримує підприємство від реалізації новоствореної вартості

**Метрики екологічності для визначення показника сталості
підприємства готельного господарства**

<i>Група метрик</i>	<i>Тлумачення показника</i>	<i>Одиниці виміру</i>
натуральні	Відношення частки екологічних технологій до загальної їх кількості	%
	фактичне використання води за рік	тис. м ³
	водовідведення за рік	тис. м ³
вартісні	сума екологічних інвестицій у розрахунку на одного працівника	Тис.грн/рік
	частка витрат на реалізацію природоохоронних та ресурсозберігаючих заходів в операційних витратах,	%
	витрати на мінімізацію викидів,	тис. грн
	витрати на утилізацію відходів	тис. грн

необхідно виявити та оцінити кожний параметр за важливістю ступеня впливу за формулою:

$$V = \sum_{i=1}^n b_i \cdot v_i \quad \sum_{i=1}^n b_i = 1$$

де b_i, v_i – важливість і оцінка впливу кожного фактору екологічної сталості;

n – кількість можливих відношень, обумовлених екологічною сталістю.

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

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.

Додаток В.

Таблиця В.1

**Фрагмент аналізу впливу між факторним показником загальні
витрати (X) та результуючим показником доходу (Y)**

y	x					
7895318	6199578	-670941	-858809	5,76211E+11	7,37553E+11	
9479438,3	7566217	913178,9	507830,4	4,6374E+11	2,57892E+11	
9884154,4	8101089	1317895	1042702	1,37417E+12	1,08723E+12	
5091009,1	5712881	-3475250	-1345506	4,67597E+12	1,81039E+12	
9610201,1	6900205	1043942	-158182	-1,65133E+11	25021545124	
7302974,4	6330581	-1263285	-727806	9,19426E+11	5,29701E+11	
10700720,8	8598156	2134461	1539769	3,28658E+12	2,37089E+12	
8566259,443	7058387			1,1131E+13	6,81867E+12	1,632424

y	x					
7895318	3551700	-670941	-433830	2,91074E+11	1,88208E+11	
9479438,3	4583819	913178,9	598288,5	5,46344E+11	3,57949E+11	
9884154,4	4589813	1317895	604283,4	7,96382E+11	3,65158E+11	
5091009,1	2850649	-3475250	-1134881	3,944E+12	1,28795E+12	
9610201,1	3739762	1043942	-245768	-2,56567E+11	60401762363	
7302974,4	3420568	-1263285	-564962	7,13708E+11	3,19182E+11	
10700720,8	5162399	2134461	1176869	2,51198E+12	1,38502E+12	
8566259,443	3985530			8,54692E+12	3,96388E+12	0,159131

Обґрунтування доцільності концепції антикризового ревеню менеджменту

Вид концепції	Сутність концепції	Умови доцільності застосування концепції		Джерела ризику	Рекомендації щодо організації бізнес процесів
		стан розвитку ринку готельних послуг	особливості попиту		
<i>Антикризове управління в ревеню менеджменті</i>	Стверджує: в умовах прискороного розвитку цифрової глобалізованої економіки готельне підприємство досягне успіху, якщо розроблення і надання готельних послуг буде результатом глибокого аналізу за допомогою інструментів ринкової аналітики і здійснюватиметься на основі координації і поєднання методів ціноутворення та управління прибутковістю.	Конкуренція на ринку є значною передусім внаслідок переважання пропозиції над попитом Завантаженість кожного підприємства готельного господарства знижується внаслідок того, що знижується кількість гостей, в основному іноземців Пропозиція готельних послуг формується на основі вивчення потреб гостей і адаптується під них	Зниження попиту внаслідок політичних, економічних, та військових подій, таких як війна, релокація компаній та дипломатичних установ Неоднорідність попиту за регіонами пов'язаний з географічним розташуванням, туристичними об'єктами, та іншими факторами Зростає вимогливість гостей до безпеки та інклюзивності готельних підприємств	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 оцінки конкурентного середовища ринкових суб'єктів та їхніх конкурентних позицій. Відсутність інформаційно-комунікаційної платформи підтримки прийняття рішень	Формування спільної бази даних з використанням інструментів ринкової аналітики Доповнення даних про особливості адаптації готельних підприємств до кризових умов Розробка системи використання внутрішніх можливостей і потенціалу. Координація дій для ефективного управління ресурсною базою і розподіл ресурсів у значимих ланках ланцюжка створюваних цінностей

Таблиця Д.2

Оцінка вагомості кількісних значень оцінок антикризового фрейму «трансформація управління доходами через кризу»

Напрямки превентивного реагування на кризові явища, які формують межі оцінювання антикризового рівеню менеджменту підприємства готельного господарства	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10	Експерт 11	Експерт 12	Експерт 13	Експерт 14	Експерт 15	Сума балів	Ваговий коєфі- цієнт	
Визначення чинників запобігання кризам і готовності до них (P ₁)	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	4	5	69	0,113	
Антипація ризиків (P ₂)	4	4	3	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	66	0,109	
Впровадження освіти і навчання з антикризового управління, (P ₃)	5	4	5	2	3	3	5	5	5	3	5	4	5	5	3	62	0,101	
Оцінка ризиків виникнення кризових подій в контексті турбулентності середовища, (P ₄)	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	71	0,116	
Посилення конфіденційності даних підприємств готельного господарства, (P ₅)	3	4	5	5	4	4	5	2	4	4	4	4	4	5	5	62	0,098	
кризові події, пов'язані з політичними подіями, (P ₆)	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4	65	0,101	
цифрові медіа та альтернативні аналітичні методи і підходи (P ₇)	5	4	4	5	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	64	0,105	
Використання штучного інтелекту (P ₈)	2	3	3	3	4	2	3	3	3	5	3	4	4	4	4	50	0,083	
Використання овербукінгу (P ₉)	3	4	2	2	3	2	4	4	3	4	4	4	4	5	3	51	0,084	
Налаштування бенчмаркінгу (P ₁₀)	3	4	1	2	5	1	3	4	4	4	4	4	3	5	3	50	0,083	
Разом:																610	1	
		Критичні значення	найбільше			найменше												

Додаток Е

Аналітична основа формування бази даних для проведення аналізу метрик ревеню менеджменту підприємств готельного господарства

Е.1. Визначення ступеню однорідності груп підприємств готельного господарства

Таблиця Е.1

Групи підприємств готельного господарства та розрахунок показників варіації для визначення характеристики ступеня їх подібності

Назва готелю/ категорія	Кількість місць	Назва готелю/ категорія	Кількість місць
1	2	3	4
Група 1 (готелі 3*)		Група 2 (готелі 4*)	
Голосіївський	116	Bratislava Hotel	335
Готель Козацький	126	Staro Hotel	35
Premier Hotel Rus	451	Україна	374
Domus	31	Київ	149
Конгрес-готель «Пуща»	169	Дніпро	186
Teatralny Hotel	111	Дружба	92
Група 3 (готелі 5*)		Optima Collection Поділ Плаза	78
Hilton Kyiv	258	Президент	374
InterContinental Kyiv	287		
Fairmont Grand Hotel Kyiv	262		
Premier Palace Hotel	272		
Розмах варіації $R = X_{\max} - X_{\min}$			
3*- 420	4*- 339	5*- 29	

Таблиця Е.2

Фрагмент розрахунку визначення ступеню однорідності груп підприємств
ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

	Група 1 (готелі 3*)		Група 2 (готелі 4*)		Група 3 (готелі 5*)	
Mean	167,3333		Mean	202,875	Mean	269,75
Standard Error	59,60239		Standard Error	49,15008	Standard Error	6,459812
Median	121		Median	167,5	Median	267
Mode	#N/A		Mode	374	Mode	#N/A
Standard Deviation	145,9954		Standard Deviation	139,0174	Standard Deviation	12,91962
Sample Variance	21314,67		Sample Variance	19325,84	Sample Variance	166,9167
Kurtosis	4,289411		Kurtosis	-1,94698	Kurtosis	-0,19142
Skewness	1,919161		Skewness	0,29255	Skewness	0,944934
Range	420		Range	339	Range	29
Minimum	31		Minimum	35	Minimum	258
Maximum	451		Maximum	374	Maximum	287
Sum	1004		Sum	1623	Sum	1079
Count	6		Count	8	Count	4
variance	87%			69%		5%

Додаток Ж

Розрахункові значення індексів ефективності та коефіцієнта синхронізації рівеню менеджменту в готелях 3*,4*,5* за 2013-2023 роки

	<i>RGI</i>	<i>ARI</i>	<i>MPI</i>	<i>HRPar</i>	<i>ECPar</i>	<i>DCPar</i>	<i>Kc</i>
2013	0,772	1,026	1,006	1,128	1,592	2,311	0,557
2014	0,642	0,976	0,972	0,841	1,295	2,291	0,585
2015	2,550	0,895	0,997	0,541	0,485	0,916	2,287
2016	0,752	1,123	1,024	1,950	2,184	0,598	0,613
2017	0,696	1,000	1,000	1,284	0,150	1,090	1,068
2018	1,143	0,994	0,980	4,093	2,750	5,130	0,260
2019	1,125	0,895	0,997	1,146	1,523	1,061	0,809
2020	0,802	0,962	1,063	0,830	0,403	1,030	1,249
2021	1,136	1,000	1,041	0,538	0,481	1,139	1,471
2022	0,341	1,000	1,000	1,952	2,154	0,929	0,465
2023	1,391	1,161	0,907	0,122	0,214	0,641	3,538

Рис. Ж.1. Розрахункові значення індексів ефективності та коефіцієнта синхронізації рівеню менеджменту в готелі «Голосіївський» 3* за 2013-2023 роки

	<i>RGI</i>	<i>ARI</i>	<i>MPI</i>	<i>HRPar</i>	<i>ECPar</i>	<i>DCPar</i>	<i>Kc</i>
2013	1,105	1,070	1,017	0,992	1,075	0,736	1,139
2014	1,286	1,313	1,007	1,021	0,872	1,080	1,212
2015	0,778	1,091	0,899	1,003	0,478	0,429	1,450
2016	0,810	1,478	1,099	0,987	1,859	2,333	0,654
2017	1,390	1,849	1,000	1,000	1,178	0,257	1,741
2018	1,207	1,169	1,012	1,011	0,393	0,422	1,856
2019	1,212	1,237	0,899	1,003	1,068	0,896	1,129
2020	0,325	0,455	0,860	0,914	0,872	1,051	0,578
2021	0,186	1,150	1,000	1,000	0,476	0,469	1,201
2022	0,314	0,615	1,000	1,000	1,872	1,897	0,405
2023	0,415	1,270	1,294	1,092	0,390	0,093	1,891

Рис. Ж.2. Розрахункові значення індексів ефективності та коефіцієнта синхронізації рівеню менеджменту в готелі «Братислава» 4* за 2013-2023 роки

	<i>RGI</i>	<i>ARI</i>	<i>MPI</i>	<i>HRPar</i>	<i>ECPar</i>	<i>DCPar</i>	<i>Kc</i>
2013	1,238	1,017	0,992	1,073	1,048	1,060	1,021
2014	0,749	1,007	1,021	0,769	1,273	0,028	1,341
2015	1,798	0,899	1,003	0,689	0,607	0,279	2,349
2016	0,717	1,099	0,987	1,492	1,235	2,063	0,585
2017	0,570	1,000	1,000	0,629	0,524	0,988	1,200
2018	1,038	1,012	1,011	0,874	2,364	0,542	0,810
2019	1,148	0,899	1,003	1,071	0,692	1,004	1,101
2020	1,664	1,099	1,168	0,769	0,944	0,498	1,778
2021	1,331	0,782	0,782	0,690	0,353	5,583	0,437
2022	0,793	1,000	1,000	1,489	0,333	0,938	1,012
2023	1,268	1,294	1,092	0,630	1,885	1,136	1,001

Рис. Ж.3. Розрахункові значення індексів ефективності та коефіцієнта синхронізації рівеню менеджменту в готелі «Старо» 4 за 2013-2023 роки*

	<i>RGI</i>	<i>ARI</i>	<i>MPI</i>	<i>HRPar</i>	<i>ECPar</i>	<i>DCPar</i>	<i>Kc</i>
2013	0,993	1,022	0,996	1,077	1,167	0,425	1,128
2014	0,702	0,980	0,995	0,840	0,857	1,463	0,847
2015	1,612	0,895	0,999	0,424	0,500	0,525	2,419
2016	1,051	1,123	1,008	2,284	2,667	0,795	0,554
2017	0,875	1,000	1,000	1,329	2,750	0,287	0,658
2018	1,139	0,994	0,993	0,504	2,955	0,301	0,832
2019	0,921	0,895	0,999	1,081	1,062	1,025	0,889
2020	0,653	0,962	1,022	0,839	1,116	1,117	0,859
2021	1,242	1,000	1,000	0,422	0,987	0,765	1,491
2022	0,569	1,000	1,000	2,298	1,645	0,957	0,524
2023	1,128	1,161	0,980	0,382	1,064	1,060	1,305

Рис. Ж.4. Розрахункові значення індексів ефективності та коефіцієнта синхронізації рівеню менеджменту в готелі «Київ» 4 за 2013-2023 роки*

	<i>RGI</i>	<i>ARI</i>	<i>MPI</i>	<i>HRPar</i>	<i>ECPar</i>	<i>DCPar</i>	<i>Kc</i>
2013	0,833	1,019	0,999	1,138	0,977	2,959	0,562
2014	0,650	1,017	1,014	0,995	0,953	0,572	1,064
2015	2,686	0,900	1,002	0,358	0,341	3,675	1,049
2016	0,839	1,086	0,990	1,807	2,357	0,941	0,571
2017	1,164	1,000	1,000	1,941	1,303	1,091	0,730
2018	1,231	1,023	1,008	0,696	1,767	1,534	0,816
2019	0,949	0,900	1,002	1,137	0,250	1,063	1,164
2020	0,578	0,913	1,009	1,000	0,158	1,176	1,071
2021	1,182	1,000	1,041	0,357	1,000	0,873	1,445
2022	0,725	1,000	1,000	1,803	1,000	0,855	0,745
2023	1,441	1,216	0,951	0,430	1,000	1,592	1,194

Рис. Ж.5. Розрахункові значення індексів ефективності та коефіцієнта синхронізації рівеню менеджменту в готелі «Русь» 3 за 2013-2023 роки*

	<i>RGI</i>	<i>ARI</i>	<i>MPI</i>	<i>HRPar</i>	<i>ECPar</i>	<i>DCPar</i>	<i>Kc</i>
2013	0,866	1,018	0,993	1,095	1,107	0,485	1,071
2014	0,321	1,014	1,029	0,983	0,968	1,031	0,793
2015	0,706	0,900	1,004	0,314	0,233	0,182	3,578
2016	0,529	1,087	0,976	2,183	2,571	0,608	0,483
2017	1,085	1,000	1,000	2,593	1,222	1,500	0,580
2018	1,109	1,022	1,021	2,762	0,955	3,910	0,413
2019	0,955	0,900	1,004	1,090	1,571	1,226	0,735
2020	0,680	0,850	0,903	0,983	2,030	1,122	0,588
2021	1,163	1,000	1,000	0,311	0,104	1,132	2,044
2022	0,233	1,000	1,000	0,811	0,571	0,823	1,013
2023	0,867	1,307	1,103	0,096	1,080	0,780	1,675

Рис. Ж.6. Розрахункові значення індексів ефективності та коефіцієнта синхронізації рівеню менеджменту в готелі «Дніпро» 4 за 2013-2023 роки*

	<i>RGI</i>	<i>ARI</i>	<i>MPI</i>	<i>HRPar</i>	<i>ECPar</i>	<i>DCPar</i>	<i>Kc</i>
2013	0,716	1,022	1,002	1,274	1,224	1,069	0,768
2014	0,675	0,980	0,976	0,854	1,074	2,492	0,595
2015	0,669	0,895	0,997	1,345	0,255	1,725	0,770
2016	1,126	1,123	1,024	3,324	1,500	0,233	0,647
2017	0,665	1,000	1,000	0,949	0,903	3,790	0,472
2018	1,174	0,994	0,980	1,150	1,262	1,170	0,879
2019	1,126	0,895	0,997	1,267	1,061	0,787	0,969
2020	0,506	0,962	1,063	0,855	1,161	1,115	0,808
2021	0,867	1,000	1,041	0,323	0,287	1,050	1,752
2022	1,011	1,000	1,000	1,381	2,276	1,398	0,596
2023	0,212	1,161	0,907	0,003	1,485	0,563	1,112

Рис. Ж.7. Розрахункові значення індексів ефективності та коефіцієнта синхронізації рівеню менеджменту в готелі «Домус» 3* за 2013-2023 роки

	<i>RGI</i>	<i>ARI</i>	<i>MPI</i>	<i>HRPar</i>	<i>ECPar</i>	<i>DCPar</i>	<i>Kc</i>
2013	0,567	1,022	0,997	1,236	0,927	0,924	0,838
2014	0,765	0,989	1,004	0,361	0,295	1,083	1,586
2015	0,765	0,895	0,999	0,977	0,092	1,701	0,960
2016	0,786	1,091	0,980	1,135	0,400	0,318	1,542
2017	0,417	1,000	1,000	0,162	0,750	0,859	1,365
2018	1,267	1,023	1,022	2,058	0,105	2,058	0,785
2019	0,813	0,895	0,999	1,239	1,144	1,004	0,799
2020	0,665	0,962	1,022	0,362	0,973	0,868	1,202
2021	1,082	1,000	1,000	0,898	0,352	0,668	1,608
2022	0,011	1,000	1,000	0,911	2,026	1,002	0,510
2023	0,842	1,161	0,980	0,016	1,675	0,596	1,304

Рис. Ж.8. Розрахункові значення індексів ефективності та коефіцієнта синхронізації рівеню менеджменту в готелі «Дружба» 4* за 2013-2023 роки

	<i>RGI</i>	<i>ARI</i>	<i>MPI</i>	<i>HRPar</i>	<i>ECPar</i>	<i>DCPar</i>	<i>Kc</i>
2013	1,983	1,022	1,001	1,325	1,279	0,432	1,319
2014	0,841	1,007	1,003	1,053	1,103	1,240	0,839
2015	2,407	0,899	1,000	0,374	0,344	2,092	1,532
2016	0,814	1,095	0,998	1,793	1,939	0,345	0,713
2017	1,345	1,000	1,000	1,797	0,141	2,849	0,699
2018	1,064	1,016	1,001	3,142	4,778	1,510	0,327
2019	1,159	0,899	1,000	1,313	1,116	1,686	0,743
2020	0,550	0,860	0,950	1,055	1,250	0,897	0,737
2021	1,347	1,000	1,041	0,374	0,300	1,071	1,941
2022	0,201	1,000	1,000	2,140	2,222	1,652	0,366
2023	0,853	1,294	1,011	0,130	1,025	0,845	1,579

Рис. Ж.9. Розрахункові значення індексів ефективності та коефіцієнта синхронізації ревеню менеджменту в готелі «Пуца» 3* за 2013-2023 роки

	<i>RGI</i>	<i>ARI</i>	<i>MPI</i>	<i>HRPar</i>	<i>ECPar</i>	<i>DCPar</i>	<i>Kc</i>
2013	0,603	1,025	0,999	0,983	0,895	1,098	0,883
2014	0,810	1,016	1,031	1,206	1,824	0,333	0,850
2015	1,105	0,900	1,004	0,916	0,710	0,750	1,267
2016	0,472	1,084	0,973	1,073	0,727	0,307	1,200
2017	0,490	1,000	1,000	0,374	2,375	2,370	0,486
2018	1,000	1,025	1,024	1,033	1,079	0,367	1,230
2019	0,879	0,900	1,004	0,983	1,098	1,033	0,894
2020	0,977	0,846	0,898	1,207	2,000	1,411	0,589
2021	1,742	1,000	1,000	0,916	0,911	1,303	1,195
2022	0,207	1,000	1,000	0,682	1,720	0,776	0,695
2023	1,086	1,314	1,109	0,566	0,965	1,989	0,997

Рис. Ж.10. Розрахункові значення індексів ефективності та коефіцієнта синхронізації ревеню менеджменту в готелі «Президент» 4* за 2013-2023 роки

	<i>RGI</i>	<i>ARI</i>	<i>MPI</i>	<i>HRPar</i>	<i>ECPar</i>	<i>DCPar</i>	<i>Kc</i>
2013	0,492	1,018	0,999	1,137	1,473	0,942	0,706
2014	0,669	1,014	1,005	0,986	0,972	3,367	0,505
2015	2,219	0,900	1,000	0,526	0,462	2,527	1,172
2016	0,826	1,090	0,997	1,741	2,224	0,705	0,624
2017	2,273	1,000	1,000	2,865	0,615	1,772	0,814
2018	0,575	1,019	1,003	1,786	0,627	0,557	0,875
2019	0,906	0,900	1,000	1,138	1,643	1,834	0,608
2020	0,600	0,918	1,101	0,987	0,942	1,117	0,860
2021	1,416	1,000	1,000	0,527	0,323	0,887	1,966
2022	0,912	1,000	1,000	1,733	2,000	0,801	0,642
2023	0,679	1,210	0,908	0,746	1,333	1,092	0,882

Рис. Ж.11. Розрахункові значення індексів ефективності та коефіцієнта синхронізації рівеню менеджменту в готелі «Дніпро» 4 за 2013-2023 роки*

Премєкр палац 5

	<i>RGI</i>	<i>ARI</i>	<i>MPI</i>	<i>HRPar</i>	<i>ECPar</i>	<i>DCPar</i>	<i>Kc</i>
2013	1,027	1,023	1,003	1,325	0,984	1,142	0,885
2014	0,984	1,002	0,993	0,941	1,052	1,818	0,782
2015	1,339	0,899	0,999	0,635	0,599	0,807	1,586
2016	1,015	1,095	1,001	1,607	1,897	1,388	0,636
2017	1,414	1,000	1,000	2,052	0,674	0,487	1,062
2018	1,000	1,016	1,000	2,014	1,383	3,824	0,418
2019	1,287	0,899	0,999	1,321	1,047	0,906	0,973
2020	0,585	0,860	1,031	0,944	1,022	1,187	0,785
2021	1,828	1,000	1,000	0,634	0,826	1,147	1,469
2022	0,894	1,000	1,000	1,609	1,102	1,190	0,742
2023	1,348	1,294	0,971	0,893	0,842	0,354	1,729

Рис. Ж.12. Розрахункові значення індексів ефективності та коефіцієнта синхронізації рівеню менеджменту в готелі «Оптiма» 4 за 2013-2023 роки*

	<i>RGI</i>	<i>ARI</i>	<i>MPI</i>	<i>HRPar</i>	<i>ECPar</i>	<i>DCPar</i>	<i>Kc</i>
2013	1,087	1,026	1,006	0,662	0,629	0,311	1,948
2014	0,900	0,976	0,972	1,604	1,364	0,775	0,761
2015	0,992	0,895	0,997	1,565	1,300	1,740	0,626
2016	1,088	1,123	1,024	0,713	0,436	0,361	2,142
2017	0,776	1,000	1,000	1,204	2,588	1,754	0,501
2018	0,696	0,994	0,980	3,703	1,636	1,667	0,381
2019	1,382	0,895	0,997	0,658	0,653	0,480	1,829
2020	1,198	0,962	1,063	1,603	0,553	1,000	1,021
2021	1,021	1,000	1,041	1,573	1,231	1,000	0,805
2022	0,208	1,000	1,000	0,848	0,875	1,042	0,799
2023	0,775	1,161	0,907	0,263	1,000	0,880	1,327

Рис. Ж.13. Розрахункові значення індексів ефективності та коефіцієнта синхронізації ревеню менеджменту в готелі «Театральний» 3 за 2013-2023 роки*

	<i>RGI</i>	<i>ARI</i>	<i>MPI</i>	<i>HRPar</i>	<i>ECPar</i>	<i>DCPar</i>	<i>Kc</i>
2013	1,103	1,018	0,999	0,975	1,047	2,159	0,746
2014	1,124	1,004	0,995	0,892	0,851	0,971	1,151
2015	0,016	0,899	0,999	0,509	0,684	6,682	0,243
2016	1,681	1,105	1,010	2,227	0,513	0,524	1,163
2017	0,239	1,000	1,000	1,913	1,200	1,606	0,474
2018	1,227	1,007	0,991	2,791	2,458	0,512	0,560
2019	1,225	0,899	0,999	0,975	1,085	1,755	0,819
2020	0,644	0,860	1,031	0,892	0,984	0,865	0,925
2021	1,372	1,000	1,000	0,509	0,746	1,289	1,325
2022	0,838	1,000	1,000	0,294	1,596	0,483	1,196
2023	1,655	1,294	1,271	1,857	0,520	1,822	1,005

Рис. Ж.14. Розрахункові значення індексів ефективності та коефіцієнта синхронізації ревеню менеджменту в готелі ТОВ «Готель менеджмент» 5 за 2013-2023 роки*

	<i>RGI</i>	<i>ARI</i>	<i>MPI</i>	<i>HRPar</i>	<i>ECPar</i>	<i>DCPar</i>	<i>Kc</i>
2013	1,528	1,020	0,995	1,014	0,889	1,429	1,063
2014	0,903	1,010	1,025	0,911	0,813	1,475	0,919
2015	2,444	0,900	1,004	0,568	0,385	3,569	0,962
2016	0,914	1,093	0,981	2,062	3,000	0,537	0,534
2017	1,049	1,000	1,000	1,387	0,533	1,664	0,851
2018	1,333	1,016	1,015	3,512	3,875	0,149	0,446
2019	0,982	0,900	1,004	1,013	1,226	1,379	0,798
2020	0,578	0,782	0,831	0,909	0,974	0,756	0,830
2021	1,828	1,000	1,000	0,569	0,838	1,082	1,538
2022	0,519	1,000	1,000	2,059	1,097	2,253	0,466
2023	0,963	1,421	1,199	0,469	0,794	0,570	1,954

Рис. Ж.15. Розрахункові значення індексів ефективності та коефіцієнта синхронізації ревеню менеджменту в готелі «ТОВ «Гранд менеджмент»» 5 за 2013-2023 роки*

Фрагмент анкети дослідження ревеню менеджменту в готелях України

Анкета дослідження ревеню менеджменту в готелях України

Готелі України часто стикаються з труднощами при використанні системи ревеню менеджменту, тому цікаво дізнатися Вашу думку стосовно ступеня використання даної системи на Вашому підприємстві. Опитування допоможе проаналізувати: рівень імплементації ревеню менеджменту, а саме його підсистем: фінансова, ресурсна, кадрова, маркетингова, екологічна і цифрова. З цією метою просимо приділити 5–7 хвилин та надати відповіді на питання нижче. Щиро вдячні за приділений час!

В якому місті знаходиться готель?

Вкажіть адресу готелю

Вкажіть вебсайт готелю

Вкажіть e-mail готелю

Вкажіть номер телефону і контактну особу готелю

Надайте посилання на Facebook сторінку готелю

Надайте посилання на Instagram сторінку готелю

Чи використовує готель систему ревеню менеджменту?

Вкажіть тип готелю

- Незалежний
- Мережевий

Вкажіть кількість зірок

- 5 зірок
- 4 зірки
- 3 зірки
- 2 зірки
- 1 зірка
- Немає зірок

Яка спеціалізація готелю?

- Бізнес
- Міні-готель
- хостел
- Заміський
- Курортний
- SPA
- Apart
- Конференц
- без спеціалізації
- інше (вкажіть)

Вкажіть кількість номерів в готелі ____

Чи є в готелі SPA _____

Чи є в готелі ресторан

Так

Ні

Скільки ресторанів в готелі

Чи є в готелі бари

Так

Ні

Скільки барів в готелі?

Чи є в готелі конференц сервіс?

Так

Ні

Скільки конференц-залів в готелі?

Вкажіть наявність додаткових послуг

Банкетний сервіс

Фітнес центр

Експертське обслуговування

Медичний супровід

Казино

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «БРАТИСЛАВА»**

02192, м. Київ, Україна, вул. А. Малишка, 1
Тел.: +38 044 537 39 79 IBAN UA 02 300528 0000026007455056336 Факс:
+38 044 543 84 46
e-mail: bratislava@bratislava.ua www.bratislava.ua
Код ЄДРПОУ 04820622

17 липня 2024 року

N205

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук на тему
«Ревеню менеджмент підприємств готельного господарства»
Кулик Марії Володимирівни
к.е.н., доцента кафедри
менеджменту готельно-ресторанного бізнесу

Сформульовані автором наукові результати дисертаційної роботи спрямовані на вирішення актуальної науково-практичної задачі вдосконалення теоретико-методологічних положень розвитку ревеню менеджменту підприємств готельного господарства.

Дисертаційна робота Кулик М.В. містить аналіз управлінських підходів до оптимізації доходів підприємства готельного господарства на основі управління ціновою еластичністю попиту та пропозицією, сегментації ринку з виокремленням ендогенних й екзогенних факторів впливу.

Результати та пропозиції дисертаційної роботи Кулик М.В. свідчать про те, що фокусуючись на фреймі моделі «трансформація управління доходами через кризу» готельне підприємство підвищить ефективність застосування штучного інтелекту для оцінки ризиків, варіативності альтернативних каналів дистрибуції. Зокрема, використано конкретні пропозиції щодо розробки стратегій на засадах колаборативної економіки у сфері готельного бізнесу на основі принципів співпраці, спільного використання ресурсів, соціальної та інституційної адаптації управління в умовах небезпеки та неочікуваних криз. Запропоновані дисертанткою процесна модель реалізації концепції ревеню менеджменту впроваджені у практичну діяльність готелю.

Результати проведених апробацій підтвердили практичну цінність і значимість отриманих науково-практичних результатів та довели можливість і доцільність їх використання.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету

Голова Правління
ПрАТ «ГК «Братислава»



А.В. Чеботаєв

Address:
7 Semena Skliarenko Str.,
04073, Kyiv, Ukraine
Tel.: /067/4421215
e-mail: club@hoteliero.ua
[http:// www.hoteliero.club](http://www.hoteliero.club)



Адрес:
ул. Семена Скляренко, 7
04073, Киев, Украина
Tel.: /067/4421215
e-mail: club@hoteliero.ua
[http:// www.hoteliero.club](http://www.hoteliero.club)

вих.№1505

від 15.05.2024р.

15 травня 2024 року

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук на тему «Ревеню менеджмент підприємств готельного господарства»

Кулик Марії Володимирівни

к.е.н., доцента кафедри

менеджменту готельно-ресторанного бізнесу

Наукові результати дисертаційної роботи, сформульовані автором, спрямовані на вирішення актуальної науково-практичної задачі вдосконалення теоретико-методологічних положень й обґрунтування науково-методичних основ щодо розвитку системи ревеню менеджменту підприємств готельного господарства.

Дисертаційна робота Кулик М.В. містить глибокий аналіз використання аналітичного інструментарію ревеню менеджменту в часовому і галузевому вимірах. В роботі розкрито управлінський аспект системи управління доходами як спільність інтересів та взаємовигідних відносин між керуючою та керованою системами, системами стратегічного, операційного та тактичного управління, що реалізується через функціональну структуру.

Результати та пропозиції дисертаційної роботи Кулик М.В. свідчать про те, що ефективне управління доходами в готельному бізнесі повинно базуватися на аналітичному симбіозі інструментарію сучасних управлінських технологій – інформаційні моделі, стратегічне управління та маркетинг, які об'єднані у концепції ревеню менеджмента. Рекомендації щодо удосконалення процесів бізнес-аналітики діяльності суб'єкта готельного бізнесу для визначення економічних факторів і показників забезпечення ефективності функціонування готелю носять прикладний характер. Зокрема, використано конкретні пропозиції щодо використання запропонованих метрик лімітів на бронювання для виміру результативності максимізації доходів за допомогою овербукінгу для розробки стратегії ревеню менеджменту та пропозицій щодо удосконалення цифрових процесів у готельному бізнесі. Запропоновані дисертанткою варіанти прийняття рішень в умовах невизначеності та антисипативний підхід до оптимізації витрат впроваджені у практичну діяльність.

Результати проведених апробацій підтвердили практичну цінність і значимість отриманих науково-практичних результатів та довели можливість і доцільність їх використання.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету

Директор
ТОВ «ХОТЕЛІЕРО»

Скіп'ян А.І.



вх №12

05 грудня 2024 року

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук на тему «Ревеню менеджмент підприємств готельного господарства»

Кулик Марії Володимирівни

к.е.н., доцента кафедри

менеджменту готельно-ресторанного бізнесу

Дисертаційна робота Кулик М.В. містить обґрунтовані наукові положення формування інформаційно-комунікаційної екосистеми ревеню менеджменту, архітектура якої забезпечує оперативний обмін аналітичною інформацією між суб'єктами впливу на екосистему.

Результати та пропозиції дисертаційної роботи Кулик М.В. свідчать про те, що аналітичне забезпечення антисипативної спрямованості ревеню менеджменту на основі комбінування методів управління витратами готельне підприємство підвищить ефективність застосування цифрових інструментів для оцінки ризиків при виборі альтернативних каналів дистрибуції. Зокрема, використано конкретні пропозиції щодо використання метрик оцінки ступеня стратегічної відповідності цінової стратегії готелю та її використання у поєднанні з кількісною оцінкою онлайн-оглядів на основі мультиплікативної моделі прогнозування в умовах небезпеки та неочікуваних криз. Запропонований дисертанткою методичний підхід до оцінювання ефективності системи ревеню менеджменту підприємства готельного господарства впроваджений у практичну діяльність готелю.

Результати проведених апробацій підтвердили практичну цінність і значимість отриманих науково-практичних результатів та довели можливість і доцільність їх використання.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету.

Менеджер (управитель) з операційної діяльності

Тімур Кірімханович БАБАЄВ



Radisson Blu Hotel, Kyiv Podil
17-19 Bratska Street, Kyiv 04070, Ukraine
Tel: +38 (0) 44 393 13 73 Fax: +38 (0) 44 393 13 77
info.podil.kyiv@radissonblu.com
radissonblu.com/hotel-kyiv-podil

H

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук на тему «Ревеню менеджмент підприємств готельного
господарства»

Кулик Марії Володимирівни

к.е.н., доцента кафедри

менеджменту готельно-ресторанного бізнесу

N175

всг 5.09.24р.

Наукові результати дисертаційної роботи, сформульовані автором, спрямовані на розроблення концепції управління доходами в готельному бізнесі, яка базується на аналітичному симбіозі інструментарію сучасних управлінських технологій – інформаційних технологіях, стратегічному управлінні та маркетингу.

Дисертаційна робота Кулик М.В. містить практичні рекомендації щодо розробки і вдосконалення системи ревеню менеджменту, оскільки даний аспект є актуальним завданням для функціонування підприємств готельного господарства.

Результати та пропозиції дисертаційної роботи Кулик М.В. свідчать про те, що гнучка система отримання доходів та оперативна адаптація до економічних умов, змін у попиті та негативного впливу підприємницького середовища базується на використанні інструментарію сучасних управлінських технологій. Рекомендації щодо аналізу метрик оцінки ступеня стратегічної відповідності цінової стратегії готелю та її використання у поєднанні з кількісною оцінкою онлайн-оглядів носять прикладний характер. Зокрема, використано конкретні пропозиції щодо використання мультиплікативної моделі прогнозування у готельному бізнесі. Запропоновані дисертанткою підходи до імплементації стратегії на основі селекції консолідованої, сегментарної, аутсорсингової, комбінованої систем ревеню менеджменту дозволять досягати заплановані цілі господарської діяльності в межах допустимого рівня можливого спектру ризиків.

Результати проведених апробацій підтвердили практичну цінність і значимість отриманих науково-практичних результатів та довели можливість і доцільність їх використання.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету

Генеральний менеджер
5 вересня 2024 року



В.В. Старовойт

Ukraine, 03150, Kyiv,
100, Velyka Vasylkivska Str.
Tel. +380 44 363 3000 Fax. +380 44 363 3001
E-mail: reception.hikyiv@ihg.com
kyiv.ihg.com

Готель знаходиться під управлінням IHG у власності ПрАТ "УКСТ "Торонто-Київ", вул. Велика Васильківська, 100, 03150, Київ, Україна, ЄДРПОУ 14302294; Рахунок 26004013141101 у АТ "Сенс Банк", МФО: 300346, свідоцтво ПДВ 200077954, ІПН 143022926098

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «УКРХОТЕЛІНВЕСТ
КОМПАНІ»**

Україна, 01032, м. Київ, бульвар Т. Шевченка, буд. 25, код ЄДРПОУ 37080867,
UA963204780000026007000220732
в АБ «УКРГАЗБАНК» м. Києва МФО 320478
тел. +38 (050) 234-88-67

Вих.091224/1
Від 07.10.2024 р.

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук на тему «Ревеню менеджмент підприємств готельного
господарства»*

*Кулик Марії Володимирівни
к. е. н., доцента кафедри*

менеджменту готельно-ресторанного бізнесу

Наукові результати дисертаційної роботи, сформульовані автором, спрямовані на розроблення концепції ревеню менеджменту, як адаптивної системи отримання доходів, яка дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, коливання попиту та негативні впливи зовнішнього середовища.

Дисертаційна робота Кулик М.В. містить практичні рекомендації щодо підвищення економічної ефективності підприємств для забезпечення їхньої фінансової стабільності та кризостійкості, оскільки даний аспект є актуальним завданням для функціонування підприємств готельного господарства.

Результати та пропозиції дисертаційної роботи Кулик М.В. свідчать про те, що обґрунтування складових організаційного механізму впровадження ревеню менеджменту базується на використанні інструментарію сучасних управлінських технологій. Рекомендації щодо інтеграції та стабілізації бізнес-процесів в умовах непередбачуваності змін зовнішнього середовища та застосування збалансованої моделі управління носять прикладний характер. Запропоновані дисертанткою підходи до визначення рівня ревеню менеджменту дозволять проводити поточний моніторинг.

Результати проведених апробацій підтвердили практичну цінність і значимість отриманих науково-практичних результатів та довели можливість і доцільність їх використання.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету

Керівник з операційної діяльності
ТОВ «УКРХОТЕЛІНВЕСТ КОМПАНІ»



Цицько-Богданов А.О.



KYIV

Ramada Encore Kyiv
103, Stolychne Shose
03131, Kyiv, Ukraine

+38 044 205 1515
info@encorekyiv.com
ramadaencorekyiv.com

N345

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового
ступеня доктора економічних наук
на тему «Ревеню менеджмент підприємств готельного господарства»
Кулик Марії Володимирівни
к.е.н., доцента кафедри
менеджменту готельно-ресторанного бізнесу

Наукові результати дисертаційної роботи, сформульовані автором, спрямовані на розроблення концепції ревеню менеджменту, як системи підвищення ефективності управління доходами як пріоритетного завдання для підприємства готельного господарства.

Результати та пропозиції дисертаційної роботи Кулик М.В. свідчать про те, що формування центрів доходів забезпечить релевантність прогнозування майбутніх доходів. Рекомендації щодо адаптації управління в умовах небезпеки та неочікуваних криз, що дозволить забезпечити фінансову стійкість, екологічну та соціальну сталості готельного бізнесу носять прикладний характер. Запропоновані дисертанткою підходи до визначення метрик ревеню менеджменту на основі технології декомпозиції часового ряду дозволять розробляти прогнози. Результати проведених апробацій підтвердили доцільність їх використання.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету.

Директор Роговська Наталія Вікторівна
02 жовтня 2024 року



Готель Ramada Encore Kyiv знаходиться у володінні ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» та під управлінням DBI HOTELS & Resorts і здійснює свою господарську діяльність по франшизі Ramada International, Inc.

Ramada Encore Kyiv is owned by Hotel Management Group LLC and operated by DBI Hotels & Resorts under franchise from Ramada International, Inc.

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук на тему «Ревеню менеджмент підприємств готельного господарства»

Кулик Марії Володимирівни

к.е.н., доцента кафедри

менеджменту готельно-ресторанного бізнесу

№139

8. 11. 2024р

Дисертаційна робота Кулик М.В. містить обґрунтовані наукові положення формування системи ревеню менеджменту, як фінансової основи діяльності підприємства готельного господарства, що є чинником розвитку та основою збереження ринкової частки в умовах конкурентного середовища.

Результати та пропозиції дисертаційної роботи Кулик М.В. свідчать про те, що для готельного бізнесу важливо мати гнучку систему отримання доходів та оперативно адаптуватися до економічних умов, змін у попиті та негативного впливу підприємницького середовища. Зокрема, використано конкретні пропозиції щодо аналізу попиту та прогнозування, розробки цінової політики та динамічного ціноутворення, управління номерним фондом, сегментації та мікросегментації, вибору каналів розподілу, управління інформаційними системами, управління людськими ресурсами. Запропонований дисертанткою методичний підхід до застосування антикризових та консультаційно-цифрових методів системи ревеню менеджменту підприємства готельного господарства впроваджений у практичну діяльність готелю.

Результати проведених апробацій підтвердили практичну цінність і значимість отриманих науково-практичних результатів та довели можливість і доцільність їх імплементації.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету

Директор

Власенко Г.М.
08 листопада 2024 року





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +380 (44) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

06.12.2024 № 2440/22

На № _____

ДОВІДКА

Видана Кулик Марії Володимирівні, докторантці кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу Державного торговельно-економічного університету, про те, що окремі положення, висновки та пропозиції, які містяться у дисертаційному дослідженні на тему «Ревеню менеджмент підприємств готельного господарства», спеціальність 073 «Менеджмент», застосовують в освітньому процесі ДТЕУ під час викладання дисциплін, що закріплені за кафедрою менеджменту готельно-ресторанного бізнесу.

Кулик Марією Володимирівною розроблено (у співавторстві) та впроваджено в освітній процес:

1. Робочу програму дисципліни «Економіка ресторанів» для здобувачів вищої освіти ОС «бакалавр» ОП «Технологія та організація ресторанного бізнесу», «Ресторанні технології та фуд-дизайн» (вчена рада ФТБ ДТЕУ від 19.09.2024);
2. Програму дисципліни «Економіка ресторанів» для здобувачів вищої освіти ОС «бакалавр» ОП «Технологія та організація ресторанного бізнесу», «Ресторанні технології та фуд-дизайн» (вчена рада ДТЕУ від 05.09.2024);
3. Програму дисципліни «Управління корпораціями в готельному та ресторанному бізнесі» для здобувачів вищої освіти ОС «магістр» ОП «Міжнародний готельний і ресторанний бізнес», «Лакшері менеджмент і маркетинг», «Готельний і ресторанний девелопмент» (вчена рада ДТЕУ від 30.11.2023);
4. Програму дисципліни «Економіка готелів і ресторанів» для здобувачів вищої освіти ОС «бакалавр» за спеціалізаціями «Готельний і

ресторанний менеджмент», «Готельно-ресторанна справа» (вчена рада КНТЕУ від 30.09.2021);

5. Робочу програму дисципліни «Revenue менеджмент» для здобувачів вищої освіти ОС «магістр» за спеціалізаціями «Готельний і ресторанний менеджмент», «Міжнародний готельний бізнес» (вчена рада КНТЕУ від 27.05.2021);

6. Робочу програму дисципліни «Управління проектами в готельному та ресторанному бізнесі» для здобувачів вищої освіти ОС «магістр» за спеціалізаціями «Готельний і ресторанний менеджмент», «Готельно-ресторанна справа» (вчена рада КНТЕУ від 07.04.2021);

7. Робочу програму дисципліни «Управління проектами в ресторанному бізнесі» для здобувачів вищої освіти ОС «магістр» за спеціалізацією «Ресторанні технології та бізнес» (вчена рада КНТЕУ від 07.04.2021);

8. Робочу програму дисципліни «Економіка готелів і ресторанів» для здобувачів вищої освіти ОС «бакалавр» за спеціалізаціями: «Готельний і ресторанний менеджмент», «Готельно-ресторанна справа» (вчена рада КНТЕУ від 25.03.2021);

9. Програму дисципліни «Економіка ресторанів» для здобувачів вищої освіти ОС «бакалавр» за спеціалізацією «Ресторанні технології» (вчена рада КНТЕУ від 25.03.2021);

10. Програму дисципліни «Управління проектами в ресторанному бізнесі» для здобувачів вищої освіти ОС «магістр» за спеціалізаціями: «Ресторанний бізнес», «Інноваційні технології в ресторанному бізнесі» (вчена рада КНТЕУ від 18.02.2021);

11. Програму дисципліни «Поведінка VIP споживачів» для здобувачів вищої освіти ОС «магістр» за спеціалізацією «Лакшері менеджмент» (вчена рада КНТЕУ від 17.12.2020);

12. Програму дисципліни «Управління проектами в готельному та ресторанному бізнесі» для здобувачів вищої освіти ОС «магістр» за спеціалізаціями «Готельний і ресторанний менеджмент», «Міжнародний готельний бізнес» (вчена рада КНТЕУ від 26.11.2020);

13. Програму дисципліни «Економіка готелів і ресторанів» для здобувачів вищої освіти ОС «бакалавр» за спеціалізаціями: «Готельний і ресторанний менеджмент», «Готельно-ресторанна справа» (вчена рада КНТЕУ від 26.11.2020);

14. Програму дисципліни «Економіка ресторанів» для здобувачів вищої освіти ОС «бакалавр» за спеціалізацією «Технологія та організація ресторанного бізнесу» (вчена рада КНТЕУ від 25.06.2020);

15. Програму дисципліни «Revenue менеджмент» для здобувачів вищої освіти ОС «магістр» за спеціалізаціями: «Міжнародний готельний бізнес», «Готельний і ресторанний девелопмент», «Готельний і ресторанний менеджмент» (вчена рада КНТЕУ від 14.05.2020);

16. Програму та робочу програму дисципліни «Поведінка споживачів послуг гостинності» для здобувачів вищої освіти ОС «магістр» за спеціалізаціями: «Готельна і ресторанна справа», «Міжнародний готельний бізнес», «Готельний і ресторанний менеджмент» (вчена рада КНТЕУ від 25.04.2019);

17. Програму дисципліни «Revenue менеджмент» для здобувачів вищої освіти ОС «магістр» за спеціалізацією «Ресторанні технології» (вчена рада КНТЕУ від 29.11.2018);

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Д 26.055.01 Державного торговельно-економічного університету.

**Проректор
з науково-педагогічної роботи
та міжнародних зв'язків**



Анжеліка ГЕРАСИМЕНКО



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +380 (44) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

09.12.2024 № 2465/20

На № _____

ДОВІДКА

Видана Кулик Марії Володимирівні, доценту кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу Державного торговельно-економічного університету, про те, що вона дійсно з 01 березня 2023 р. по 30 квітня 2023 р. брала участь у виконанні науково-дослідної роботи № 754/20 «Моніторинг підприємницької активності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу України в умовах військового стану» (термін виконання теми: 01 березня 2023 р. – 30 квітня 2023 р.).

Державний торговельно-економічний університет є правонаступником Київського національного торговельно-економічного університету.

Номер державної реєстрації НДР 0123U101822.

Особистий внесок Кулик Марії Володимирівни:

- проведено моніторинг попиту на послуги суб'єктів готельного бізнесу України за функціональними спеціалізаціями;
- визначено фактори прогнозованості сезонних і часових змін у попиті із урахуванням специфіки регіонального ринку та зовнішніх чинників;
- розроблено антисипативну модель раціонального управління витратами для досягнення фінансових результатів в умовах турбулентного середовища ринку готельних послуг.

Проректор
з науково-педагогічної роботи
та міжнародних зв'язків



Анжеліка ГЕРАСИМЕНКО



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +380 (44) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

2441/24 № 06.12.2024

На № _____

ДОВІДКА

Видана Кулик Марії Володимирівні доценту кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу Державного торговельно-економічного університету про те, що вона дійсно з I кв. 2019 р. по IV кв. 2023 р. брала участь у виконанні науково-дослідної роботи «Управління інвестиційними ризиками в готельному бізнесі» (термін виконання роботи за темою: I кв. 2019 р. – IV кв. 2023 р.).

Державний торговельно-економічний університет є правонаступником Київського національного торговельно-економічного університету.

Номер державної реєстрації НДР 0120U104789.

Особистий внесок Кулик Марії Володимирівни:

- визначено фактори ціноутворення, які впливають на можливість отримання прибутку;
- уточнено фінансові наслідки блокування або втрати грошових активів підприємств готельного господарства

**Проректор
з науково-педагогічної роботи
та міжнародних зв'язків**



Анжеліка ГЕРАСИМЕНКО



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +380 (44) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

2442/24 № 06.12.2024

На № _____

ДОВІДКА

Видана Кулик Марії Володимирівні доценту кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу Державного торговельно-економічного університету про те, що вона дійсно з I кв. 2020 р. бере участь у виконанні науково-дослідної роботи «Цифровий маркетинг у сфері послуг» (термін виконання роботи за темою: I кв. 2020 р. – IV кв. 2024 р.).

Державний торговельно-економічний університет є правонаступником Київського національного торговельно-економічного університету.

Номер державної реєстрації НДР 0123U100138.

Особистий внесок Кулик Марії Володимирівни:

- розроблено інформаційно-комунікаційну модель системи ревеню менеджменту як елемент цифрової трансформації в готельному бізнесі;
- уточнено процес інтеграції інформаційно-комунікаційних і галузевих цифрових технологій управління доходами з метою оптимізації збору й обробки даних підприємств готельного господарства.

**Проректор
з науково-педагогічної роботи
та міжнародних зв'язків**



Анжеліка ГЕРАСИМЕНКО

Птуха Олена (044) 531 31 26



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +380 (44) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

09.12.2024 № 2452/20

На № _____

ДОВІДКА

Видана Кулик Марії Володимирівні, доценту кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу Державного торговельно-економічного університету, про те, що вона дійсно з I кв. 2022 р. бере участь у виконанні науково-дослідної роботи №736/20 «Прогнозування впливу туристичної системи на економіку країни» (термін виконання теми: I кв. 2022 р. – IV кв. 2024 р.).

Державний торговельно-економічний університет є правонаступником Київського національного торговельно-економічного університету.

Номер державної реєстрації НДР 0122U001559.

Особистий внесок Кулик Марії Володимирівни:

- розроблено методи сценарного прогнозування варіативності стратегій ревеню менеджменту;
- досліджено напрями оперативного реагування на зміни кон'юнктури ринку, комунікативної взаємодії та прогнозованості виникнення ризиків.

Проректор
з науково-педагогічної роботи
та міжнародних зв'язків

Анжеліка ГЕРАСИМЕНКО





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +380 (44) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

09.12.2024 № 2462/24

На № _____

ДОВІДКА

Видана Кулик Марії Володимирівні, доценту кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу Державного торговельно-економічного університету, про те, що вона дійсно з I кв. 2019 р. по IV кв. 2019 р. брала участь у виконанні науково-дослідної роботи «Форсайт курортно-рекреаційної сфери» (термін виконання роботи за темою: I кв. 2017 р. – IV кв. 2019 р.).

Державний торговельно-економічний університет є правонаступником Київського національного торговельно-економічного університету.

Номер державної реєстрації НДР 0118U00049.

Особистий внесок Кулик Марії Володимирівни:

- визначено методи прогнозування доходів підприємств курортно-рекреаційної сфери;
- уточнено ключові показники ефективності підприємств готельного господарства.

Проректор
з науково-педагогічної роботи
та міжнародних зв'язків



Анжеліка ГЕРАСИМЕНКО

Птуха Олена (044) 531 31 26