

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Державний торговельно-економічний університет**

**На правах рукопису**

**КУЛИК МАРІЯ ВОЛОДИМИРІВНА**

**УДК 338.48:005.337**

**РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТ**  
**ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

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

**РЕФЕРАТ**  
**дисертації на здобуття наукового ступеня**  
**доктора економічних наук**

**Київ – 2025**

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано у Державному торговельно-економічному університеті Міністерства освіти і науки України на кафедрі менеджменту готельно-ресторанного бізнесу.

**Науковий консультант**

доктор економічних наук, професор  
**МАЗАРАКІ Анатолій Антонович,**  
Державний торговельно-економічний  
університет, ректор

**Офіційні опоненти:**

доктор економічних наук, професор  
**БАРНА Марта Юріївна,**

Львівський торговельно-економічний  
університет, перший проректор;

доктор економічних наук, професор  
**СУЩЕНКО Олена Анатоліївна,**

Київський національний університет технології  
та дизайну, завідувач кафедри туризму  
та готельно-ресторанного бізнесу;

доктор економічних наук, професор  
**ТРУНІНА Ірина Михайлівна,**

Кременчуцький національний університет  
імені Михайла Остроградського, завідувач  
кафедри менеджменту і маркетингу

Захист відбудеться 13 березня 2025 року о 10:00 на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.055.01 у Державному торговельно-економічному університеті за адресою: 02156, м. Київ, вул. Кіото, 19, ауд. А-1.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Державного торговельно-економічного університету за адресою: 02156, м. Київ, вул. Кіото, 19.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради



І. В. Федулова

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**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 2022–2024 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-третьє*, 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., Сущенко 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, архітектура 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 цінкової 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); застосування антикризових та консультаційно-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.); «EESME 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 Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES)» (м. Кременчук, 27 вересня 2023 р.); «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (м. Одеса, 22–23 вересня 2023 р.); «EESME 2023 Future Challenges of Management» (м. Любляна, 25 травня 2023 р.); «Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції» (м. Київ, 23 травня 2023 р.); «Туризм XXI століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності» (м. Чернівці, 11 травня 2023 р.); «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (м. Луцьк, 15 грудня 2022 р.); «Тренди розвитку менеджменту, фінансів та бізнес-технологій в умовах формування сучасної економіки та суспільства» (м. Київ, 30 листопада 2022 р.); «New Innovations» («Нові інновації») (м. Кутаїсі (Грузія), 18–19 листопада 2022 р.); «Сучасні проблеми економіки та бізнесу» (м. Київ, 10–11 листопада 2022 р.);

«Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі» (м. Харків, 2 листопада 2022 р.); «International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES)» (м. Кременчук, 20–22 жовтня 2022 р.); «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії» (м. Київ, 10 червня 2022 р.); «Sustainable Development in Modern Knowledge Society» (м. Любляна, 28 травня 2021 р.); «Сучасні аспекти збереження здоров'я людини» (м. Ужгород, 13–14 квітня 2019 р.); «Туризм XXI століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності» (м. Пряшів, 10–11 квітня 2019 р.); «DYLEMATY» (м. Варшава, 19–20 листопада 2019 р.); 7 міжнародних бізнес-форумів: «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні. Виклики воєнного часу» (м. Київ, 21 березня 2024 р.); «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу» (м. Київ, 23 березня 2023 р.); «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні» (м. Київ, 24 березня 2022 р.); «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні» (м. Київ, 12 листопада 2020 р.); «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні» (м. Київ, 22 березня 2019 р.); «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні» (м. Київ, 22 березня 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.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено зв'язок роботи з науковими темами, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, наведено дані щодо апробації результатів дисертаційного дослідження та їх опублікування.

У першому розділі **«Теоретичні концепти ревеню менеджменту»** розкрито гносеологічний базис ревеню менеджменту, досліджено еволюцію концепцій ревеню менеджменту і розвинено праксеологічні засади ревеню менеджменту як внутрішньо детермінованого процесу якісних трансформацій концепцій управління доходами.

Фундаментальні зміни, які нині супроводжують розвиток економічних та управлінських концепцій, потребують переосмислення методів пізнання стратегічних та оперативних підходів до максимізації доходу суб'єкта бізнесу на основі оптимізації цінової політики, прогнозування попиту, управління пропозицією послуг та аналізу ринкових умов з урахуванням галузевих особливостей. Свідченням цього є розвиток теорій доходів (класичної, маржиналістської, неокласичної, факторної, компенсаторної, інноваційної, монопольної), які, маючи науковий базис, охоплюють різні підходи до аналізу особливостей формування доходу. Одним із визначальних теоретичних концептів гносеологічного базису ревеню менеджменту є категорія «дохід» та його похідні «yield» (компенсаторна теорія доходів), «revenue» (інноваційна теорія доходів). Наукове осмислення базових теорій доходів та положень неокласичної, інституціональної, еволюційної економічних теорій управління доходами, дали змогу розвинути контекстуальний зміст категорії «дохід» через ознаки комплексності, функціональності, ієрархічності, інваріантності, комплементарності, резистентності і стійкості, які розкривають вектор трансформації економічної моделі управління доходами в умовах зростання невизначеності впливу коливних тенденцій ринкової кон'юнктури.

На основі викладеного і з урахуванням результатів системного узагальнення світоглядних наукових поглядів на сутність доходу обґрунтовано, що гносеологічний базис ревеню менеджменту формують теорії та концепції, які охоплюють фінансовий, економічний, соціальний, маркетинговий, антикризовий контексти доходів та дають можливість розкрити різні джерела і врахувати ризики, що впливають на формування доходів суб'єктами господарської діяльності як пріоритетної цілі функціонування підприємств.

Встановлено, що глобальні виклики, які відображають траєкторію змін якісних чинників розвитку ринку в межах, детермінованих впливом інформаційних технологій, зумовлюють урізноманітнення концепцій ревеню менеджменту, еволюція яких за детермінантами розвитку досліджена у роботі. До ключових детермінантів еволюції концепцій ревеню менеджменту віднесені: динамічне ціноутворення та граничний дохід (операційний етап, 70–80-ті роки ХХ ст.); диференціація дистрибуції (адаптивний етап, 90-ті роки ХХ ст.); соціально-етична адаптація бізнес-рішень до потреб споживачів (інтеграційний етап, початок ХХІ ст.); омніканальність, диджиталізація та антикризові заходи в умовах коливання попиту (цифровий етап, 2010 р. і дотепер). На основі принципів еволюційності та системності визначено характерні особливості ревеню менеджменту, як багатофакторного процесу пошуку джерел формування доходів, що поєднує об'єктно-суб'єктні відносини і стратегування в умовах змінюваних економічних реалій і технологічних інновацій, симбіозу

маркетингових та інформаційних технологій для врахування сезонності та еластичності попиту на послуги, що базується на інноваційному інструментарії прогнозування цінової політики, багатовекторності використання динамічних цінових стратегій для подолання кризових явищ, транспарентності і взаємодії зі стейкхолдерами.

Викладене актуалізувало доцільність врахування у концепції ревеню менеджменту таких аспектів: ресурсного, який дає змогу оперувати матеріальними, нематеріальними, інформаційними, часовими ресурсами для мінімізації витрат, оптимізації використання ресурсів на основі аналізу попиту, пропозиції та поведінки споживачів; антикризового, який у поєднанні з інформаційними технологіями полягає у прогнозуванні стану кон'юнктури, що дасть можливість забезпечити адекватну зовнішнім умовам політику ціноутворення, ефективно реагувати на виклики і загрози в умовах турбулентного середовища; праксеологічного, який полягає в оцінюванні ефективності використання ресурсів за критерієм максимізації доходів для реагування на зовнішні виклики.

Дослідження еволюції концепцій ревеню менеджменту дало змогу сформулювати авторське тлумачення концепції як управлінського підходу до максимізації доходу на основі оптимального використання ресурсного потенціалу, динамічного ціноутворення у режимі реального часу за результатами прогнозування стану кон'юнктури, що дає можливість збалансовувати співвідношення між пропозицією та попитом у періоди кризових хвиль його спаду та сезонних коливань, оптимізувати використання ресурсного потенціалу, уникати дисипації витрат для досягнення фінансових результатів в умовах турбулентного середовища ринку готельних послуг.

Неоднорідність якісних трансформацій концепції ревеню менеджменту в період біфуркацій підприємницького середовища зумовлює включення до теоретичних концептів ревеню менеджменту дослідження його праксеологічних засад, які визначають структуроутворюючий ланцюг у фреймі «*суб'єкт управління → технології → об'єкт управління*». Встановлено, що праксеологічні засади ревеню менеджменту орієнтовані на досягнення економічних цілей через організацію раціональних і спрямованих на результат дій завдяки процесному, аналітичному та результуючому блокам цієї управлінської технології.

*Процесний блок ревеню менеджменту* забезпечує збалансованість функціональних бізнес-процесів на основі інтеграційного принципу, який координує взаємодію між усіма підрозділами (центрами формування доходів) та забезпечує адаптацію до змінних умов, формування екосистеми аналізу даних, застосування інновацій, координацію стратегічних і операційних цілей, що дає змогу досягти мети максимізації доходів.

*Аналітичний блок ревеню менеджменту* охоплює процедури ідентифікації, аналізу та оцінювання фінансових результатів, визначення дієвості моделей максимізації доходів і виявлення можливостей для зростання обсягу доходів. Цей блок є ключовим компонентом у процесі ухвалення обґрунтованих рішень на всіх етапах управління доходами, оскільки його процедури зосереджені на зборі та обробленні даних, моніторингу змін та їх впливу на фінансові показники діяльності.

Результуючий блок ревеню менеджменту охоплює кластеризацію та моделювання даних, які впливають на обсяги доходу; комбіновані моделі прогнозування; модель імплементації стратегії; диференціацію каналів дистрибуції і сегментів споживачів, що сприяє ефективному управлінню ризиками та моніторингу фінансових результатів, забезпечуючи високий рівень адаптації до змін на ринку.

Визначені теоретичні концепти ревеню менеджменту окреслюють напрями консолідації джерел доходів, динамічної цінової політики, вибору каналів збуту, планування фінансових потоків, ефективного використання ресурсів, що забезпечують максимізацію доходів підприємства готельного господарства.

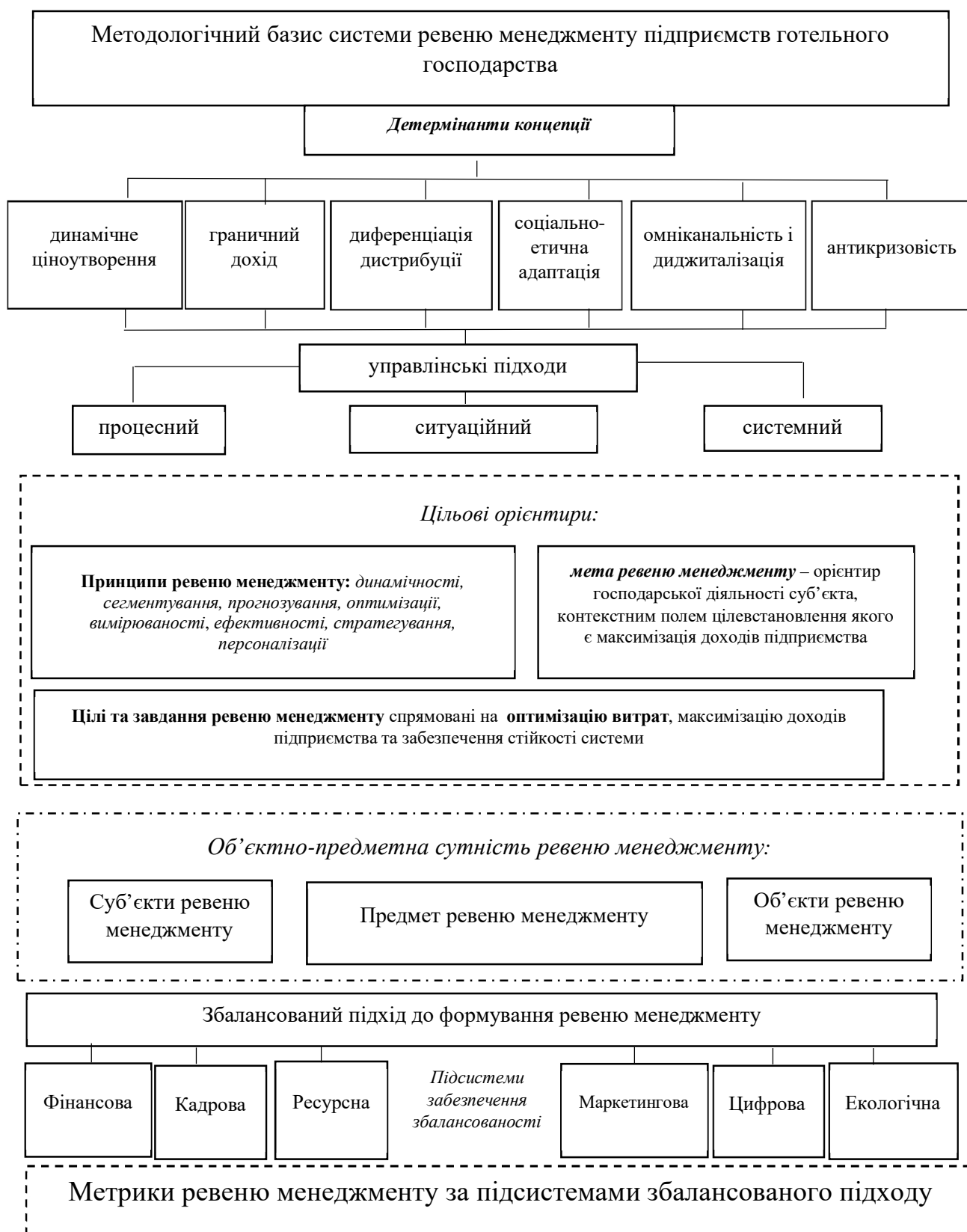
У другому розділі «**Методологія ревеню менеджменту підприємств готельного господарства**» сформовано методологічний базис системи ревеню менеджменту, запропоновано метрики ревеню менеджменту на основі збалансованого підходу та обґрунтовано інформаційно-комунікаційну екосистему ревеню менеджменту підприємств готельного господарства.

Методологія ревеню менеджменту об'єднує принципи, методи та інструментарій, які в умовах обмежених ресурсів і коливного попиту дають змогу підприємствам готельного господарства управляти попитом, ціноутворенням для досягнення мети максимізації доходів.

Детермінанти концепції ревеню менеджменту, а саме: динамічне ціноутворення, отримання граничного доходу, диференціація дистрибуції, соціальна-етична адаптація, омніканальність і диджиталізація, антикризовість, зумовлюють виділення процесного, ситуаційного системного підходів та сукупності принципів ревеню менеджменту (динамічність, сегментування, прогнозування, оптимізації, вимірюваності, ефективності, стратегування, персоналізації), які пояснюють взаємозв'язки системи ревеню менеджменту. Водночас комбінування управлінських підходів дає можливість досягти цілей управління доходами, забезпечити збалансований розвиток підприємства та маркувати методологічний фрейм ревеню менеджменту узгодженими, логічними й ефективними процесами щодо позитивних якісних зрушень, а напрям дії принципів є чинником стійкості системи ревеню менеджменту.

Неоднорідність структури системи ревеню менеджменту зумовлює включення до методологічного базису збалансованого підходу, який передбачає інтеграцію управлінських підсистем, що поєднуються логічними причинно-наслідковими зв'язками для забезпечення здатності створювати у разі потреби тимчасові ієрархічні структури, що підвищує адаптивність системи в умовах турбулентного середовища ринку готельних послуг.

За результатами методологічного синтезу системи ревеню менеджменту підприємств готельного господарства визначено об'єктно-предметну сутність 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, принципи); трансформаційні механізми інтегрованості каналів дистрибуції та систему ключових метрик ревеню менеджменту (рис. 1).



*Рис. 1. Синтетична методологія системи ревеню менеджменту підприємств готельного господарства*

Доведено, що внаслідок криз економічного і соціального характеру суттєво змінилися акценти у системі ревеню менеджменту підприємств готельного

господарства. Збалансований підхід до формування методології 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 у конкурентному середовищі.

Сформована система метрик ревеню менеджменту підприємств готельного господарства на основі збалансованого підходу дає можливість: визначити чинники впливу на дохідність підприємства за сферою виникнення (підсистемами); оцінити ступінь впливу ключових метрик (фінансової  $R_1$ , кадрової  $R_2$ , ресурсної  $R_3$ , маркетингової  $R_4$ , екологічної  $R_5$ , цифрової  $R_6$ ) 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; виявляти й оптимізувати витрати операційної діяльності; подолати суперечності управлінських інформаційно-комунікаційних потоків з наявними потребами евентуальної реалізації економічних інтересів підприємств готельного господарства та визначити інтегральний показник збалансованості ревеню менеджменту за формулою

$$\text{ІП } p_m = \sum I_n * \beta_n \quad (1)$$

де  $n$  – кількість складових метрик за підсистемами збалансованого підходу;

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

$\beta_n$  – вага  $n$ -ї складової метрик за підсистемами збалансованого підходу.

Доведено, що показник збалансованості ревеню менеджменту дає змогу отримати комплексне уявлення про інтегрованість підсистем ревеню менеджменту, враховуючи різноманітні аспекти діяльності, й ухвалювати обґрунтовані рішення для поліпшення фінансових результатів і стійкого розвитку.

Для оцінювання динаміки метрик та порівняння підсистем ревеню менеджменту в контексті здатності подолання кризових явищ, забезпечення збалансованості ревеню менеджменту запропоновано застосовувати метод темпових змін метрик кожної окремої підсистеми:

$$R = \sqrt[n]{R_1 \cdot R_2 \cdot \dots \cdot R_n}, \quad (2)$$

де  $R_i$  – рівні темпових змін ключових метрик;

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

Для підвищення ефективності обміну аналітичною інформацією у системі ревеню менеджменту підприємств готельного господарства запропоновано 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 змогу дослідити об'єктивний взаємозв'язок та інтеракцію, які сприяють ефективному збиранню, аналізу та використанню інформації у процесі ухвалення рішень щодо максимізації доходів, подолання диспропорційності внутрішніх підсистем управління, забезпечують цільову спрямованість операційної діяльності на задоволення споживчих та економічних інтересів суб'єктів ринку.

Доведено, що ключові характеристики екосистеми ревеню менеджменту, як-от: гнучкість, інноваційність, орієнтація на розвиток, координація, антипація ризиків забезпечують поетапну процедуру управлінських процесів у фреймі системи ревеню менеджменту та оперативний обмін аналітичною інформацією між суб'єктами впливу на екосистему щодо використання ресурсного потенціалу; цільових (щоденні, щотижневі, щомісячні, щорічні) значень показників доходу ADR, RevPAR, коливань коефіцієнта завантаження номерного фонду; каналів дистрибуції та обсягів лідогенерації для їх інтеграції в технологічне ядро (Big Data Analytics) екосистеми.

Встановлено, що інформаційно-комунікаційна середовище екосистеми ревеню менеджменту підтримується функціоналом її аналітичного та фінансового модулів (рис. 2).

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.

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

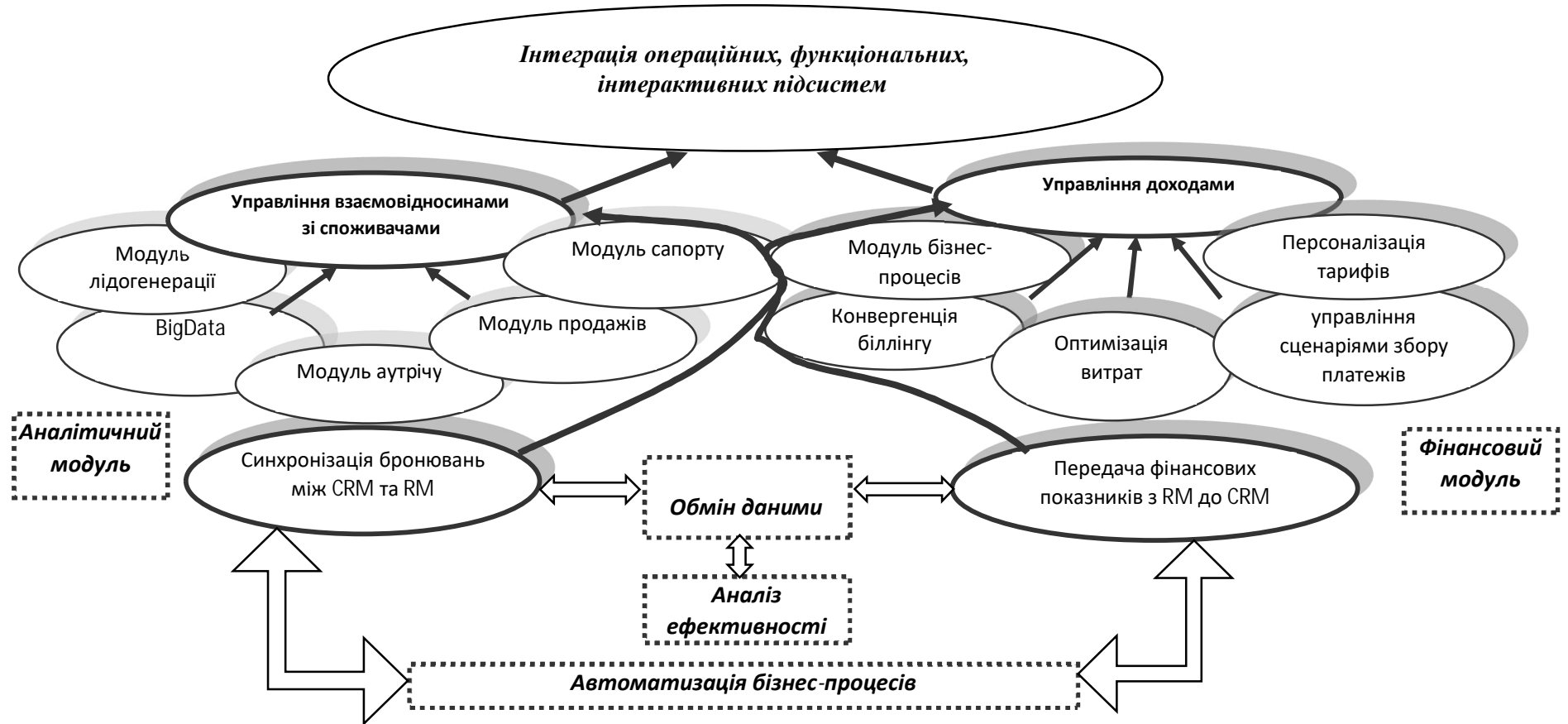


Рис. 2. Фрагмент інформаційно-комунікаційного середовища екосистеми рівеню менеджменту

Методологія ревеню менеджменту на засадах збалансованого підходу, яку розкрито на методичному, інструментальному, організаційному рівнях, закладає системну основу для оптимального поєднання операційних і стратегічних цілей забезпечення зростання доходів та конкурентоспроможності, зниження ризиків в умовах постійних змін на ринку.

У третьому розділі «**Праксеологічні імперативи ревеню-менеджменту підприємства готельного господарства**» обґрунтовано антидисипативний підхід до оптимізації витрат підприємств готельного господарства як ключової метрики системи ревеню менеджменту; визначено чинники інформаційно-аналітичного забезпечення моделювання попиту на готельний продукт; розроблено антикризовий фрейм ревеню менеджменту, який забезпечує цільову спрямованість ревеню менеджменту як антикризового.

Ключовою метрикою, яка сприяє ефективності системи ревеню менеджменту підприємств готельного господарства, є витрати, що впливають на фінансову стабільність та прогнозування показників обсягів доходів. За результатами аналізу динаміки структури витрат підприємств готельного господарства України упродовж 2017–2023 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

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

<b>Показники</b>	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
Обсяг амортизації	775480,9	727990	803387,1	978648,3	893749,1	913405,8	991868,1
<i>темп приросту, %</i>	×	-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
Витрати на оплату праці	1444366,7	1743629,6	2089487,4	1348341,2	1726234,2	1480776,7	1902603,2
<i>темп приросту, %</i>	×	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
<i>темп приросту, %</i>	×	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
<i>темп приросту, %</i>	×	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 [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\_u/sze\_20.htm]*

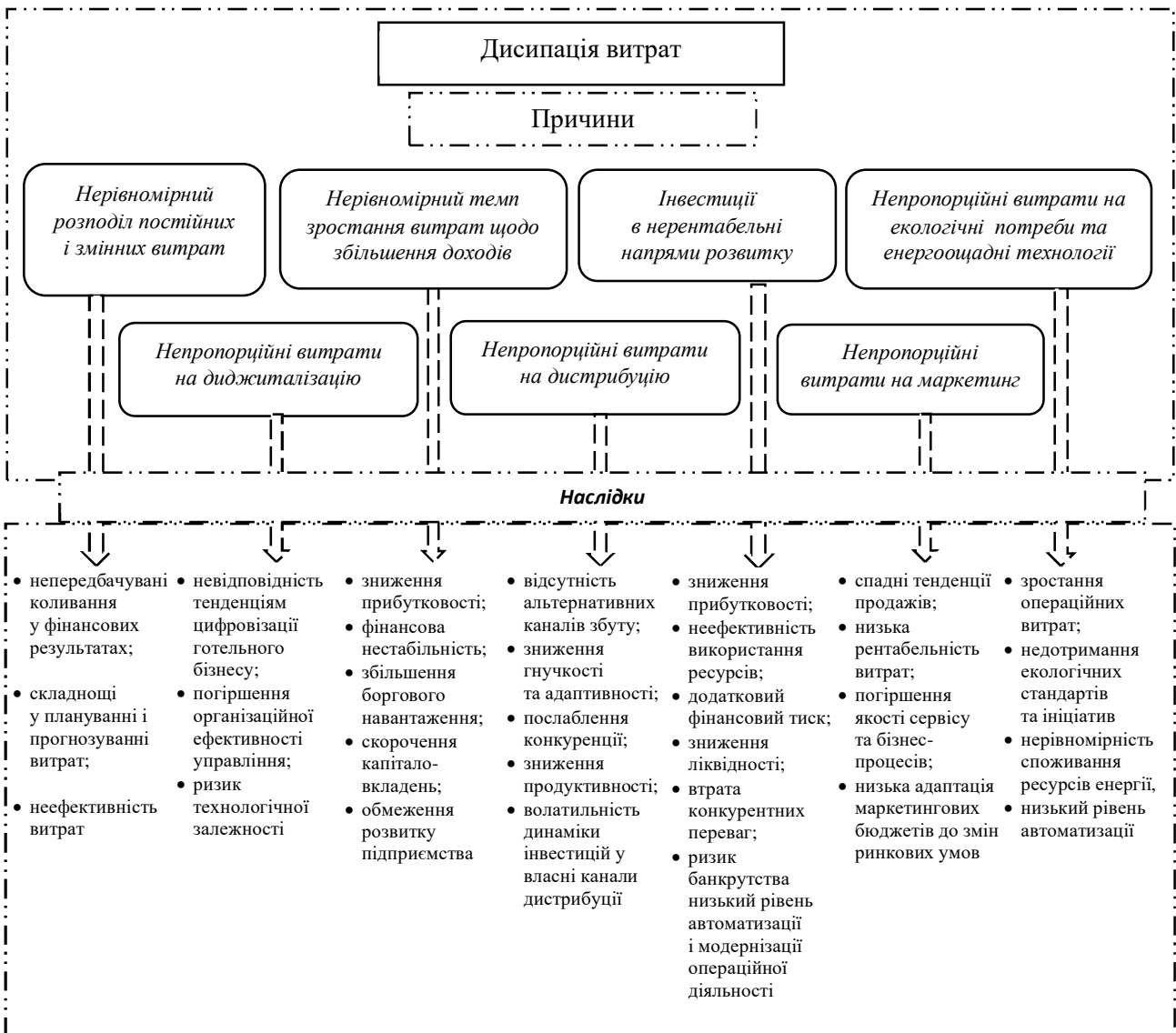
$$Y_i = \beta_1 + \beta_2 X_i, \quad (3)$$

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.

Для дослідження тенденцій впливу витрат на дохід, за формулою 4, визначено суттєві коливання  $\hat{\beta}_2$  (0,159 до 0,163), які є результатом нерівномірності зміни обсягів витрат за видами.

$$\hat{\beta}_2 = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2} \quad (4)$$

Встановлено, що причинами дисипації є: нерівномірне зростання матеріальних витрат порівняно з доходами, значні відхилення між змінними та постійними витратами, непропорційність витрат за напрямками діяльності підприємства (рис. 3).



*Рис 3. Причинно-наслідковий фрейм дисипації витрат підприємств готельного господарства України*

Застосування антидисипативного підходу до подолання розсіювання витрат підприємств готельного господарства створює можливість формування резервного фонду для перерозподілу ресурсів, необхідних для досягнення мети ревеню менеджменту.

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 чинник 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.

Залежно від напрямку їх впливу чинники формування попиту на готельний продукт представлено на двох рівнях (рис. 4). Темпоральні чинники формування попиту на готельний продукт, *по-перше*, вказують, що попит суттєво коливається залежно від часового періоду (сезонність попиту, варіативність подій, тривалість туристичних потоків, циклічність споживання; хронологія бронювання у довгострокових та короткострокових часових періодах); *по-друге*, характеризуються варіативністю (тенденція ряду (тренд); циклічна складова (бізнес-цикл); синхронні й асинхронні складові (сезонний цикл), що дає змогу здійснювати моніторинг ретроспективних коливань попиту з метою прогнозування амплітуди цільових орієнтирів ревеню менеджменту в умовах невизначеності кон'юнктурних тенденцій на ринку готельних послуг.

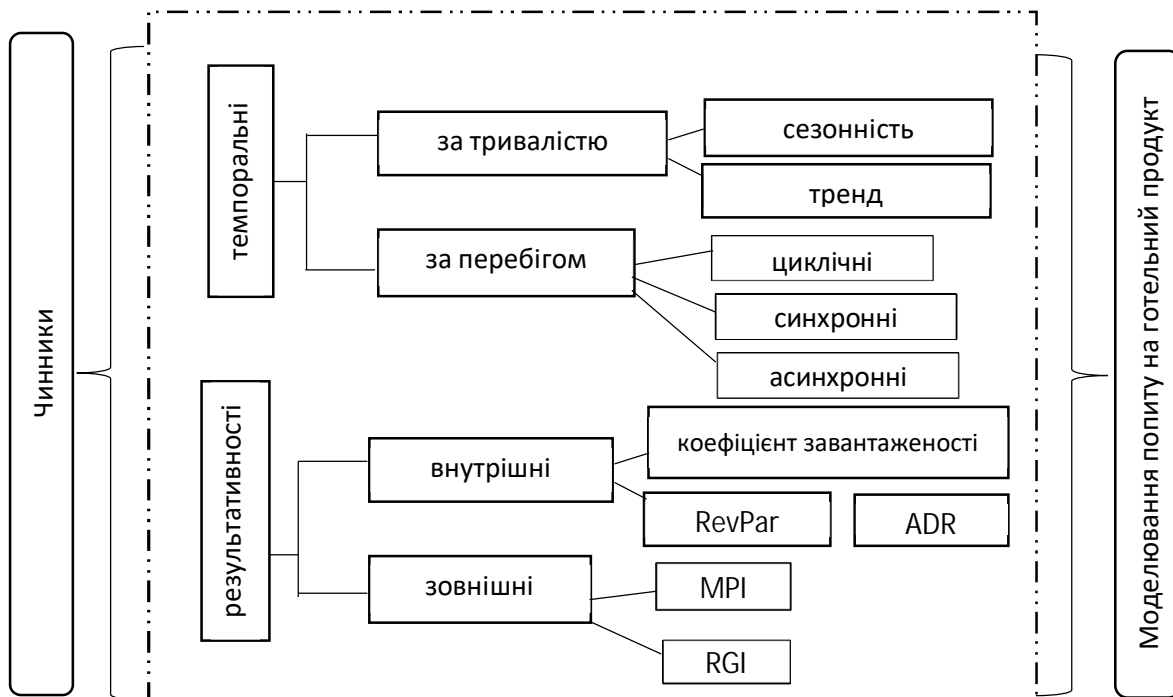


Рис. 4. Чинники формування попиту на готельний продукт

Чинники результативності ревеню менеджменту, як внутрішні (Oss, ADR, RevPar), так і зовнішні (MPI, RGI), характеризуються причинно-наслідковими зв'язками з 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 їхньої ефективності.

Для забезпечення гнучкого управління ресурсами, тарифами та пропозиціями, визначення «пікових» періодів навантаження ресурсного потенціалу здійснено економетричне моделювання попиту на готельний продукт (табл. 2). Емпірична складова моделей базується на аналізі статистичних та рейтингових темпоральних та 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 2

### 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 $\in$ [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 $\in$ [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 за статистичними та рейтинговими даними підприємств готельного господарства.

*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 в 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 – факторами результативності, що підтверджує гіпотезу про наявність зв'язку між темпоральними чинниками і чинниками результативності, трансформацію усталених практик моделювання попиту. Для прогнозування специфіки сезонності цільових сегментів у дисертаційній роботі запропоновано алгоритм декомпозиції часового ряду методом Хольта Вінтерса із демпфованим трендом ETS на сезонно скоригованих даних.

Моніторинг чинників формування попиту на готельний продукт 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.

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 підприємства готельного господарства України.

Попри кризове становище підприємств готельного господарства України в умовах воєнного стану, коефіцієнт завантаження номерного фонду на початок повномасштабного вторгнення знизився до 12 %, проте у 2024 р. зріс 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 %. За цей період 58 % задекларували збитки. При цьому в умовах суттєвого зниження попиту – 23 % підприємств готельного господарства зберегли фінансову стабільність, адаптувалися до надзвичайно складних економічних реалій. 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 забезпечують зниження негативних наслідків. Комплекс антикризових настанов превентивного спрямування (виявлення загроз, превентивні заходи, швидке реагування, поточна корекція 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.

Детермінантою антикризового ревеню менеджменту, який фокусується на стабілізації фінансових показників та забезпеченні стійкості в умовах економічної кризи, є штучний інтелект, який змінює підходи до оцінювання ризиків і максимізації доходів в умовах цифровізації, формуючи модель трансформації управління доходами через кризу (рис. 5).

У моделі трансформації управління доходами через кризу штучний інтелект агрегує і аналізує великі обсяги даних облікових систем (ERP, BPM, PPM, CRM SRM SCM); виявляє ризики та ідентифікує загрози через дані бізнес-аналітики та управлінської звітності (ORS, RFID, GDS, HMS); 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.

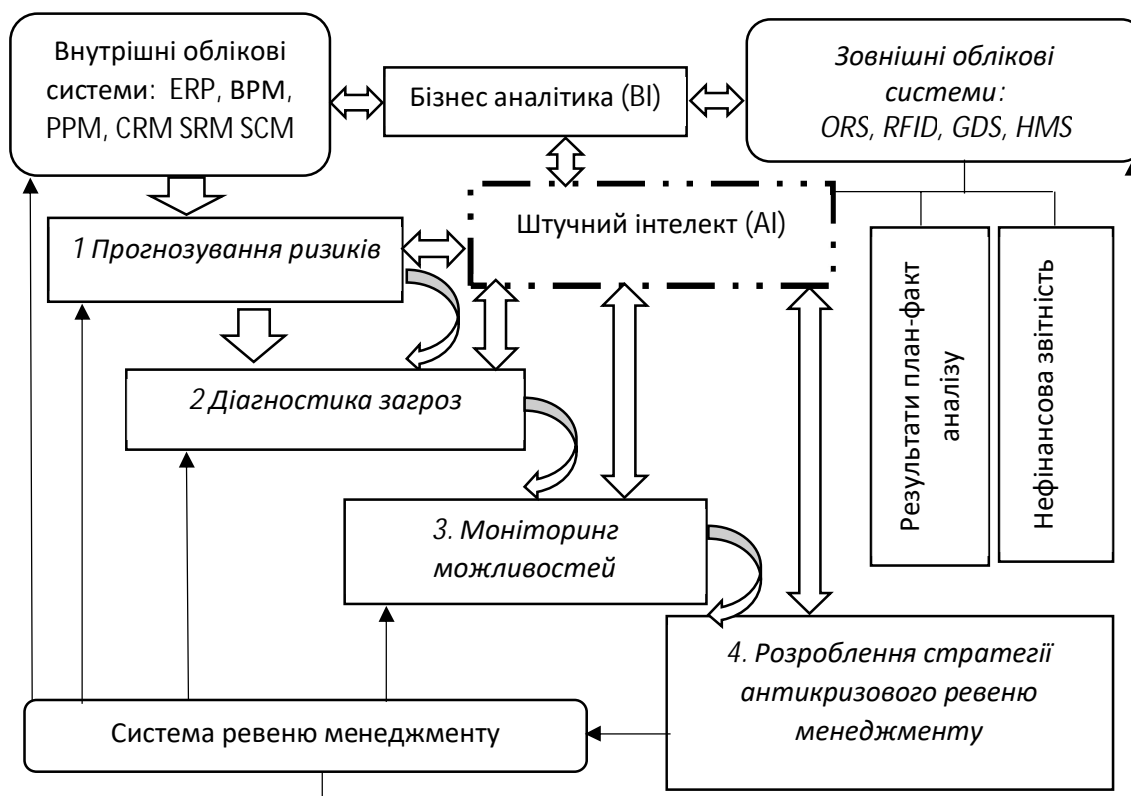


Рис. 5. Інформаційно-аналітичне забезпечення моделі трансформації управління доходами через кризу

Запропановане 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.

У четвертому розділі «Методологічні засади оцінювання та моделювання метрик ревеню менеджменту» розроблено методологічний підхід до оцінювання метрик ревеню менеджменту на засадах збалансованого підходу, визначено концепти ефективності ревеню менеджменту, запропоновано методологію його оцінювання.



Процес оцінювання метрик ревеню менеджменту на засадах збалансованого підходу складається із декількох етапів: оцінювання якісних та кількісних показників метрик на основі уніфікованої шкали; визначення та розрахунку інтегрального показника метрик за кожною підсистемою; побудови профілів інтеграції метрик ревеню менеджменту (рис. 6).

Оцінювання 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.

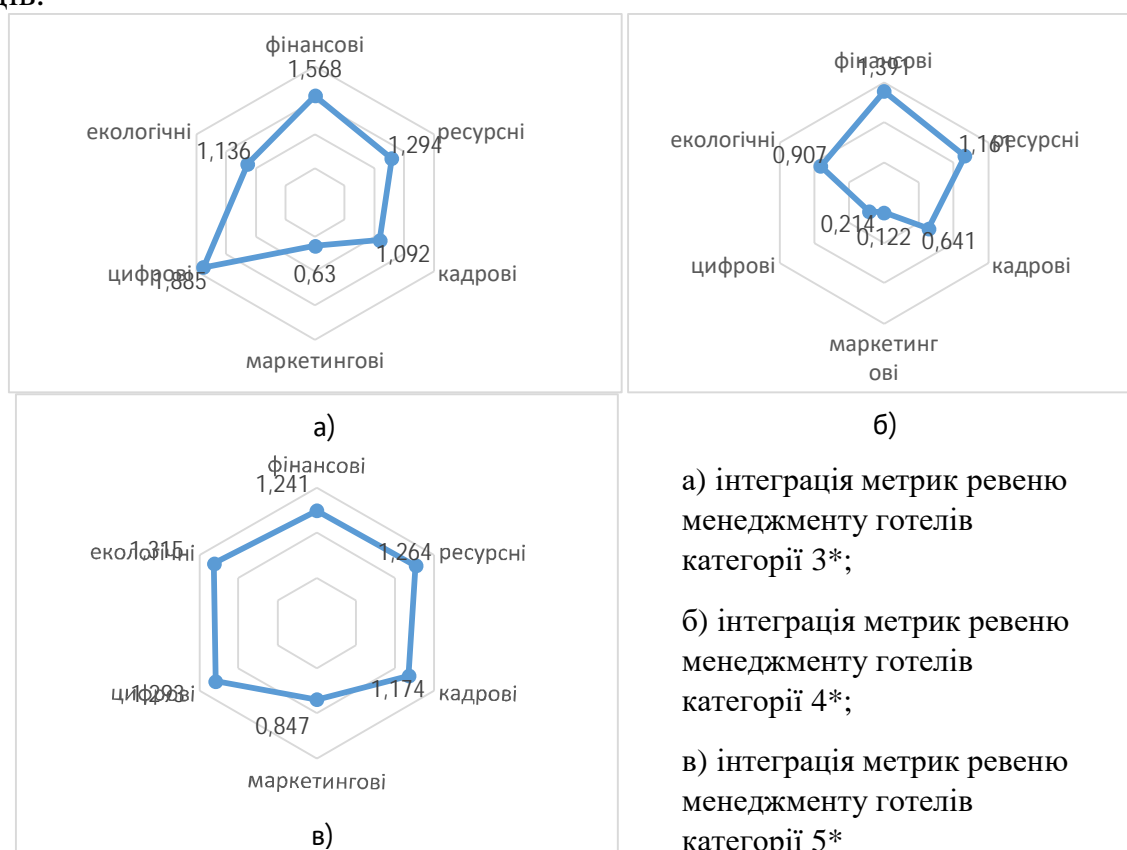


Рис. 6. Профілі інтеграції метрик ревеню менеджменту на засадах збалансованого підходу

Джерело: складено авторкою за даними фінансової звітності підприємств готельного господарства України та результатами експертного опитування.

Доведено, що метрики різних підсистем є взаємопов'язаними, їх оцінювання і моніторинг дають змогу відстежити, як зміни в одній підсистемі можуть вплинути на інші підсистеми. У готелях категорії 3\* встановлено дисбаланс між цифровими та маркетинговими метриками ревеню менеджменту (розмах між значеннями метрик становить 1,26); готелях категорії 4\* – 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.

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, сформованість антикризового фрейму.

В організаційному аспекті процес інтеграції метрик ревеню менеджменту на засадах збалансованого підходу забезпечує взаємодію між центрами формування доходів із можливістю коригування обсягів використання ресурсного потенціалу, запобігає дисипації завдяки цілеспрямованому бюджетуванню витрат за підсистемами ревеню менеджменту. У методичному аспекті процес інтеграції метрик ревеню базується на системності і структурованості оцінювання метрик, які формують симплексний блок інформації, що дає змогу: отримувати результативні і темпоральні характеристики системи ревеню менеджменту; виявляти причинно-наслідкові зв'язки між метриками; здійснювати моніторинг причин дисбалансу для коригування прогностичних показників доходів.

В умовах цифрової економіки імпульсом до досягнення збалансованості ревеню менеджменту є метрики цифровізації, які за допомогою штучного інтелекту інтегрують рішення щодо виявлення резервів формування доходів.

Концепти ефективності ревеню менеджменту відображають здатність підприємства готельного господарства максимізувати доходи, оптимально використовуючи ресурсний потенціал та знижуючи ризики фінансових втрат. Основним джерелом отримання інформації щодо оцінювання ефективності ревеню менеджменту є системи бронювання, функціонали яких аналізують критичні для управління доходами показники: «Occupancy rate», «RevPAR», «RevPAC», «ADR», «HRPar», «ECPAR», «DCPar», «ARI», «RGI», «MPI». Комплекс цих результативних показників формує *внутрішнє ядро ефективності* ревеню менеджменту.

З'ясовано, що стратегічне партнерство, доступ до інноваційних технологій та бізнес-моделей, якісний зворотний зв'язок зі стейкхолдерами позитивно впливають на ефективність ревеню менеджменту через показники маркетингової, екологічної та цифрової ефективності які, *формуючи зовнішнє ядро* ефективності, відображають тренди інтелектуалізації операційної діяльності. Встановлено, що оцінювання маркетингової, екологічної та цифрової ефективності ускладнено через неузгодженість показників вимірювання, складність інтеграції даних, відсутність мультифункціональних навичок персоналу, низький рівень інвестицій у розвиток цих підсистем. Для врахування позитивних екстерналій (як внутрішніх, так і зовнішніх), які не відображаються у прямих ринкових транзакціях, але впливають на ефективність ревеню менеджменту, запропоновано бізнес-модель овербукінгу. Доведено, що застосування цієї моделі відображає не лише необхідність залучення додаткових джерел для забезпечення інтелектуалізації операційної діяльності, а й можливість оперативного нагромадження здатностей у системі, які забезпечують потенціал підвищення ефективності ревеню менеджменту завдяки точним,

об'єктивним та масштабованим результатом із використанням спеціалізованих технологій.

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 (рис.7).



Рис. 7. Методологія оцінювання ефективності ревеню менеджменту

Для відображення ефективності ревеню менеджменту запропоновано визначати коефіцієнт його синхронізації, який детермінує, як в управлінських процесах враховано вплив чинників на доходи та скоординовано ресурси для досягнення мети ревеню менеджменту (5):

$$Kc = \frac{\Delta \xrightarrow{Irp}}{\Delta \xrightarrow{Ibp}}, \quad (5)$$

де  $Irp$  – індекс ефективності використання ресурсного потенціалу;  
 $Ibp$  – індекс ефективності бізнес-процесів.

Визначено, якщо  $Kc < 1$ , то це свідчить про неефективність ревеню менеджменту, що спричинено дисбалансом у взаємодії його підсистем, невідповідністю між: попитом та пропозицією на готельний продукт;

ціноутворенням та ціновою чутливістю споживачів, що спричиняє перевищення витрат, навантаження на ресурсний потенціал. Запобігання такій ситуації можливе за рахунок оптимізації використання ресурсного потенціалу.

$K_c = 1$  означає паритетне до вимог зовнішнього середовища використання ресурсного потенціалу завдяки стримуванню процесів дисипації ресурсів.

Значення  $K_c > 1$  свідчить про ефективність ревеню завдяки ресурсній та інвестиційній скоординованості управлінських рішень як резерву для зростання доходів.

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.

У п'ятому розділі **«Організаційний механізм реалізації ревеню менеджменту підприємств готельного господарства»** запропоновано організаційний механізм імплементації ревеню менеджменту; сформовано стратегічні пріоритети реалізації ревеню менеджменту; виконано сценарне прогнозування ймовірної стратегії ревеню менеджменту.

Організаційний механізм імплементації ревеню менеджменту на засадах збалансованого підходу спрямований на координацію функціоналів його підсистем для виконання цільових тактичних та стратегічних завдань, характеризується варіативністю та взаємопов'язаністю функціоналів, які забезпечують адаптивність, гнучкість, інтегративність, інтерактивність. 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-третє*, координувати дії щодо стабілізації фінансового стану в умовах економічної кризи (рис.8).

Спираючись на запропонований організаційний механізм, виділено базові напрями досягнення мети ревеню менеджменту: моніторинг та аналітика метрик для оперативного коригування; динамічне ціноутворення і сегментація ринку; партнерські відносини та мотивація персоналу. Позитивного імпульсу успішному застосуванню організаційного механізму надають складові, які забезпечують довготривалу ефективність ревеню менеджменту на основі: впровадження інноваційних технологій у бізнес-процеси та розвиток персоналу, екологічних принципів, що дає змогу залучати інвесторів, орієнтованих на сталий розвиток та цифровізацію.

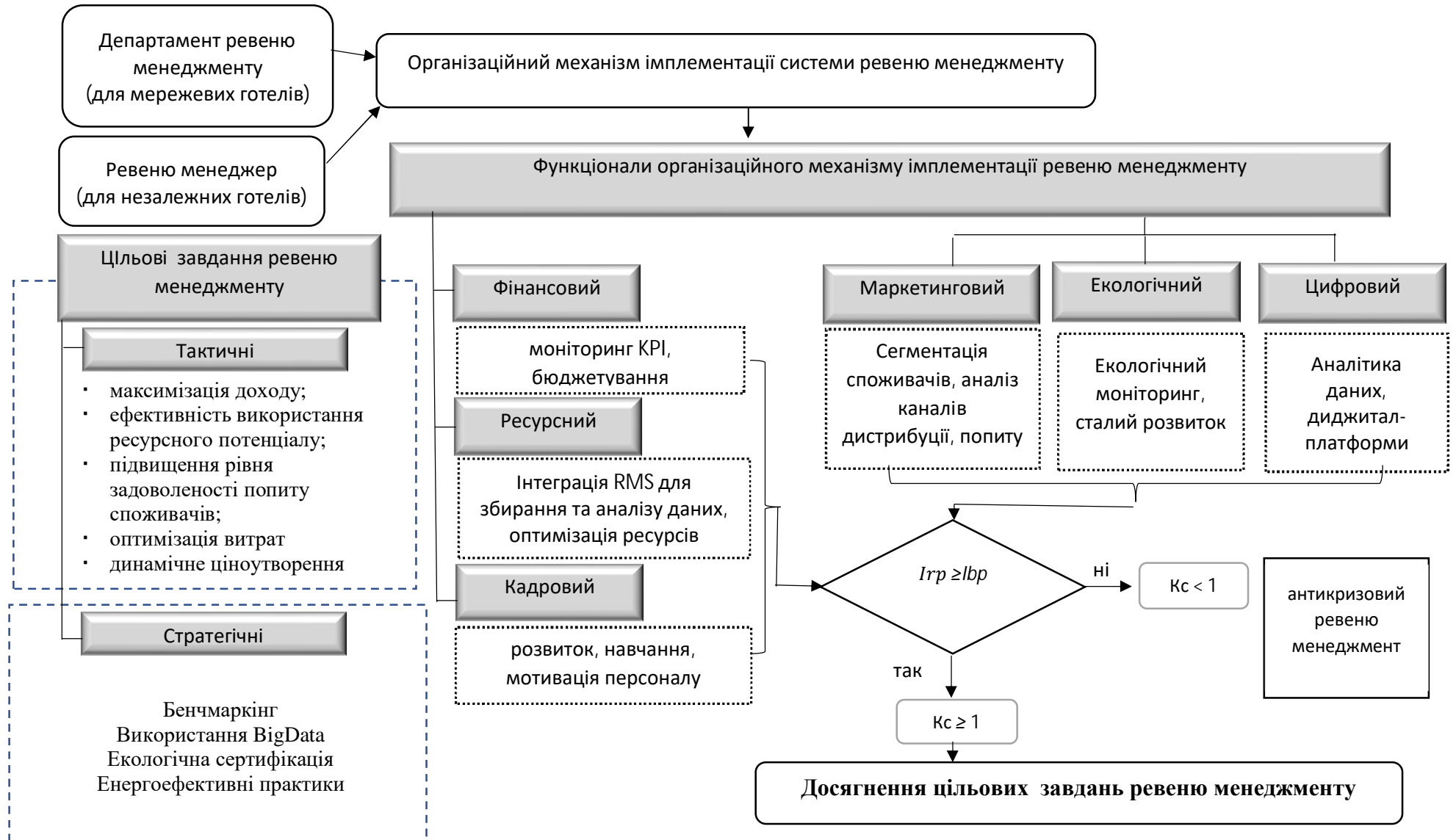


Рис. 8. Організаційний механізм імплементації ревеню менеджменту

Стратегічні пріоритети реалізації ревеню менеджменту підприємств готельного господарства спрямовані на досягнення збалансованості тактичних та стратегічних цілей щодо зовнішнього ядра ефективності за результатами імплементації організаційного механізму. На цій підставі визначено стратегічні пріоритети реалізації ревеню менеджменту: антикризовий, підтримуючий, кластерний (рис. 9).

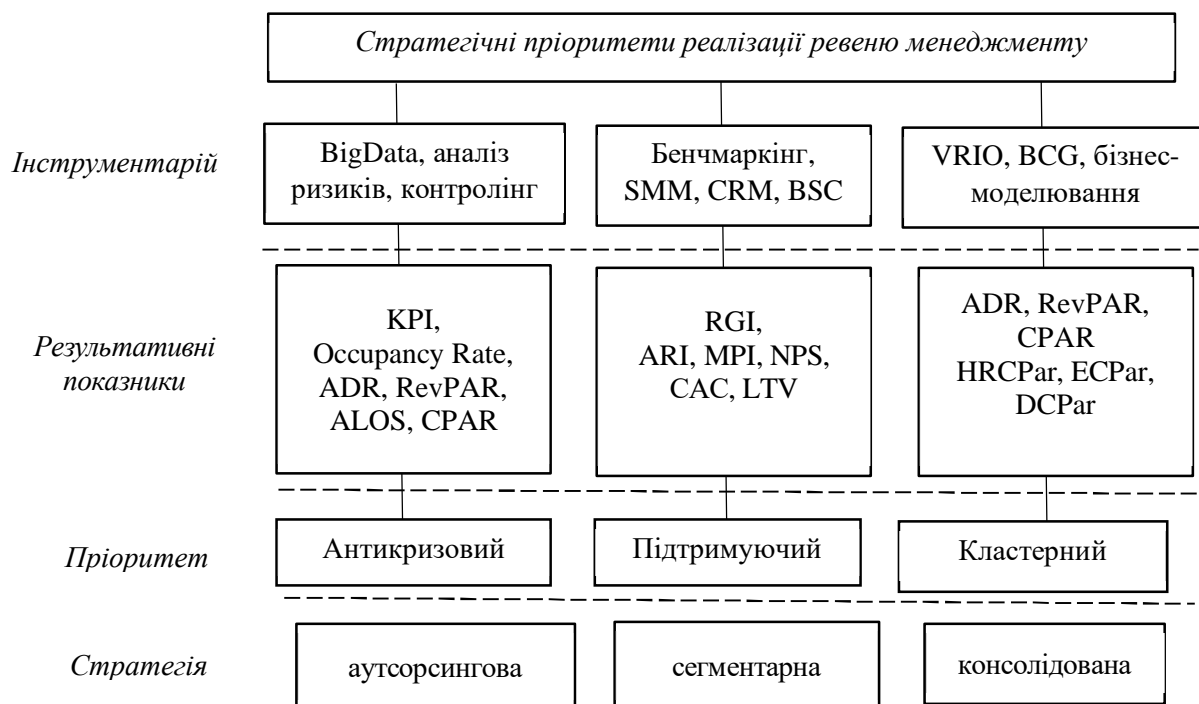


Рис. 9. Стратегічні пріоритети реалізації ревеню менеджменту

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).

Підтримуючий стратегічний пріоритет спрямовано на забезпечення функції підвищення внутрішньої ефективності щодо впровадження нових послуг, удосконалення маркетингових практик активізації попиту та цифрового залучення споживачів. Запропоновано сегментарну стратегію, яка фокусується на визначених споживчих сегментах за результатами варіацій цінкових пропозицій; диференціації каналів продажу, лояльністю, еластичністю попиту, дає змогу оперативно коригувати тарифну політику, забезпечує баланс між залученням нових споживачів і підтримкою лояльності існуючих.

Кластерний стратегічний пріоритет ревеню менеджменту полягає в інтеграції та взаємодії підприємств готельного господарства у межах кластера;

об'єднанні бізнес-моделей, ресурсного потенціалу для отримання синергетичного ефекту колаборації та прогнозування потенційних переваг. Детермінантою досягнення кластерного стратегічного пріоритету є консолідована стратегія, яка забезпечує підприємствам готельного господарства варіативність каналів дистрибуції, доступ до спільного інвестування (кофандинг), сприяння інноваціям, фокусування на сталому розвитку.

Сценарне прогнозування стратегії ревеню менеджменту спрямовано на визначення способу досягнення збалансованості тактичних цілей внутрішнього ядра ефективності ревеню менеджменту як ключової мети. Сценарне прогнозування здійснено на основі методу парної регресії, який передбачає моделювання можливих варіантів розвитку подій залежно від змін внутрішніх і зовнішніх факторів. Це дозволяє сформувати оптимальні стратегії управління доходами, адаптовані до різних ринкових умов. Методологія сценарного прогнозування включає аналіз історичних даних, виявлення ключових драйверів впливу, побудову альтернативних сценаріїв та оцінку їхньої ймовірності. Сценарне прогнозування здійснено на основі методу кореляційного аналізу (рис. 10). 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.

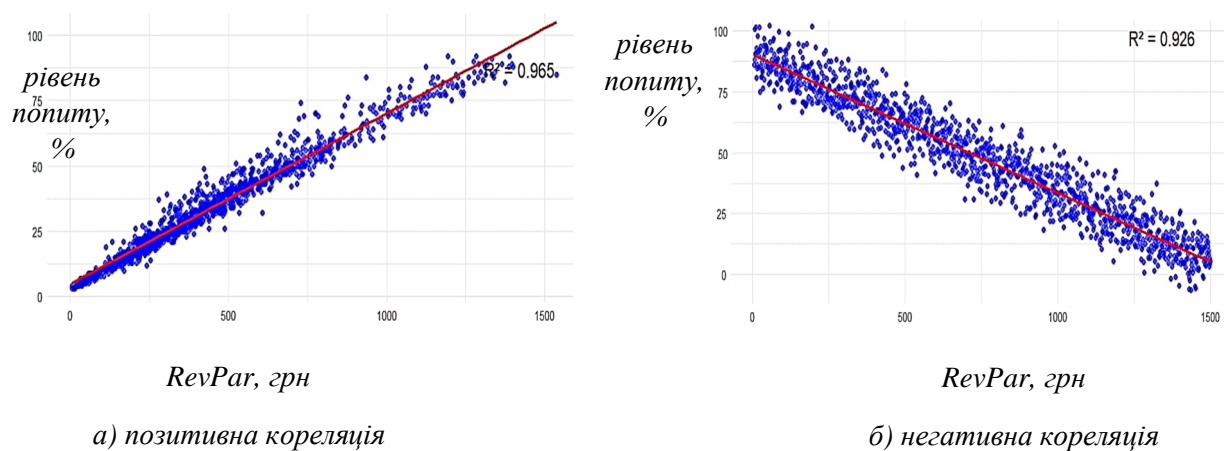


Рис. 10. Кореляція між обсягом доходу на номер (RevPar) та рівнем попиту

Отримані прогнози мають високий ступінь точності апроксимації, їх можна використовувати у системі оцінювання тактики та подальшого стратегування ревеню менеджменту. За результатами моделювання визначено сценарії, які дають можливість обрати субстратегію (й) ревеню менеджменту залежно від тенденцій коливання попиту та темпів зростання доходу (рис. 11).

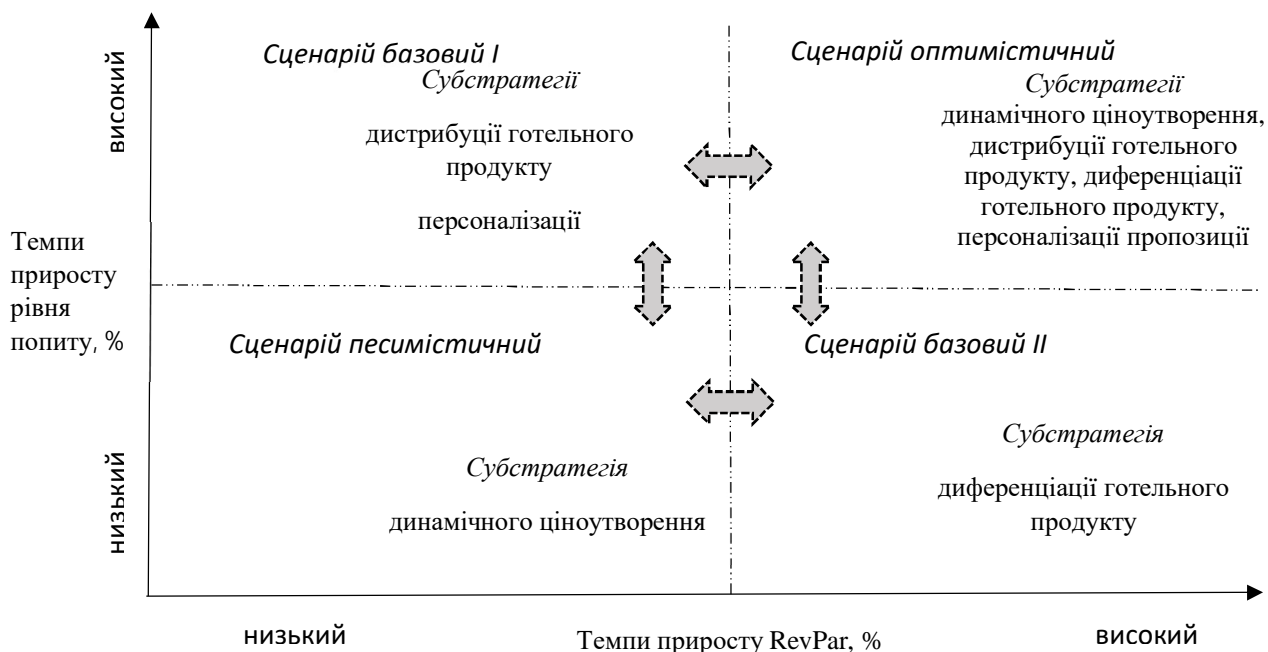


Рис. 11. Матриця сценаріїв варіативності субстратегій ревеню менеджменту

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.

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.

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.

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.



## 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 основних бізнес-процесів та доходів операційної діяльності щорічний приріст 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 %. Стратегічний пріоритет у форматі консолідованої стратегії спрямовано на довгострокове забезпечення зростання доходів (щорічний приріст до 10%) та реалізується у заходах спільного інвестування (кофандинг), сприянні інноваціям, фокусуванні на сталому розвитку готельного бізнесу, що обумовлює не тільки утворення нових центрів доходності та зміцнення конкурентних позицій на ринку, але й виникнення

синергетичного ефекту від співпраці з партнерами, співфінансування, що створює умови для стійкого зростання доходів.

15. Сценарне прогнозування варіативності стратегій ревеню менеджменту спрямовано на досягнення збалансованості тактичних цілей внутрішнього ядра ефективності ревеню менеджменту. 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.

## **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., Voiko 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., Boiko 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]. – Київ: 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., Voiko 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/ajjes.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 р. 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 ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., Ч. 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. Соловійова. 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. ІMPACT: a business model for hotels during the war. *Туризм XXI 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 р. 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 ІV 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 березня 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 березня 2017. С. 29–31. (особистий внесок автора: визначено інноваційні інструменти маркетингу, які використовують готелі – 0,1 друк. арк.).

## 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 дисертації поглиблено теоретико-методологічні положення й обґрунтовано науково-методичні основи управління доходами, зокрема, запропоновано концепцію 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.

Розкрито гносеологічний базис ревеню менеджменту через призму теоретичного концепту мультиаспектної та багаторівневої економічної категорії «дохід». Визначено теоретичний концепт ревеню менеджменту як конвергенцію економічного, соціального, цифрового, маркетингового, антикризового контекстів, які детерміновані впливом ендогенних й екзогенних чинників. Досліджено еволюцію концепції ревеню менеджменту та виокремлено операційний, адаптивний, інтеграційний цифровий етапи з дослідженням трансформації генези ревеню менеджменту. Удосконалено праксеологічні засади ревеню менеджменту як структурного базису ефективного управління доходами орієнтованого на досягнення економічних цілей через організацію управлінських дій за рахунок процесного, аналітичного та результуючого блоків.

Розвинуто методологічні основи ревеню менеджменту на основі процесного, ситуаційного, системного управлінських підходів з визначенням об'єктно-предметної сутності, параметрів та принципів організації системи ревеню менеджменту та визначено систему метрик для оцінки підсистем ревеню менеджменту. Сформовано методологію ревеню менеджменту, концептом якої є модифікація збалансованої системи показників розвитку на основі метрик (фінансової, кадрової, ресурсної, маркетингової, екологічної, цифрової) спрямована на обчислення показника збалансованості ревеню менеджменту. Обґрунтовано інформаційно-комунікаційну екосистему ревеню-менеджменту як сукупності інформаційних, комунікаційних, технологічних та управлінських засобів для ефективного прийняття рішень щодо управління доходами. Структуровано причинно-наслідковий фрейм дисипації витрат підприємствами готельного господарства України та обґрунтовано застосування антидисипативного підходу до подолання розсіювання витрат.

Запропоновано алгоритм інформаційно-аналітичного забезпечення економетричного моделювання попиту на готельний продукт для діагностики тенденцій його динаміки, визначення еластичності, врахування інтенсивності взаємодії між факторами. Репрезентовано модель «трансформація управління доходами через кризу» для відображення цільової спрямованості антикризового ревеню менеджменту на мінімізацію ризиків та забезпечення фінансової стабільності підприємства готельного господарства.

Здійснено оцінювання метрик підсистем ревеню менеджменту на засадах збалансованого підходу, встановлено дисбаланс між цифровими та

маркетинговими, фінансовими та маркетинговими, цифровими та кадровими метриками, що вказує на суттєве зростання ризиків у разі коливань кон'юнктури ринку. Запропоновано концепти формування ефективності ревеню менеджменту, що забезпечується синергією збалансованості внутрішнього та зовнішнього ядра. Апробовано методику обчислення коефіцієнта синхронізації, як результуючого показника для оцінки ефективності управлінських процесів, що впливають на джерела отримання доходів підприємств готельного господарства. Розроблено організаційний механізм імплементації ревеню менеджменту, як платформи для прийняття управлінських рішень щодо реалізації тактичних та стратегічних цілей. Визначено стратегічні пріоритети реалізації і здійснено сценарне прогнозування варіативності стратегій ревеню менеджменту.

**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 dissertation deepens the theoretical and methodological provisions and substantiates the scientific and methodological foundations of revenue management, in particular, the concept of revenue management of hotel enterprises is 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 epistemological basis of the revenue management is disclosed through the prism of the theoretical concept of the multidimensional and multilevel economic category of 'income'. The theoretical concept of revenue management is defined as a convergence of economic, social, digital, marketing, anti-crisis contexts, which are determined by the influence of endogenous and exogenous factors. The evolution of the concept of revenue management is studied and the operational, adaptive, integrative digital stages are allocated with a study of the transformation of the genesis of revenue management.

The praxeological foundations of revenue management as a structural basis for effective revenue management focused on achieving economic goals through the organisation of management actions by means of the process, analytical and resultant blocks have been improved.

The methodological foundations of RM are developed on the basis of process, situational, systemic management approaches with the definition of the object-subject essence, parameters and principles of organisation of the RM system and a system of

metrics for evaluating the RM subsystems is defined. A methodology of revenue management has been formed, the concept of which is a modification of the balanced scorecard based on metrics (financial, personnel, resource, marketing, environmental, digital) aimed at calculating the indicator of revenue management balance. The information-communication ecosystem of the RM as a set of information, communication, technological and managerial means for effective decision-making on revenue management is substantiated. The causal frame of cost dissipation by hotel enterprises in Ukraine is structured and the application of an anti-dissipative approach to overcoming cost dissipation is substantiated.

An algorithm for information-analytical support of the econometric modelling of demand for a hotel product has been proposed to diagnose trends in its dynamics, determine elasticity, and take into account the intensity of interaction between factors. The model of 'transformation of revenue management due to the crisis' is presented to reflect the target orientation of the anti-crisis revenue management to minimise risks and ensure the financial stability of the hotel enterprise.

The metrics of the management subsystems are evaluated on the basis of a balanced approach, an imbalance between digital and marketing, financial and marketing, digital and human resources metrics is identified, which indicates a significant increase in risks in the event of market fluctuations. The concepts of forming the efficiency of revenue management, which is ensured by the synergy of the balance of the internal and external core, are proposed. A methodology for calculating the synchronisation coefficient as a resultant indicator for assessing the efficiency of management processes that affect the sources of income of hotel enterprises has been tested. An organisational mechanism for implementing the revenue management as a platform for making managerial decisions on the implementation of tactical and strategic goals has been developed. The strategic priorities of implementation have been determined and a scenario forecasting of variability of the revenue management strategies has been carried out.

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