

Готельно-ресторанна справа

УДК 379.8

Польова Олена Леонідівна

*доктор економічних наук, професор
кафедра бізнесу та сфери обслуговування
Вінницький національний аграрний університет*

Polova Olena,

*Doctor of Science in Economics, Professor,
Professor of the Department of Business and Service Industry
Vinnytsia National Agrarian University*

ORCID: 0000-0002-7120-7944

**СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ У ГОТЕЛЬНІЙ
ІНДУСТРІЇ: АДАПТАЦІЯ ДО КРИЗ ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ
REVENUE MANAGEMENT STRATEGY IN THE HOTEL INDUSTRY:
ADAPTATION TO THE CRISIS AND NEW OPPORTUNITIES**

***Анотація.** Вступ. Стаття присвячена дослідженню принципів управління доходами (revenue management) у готельному бізнесі умовах кризових явищ. Встановлено, що ефективне revenue management ґрунтується на чотирьох ключових елементах: динамічному ціноутворенні, оптимізації завантаження номерного фонду, сегментації ринку та прогнозуванні попиту. Доведено, що традиційні моделі revenue management потребують адаптації до нестабільних умов, зокрема через гнучке ціноутворення, диверсифікацію послуг та оптимізацію каналів продажу. Розроблено формулу доходу готелю з урахуванням кризових явищ, яка враховує базовий попит, середню ціну, коефіцієнт адаптації до кризи, втрати та додаткові джерела доходу. Ця модель дозволяє прогнозувати фінансові результати та приймати обґрунтовані управлінські рішення.*

Мета. Мета статті - дослідити принципи управління доходами та виявити ефективну стратегію адаптації revenue management до кризових явищ у готельному бізнесі.

Матеріали і методи. Теоретичну та методичну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи. Для досягнення поставленої мети були використані методи: систематизації (для визначення та подання теоретико-методичних засад формування моделі revenue management, яка потребує адаптації до кризових явищ; порівняння і групування (для зіставлення різних наукових підходів до поняття управління доходами (revenue management)»); теоретичного узагальнення (для формування висновків).

Результати. Запропоновано стратегію адаптації revenue management у готельному бізнесі до кризових умов, яка включає прогнозування попиту, динамічне ціноутворення, управління резервами та оптимізацію дистрибуції. Доведено, що застосування даного підходу дозволяє не лише стабілізувати доходи, але й забезпечити конкурентоспроможність готелів у довгостроковій перспективі.

Перспективи. В подальших дослідженнях пропонується зосередити увагу ефективності прямих продажів порівняно з OTA-платформами для оптимізації витрат і збільшення доходів, а також розробку адаптивних стратегій revenue management для нових форматів проживання, таких як апарт-готелі та глемпінги.

Ключові слова: *управління доходами, revenue management, готельний бізнес, динамічне ціноутворення, кризові умови оптимізація доходів, стратегії адаптації.*

Summary. Introduction. *The article is devoted to the study of the principles of revenue management in the hotel business under crisis conditions. It is established that effective revenue management is based on four key elements:*

dynamic pricing, optimization of room occupancy, market segmentation and demand forecasting. It is proved that traditional revenue management models require adaptation to unstable conditions, in particular through flexible pricing, diversification of services and optimization of sales channels. A hotel revenue formula has been developed taking into account crisis phenomena, which takes into account basic demand, average price, crisis adaptation coefficient, losses and additional sources of income. This model allows you to forecast financial results and make informed management decisions.

Purpose. The purpose of the article is to investigate the principles of revenue management and identify an effective strategy for adapting revenue management to crisis phenomena in the hotel business.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the research is made up of general scientific and special methods. To achieve the set goal, the following methods were used: systematization (to define and present the theoretical and methodological principles of the formation of the revenue management model, which requires adaptation to crisis phenomena; comparison and grouping (to compare different scientific approaches to the concept of revenue management); theoretical generalization (to form conclusions).

Results. A strategy for adapting revenue management in the hotel business to crisis conditions is proposed, which includes demand forecasting, dynamic pricing, reserve management, and distribution optimization. It is proven that the application of this approach allows not only to stabilize revenues, but also to ensure the competitiveness of hotels in the long term.

Discussion. Further research is proposed to focus on the effectiveness of direct sales compared to OTA platforms to optimize costs and increase revenues, as well as the development of adaptive revenue management strategies for new accommodation formats, such as apart-hotels and glamping.

Key words: revenue management, hotel business, dynamic pricing, crisis conditions, revenue optimization, adaptation strategies.

Постановка проблеми. Готельна індустрія традиційно є однією з найбільш уразливих до економічних та політичних потрясінь. Останні роки показали, як глобальні (пандемія COVID-19) та локальні (повномасштабна війна в Україні) кризи можуть кардинально змінити ринкові умови. Якщо пандемія призвела до обмежень у пересуванні та тимчасового закриття готелів, то війна в Україні викликала ще більші труднощі: масові переміщення населення, руйнування інфраструктури, енергетичні кризи та скорочення туристичних потоків.

У таких умовах розробка ефективної стратегії управління доходами (revenue management) стає не просто конкурентною перевагою, а життєвою необхідністю для виживання бізнесу. Це обумовлено декількома ключовими факторами:

- необхідність швидкої адаптації до мінливих умов: кризи різко змінюють структуру попиту, вимагаючи миттєвого перегляду цінової політики та маркетингових стратегій.

- оптимізація обмежених ресурсів: при скороченні доходів критично важливим стає максимально ефективне використання наявних потужностей.

- збереження фінансової стійкості: правильно побудована система управління доходами дозволяє мінімізувати збитки та підтримувати ліквідність.

- конкурентна боротьба за клієнта: в умовах скорочення ринку особливе значення набуває вміння залучати та утримувати гостей.

- підготовка до посткризового відновлення: ефективний revenue management закладає основи для майбутнього росту після подолання кризи.

Таким чином, стратегія управління доходами (revenue management) в готельному бізнесі під час кризових ситуацій перетворюється з інструменту максимізації прибутку на ключовий механізм бізнес-стійкості, що дозволяє

не лише вижити в складних умовах, але й створити основи для подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання revenue менеджменту в готельному бізнесі досі залишаються недостатньо висвітленими в науковій літературі, на відміну від авіаційної галузі, де ця концепція виникла. Проте останнім часом з'являється все більше досліджень, присвячених адаптації revenue management стратегій для готелів.

Основні наукові праці з цієї тематики представлені переважно в іноземних виданнях з економіки, логістики та менеджменту послуг, які охоплюють стратегії динамічного ціноутворення, та аналіз впливи технологій на оптимізацію доходів у готелях. Роботи таких авторів, як Kimes S. і Talluri K. [2, 4] залишаються теоретичною базою, тоді як сучасні дослідження вчених Sharma P. та Dar M. [1, 3] пропонують інноваційні практичні рішення. Дослідженню системи управління доходами в науковій літературі присвячені праці українських авторів, таких як Мазаракі А., Бойко М., Кулик М. [7], Мельниченко С.В., Бурак Т.В. [8], Тарасюк Г. М., Мілінчук О.В. [9], Ткаченко Т.П., Тульчинська С.О., Бойчук Д.В. [10], Шикіна О.В., Ремігайло І.Ю. [11].

Останні роки готельний бізнес в Україні стикається з викликами, спричиненими глобальними (пандемія COVID-19) та локальними (повномасштабна війна) кризами. Це змушує переглядати класичні підходи до revenue management та адаптувати їх до нових умов.

Формулювання цілей статті – дослідити принципи управління доходами та виявити ефективну стратегію адаптації revenue management до кризових явищ у готельному бізнесі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління доходами базується на аналізі залишків і полягає у тому, щоб запропонувати правильний продукт потрібному клієнту за найвигіднішою ціною та

отримало назву revenue management і в готельному бізнесі означає стратегічний підхід до максимізації прибутку, який базується на чотирьох ключових елементах. По-перше, це динамічне ціноутворення, яке передбачає адаптацію тарифів у залежності від попиту та сезонних коливань. По-друге, оптимізація завантаження номерного фонду через ефективне управління доступністю номерів та системою бронювань. По-третє, сегментація ринку, що дозволяє застосовувати цільовий підхід до різних груп клієнтів з урахуванням їхніх потреб та платоспроможності. І по-четверте, прогнозування попиту на основі аналітики даних для обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

Ця комплексна система дає змогу готелям підтримувати оптимальний баланс між трьома ключовими показниками: рівнем заповненості, середньою ціною номера (ADR) та доходом на доступний номер (RevPAR). Саме такий збалансований підхід є вирішальним чинником успіху в умовах високої конкурентності на ринку готельних послуг. Він дозволяє не лише максимізувати прибуток, але й забезпечує стабільність бізнесу при будь-яких зовнішніх обставинах. Отже, суть revenue management – це ефективне розподілення ресурсів (залишків) шляхом пропозиції відповідного продукту цільовому клієнту за найбільш вигідним тарифом.

Науковці зазначають, що revenue management – це аналітичний підхід, що використовує маркетингові інструменти для визначення потреб споживачів перед покупкою. На основі аналізу минулих показників продажів він допомагає компанії сформувати ефективну цінову стратегію на конкретний період [11].

Термін «revenue management» (управління доходами) вперше з'явився у галузі авіаперевезень у 1970-х роках, коли компанії, такі як American Airlines, почали розробляти стратегії динамічного ціноутворення та оптимізації завантаження рейсів. У 1980–1990-х термін перейшов у науковий обіг завдяки працям економістів Sheryl Kimes, Kalyan Talluri, які

адаптували концепцію інші галузі, зокрема у готельний бізнес [2, 4]. По-перше, у готелях не було налагодженої системи збору інформації про гостей щодо аналізу темпів бронювання. По-друге, якщо авіакомпанія отримує дохід за місце протягом доби, то в готелях номер може бути замовленим на декілька ночей [5].

Науковці відзначають, особливістю теорії revenue management підприємств готельного господарства є те, що на її розвиток в Україні значно впливає досвід міжнародних готельних мереж зокрема, практичний, завдяки якому популяризується й теоретичний [7; 8; 9].

Dar M. та Wilson N. аналізують сучасні інструменти revenue management, такі як динамічне ціноутворення та управління місткістю, на прикладах міжнародних гостинних мереж. Вони також пропонують модель прогнозування попиту з урахуванням сезонних коливань. Також, Sharma P. акцентує на роль big data та штучного інтелекту в автоматизації revenue management-рішень. Автор доводить, що використання алгоритмів машинного навчання дозволяє підвищити дохід готелів на 12–15% [1; 3].

Впровадження revenue management в готельному бізнесі має свої особливості зображено на рисунку 1.

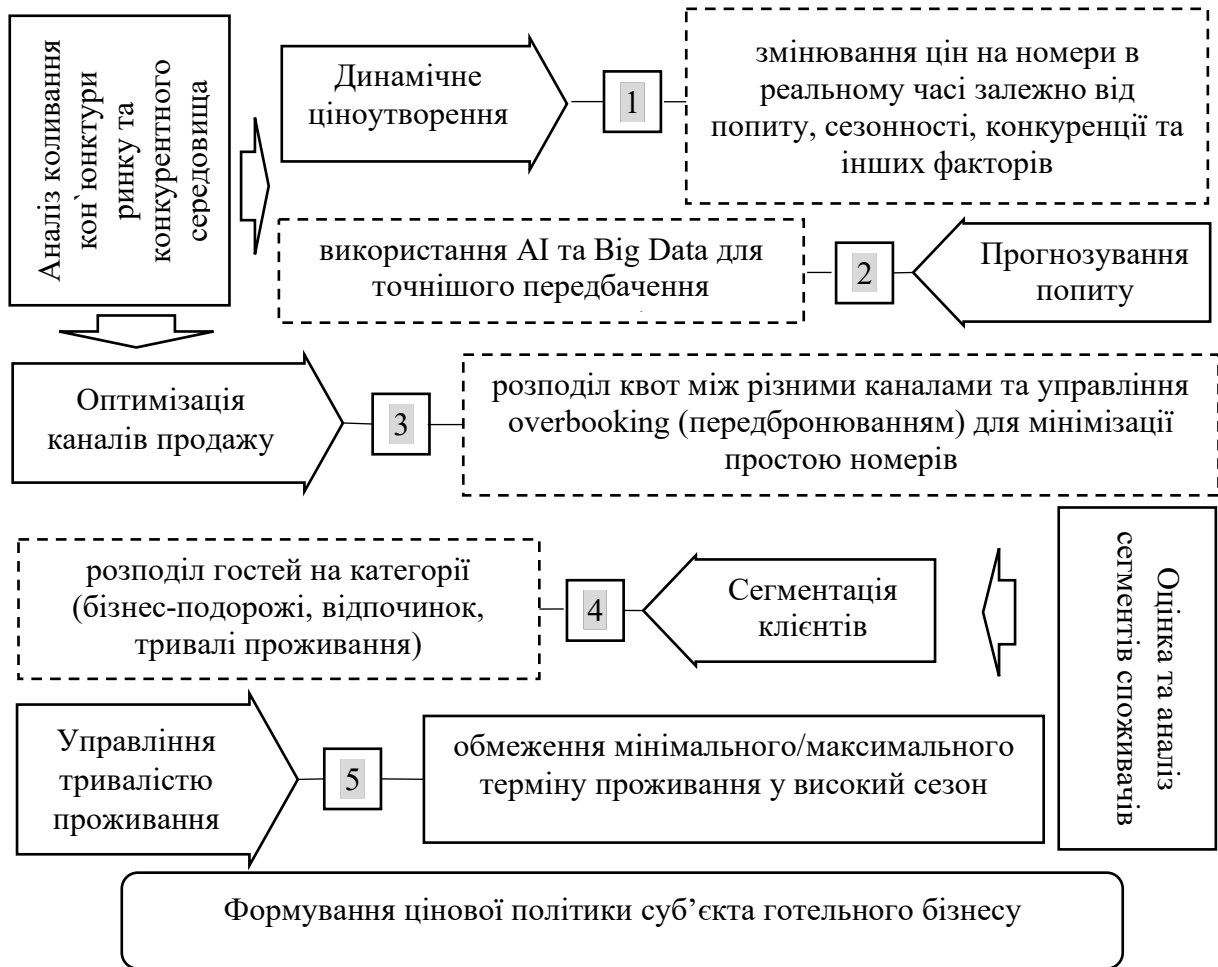


Рис. 1. Впровадження процесу revenue management у діяльність готельних підприємств

Джерело: розробка автора

Revenue management (управління доходами) у готельній індустрії – це стратегія, спрямована на максимізацію доходів за рахунок динамічного ціноутворення та ефективного управління ресурсами. Ключовим інструментом є зміна цін на номери в залежності від сезонності, дня тижня, завантаженості готелю та попиту. Для різних категорій гостей, таких як бізнес-клієнти, туристи чи групові заїзди, застосовуються індивідуальні тарифи. Також використовуються спеціальні умови: знижки за раннє бронювання, non-refundable пропозиції або пакетні послуги, що дозволяє готелю залучати більше клієнтів і оптимізувати завантаження.

Важливим аспектом revenue management є прогнозування попиту, яке базується на аналізі історичних даних, сезонних коливаннях та майбутніх подіях у місті. Для підвищення точності прогнозів враховуються зовнішні фактори: економічна ситуація, діяльність конкурентів, навіть погодні умови. Сучасні технології, такі як штучний інтелект і Big Data, значно покращують можливості аналітики. Крім того, готель оптимізує канали продажу, розподіляючи квоти між онлайн-платформами (Booking.com, Expedia), власним сайтом і прямими бронюваннями. Управління overbooking допомагає уникнути простою номерів, а прямим продажам сприяють програми лояльності та спеціальні акції. Персоналізація пропозицій для різних сегментів клієнтів і гнучке управління тривалістю проживання дозволяють готелю залишатися конкурентоздатним і забезпечувати стабільний дохід.

Для успішної роботи revenue management необхідна тісна взаємодія з іншими відділами готелю. Маркетинг допомагає у створенні ефективних рекламних кампаній, а служба прийому та обслуговування – у підвищенні лояльності гостей. Аналіз відгуків клієнтів дозволяє оперативно корегувати цінову політику та покращувати якість послуг. Таким чином, revenue management є комплексним підходом, який поєднує аналітику, технології та стратегічне планування для досягнення максимальної ефективності готелю.

Теоретичні основи побудови системи revenue management мають дві ключові характеристики. По-перше, сучасний рівень розробки цієї концепції значно вищий за ступінь її практичного впровадження вітчизняними готельними підприємствами, що особливо помітно в операційній діяльності. По-друге, розвиток теорії revenue management у вітчизняному готельному бізнесі багато в чому залежить від впливу міжнародних готельних операторів – насамперед від їх практичних наробок, які сприяють поширенню не лише прикладних, а й теоретичних знань у цій галузі [6].

Коригування рівнів управління доходами (revenue management) дозволяють керівникам своєчасно приймати рішення щодо змін у діяльності підприємства з метою підвищення рівня доходів, управляти не тільки пропозицією, але і попитом, створюючи сприятливі можливості для економічного зростання [10]. Однією з ознак, що характеризує ефективне управління доходами, є точне прогнозування попиту. Покращене прогнозування попиту для розподілу номерного фонду призводить до збільшення доходу в результаті підвищення вартості номера в розрахунку на одного гостя.

Найбільш успішними виявляються ті господарюючі суб'єкти, які здатні гнучко трансформувати свої стратегії відповідно до динаміки ринкових умов. У цьому контексті ключовим пріоритетом для готелів стає розробка механізмів, спрямованих на оптимізацію доходів. Дослідження діяльності процвітаючих готельних операторів демонструє чітку закономірність: установи, що вчасно коригують свої підходи до управління, не лише підвищують ефективність бізнес-процесів, а й реалізують конкурентний потенціал у повному обсязі.

Формування доходів готелів залежить не лише від ринкової кон'юнктури, а й від кризових явищ – таких як війна чи економічна нестабільність в Україні, які суттєво знижують прибутковість. Без їх врахування в revenue management неможливо забезпечити фінансову стабільність бізнесу в умовах невизначеності. Отже, глобальні та локальні кризи, такі як пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні, суттєво трансформували підходи до revenue management у готельній індустрії. Ці події спричинили різкі коливання попиту, зміну поведінки споживачів та необхідність швидкої адаптації до нестабільних умов. Як наслідок, готельний бізнес змушений переглядати традиційні моделі revenue management, зосереджуючись на гнучкості, прогнозуванні ризиків та інноваційних методах максимізації доходів:

1. Вплив пандемії COVID-19: зміна попиту та пріоритетів.

Пандемія призвела до різкого падіння міжнародного туризму, зростання значення локальних подорожей та появи нових категорій гостей (наприклад, цифрових кочівників або туристів, які шукають тривале проживання). У відповідь на це готельний бізнес змінив стратегії revenue management:

- Динамічне ціноутворення – акцент на короткострокові бронювання, гнучкі тарифи та спеціальні пропозиції для місцевих гостей.
- Сезонність та нові ринки – переорієнтація на внутрішній туризм, робочі та медичні заїзди.
- Санітарні стандарти – включення додаткових послуг (наприклад, дезінфекція) у вартість проживання.

2. Вплив війни в Україні: виживання та адаптація.

Повномасштабна війна призвела до критичного скорочення туристичного потоку, руйнування інфраструктури та зростання невизначеності. У таких умовах revenue management зосереджується на:

- Диверсифікації клієнтської бази – робота з внутрішньо переміщеними особами (ВПО), волонтерами, військовими та міжнародними організаціями.
- Мінімізації витрат та оптимізації завантаження – акцент на короткострокові бронювання, overbooking у безпечних регіонах, партнерства з державними структурами.
- Географічній адаптації – перерозподіл ресурсів у західні регіони України, де зберігається відносна стабільність.

Таким чином, готельний бізнес, який інтегрує ці принципи в свою revenue management-стратегію, зможе не лише вижити в кризових умовах, але й закласти основи для стабільного відновлення в майбутньому. Для цього необхідно, щоб revenue management у готельному бізнесі має базуватися на таких принципах (рис. 2).

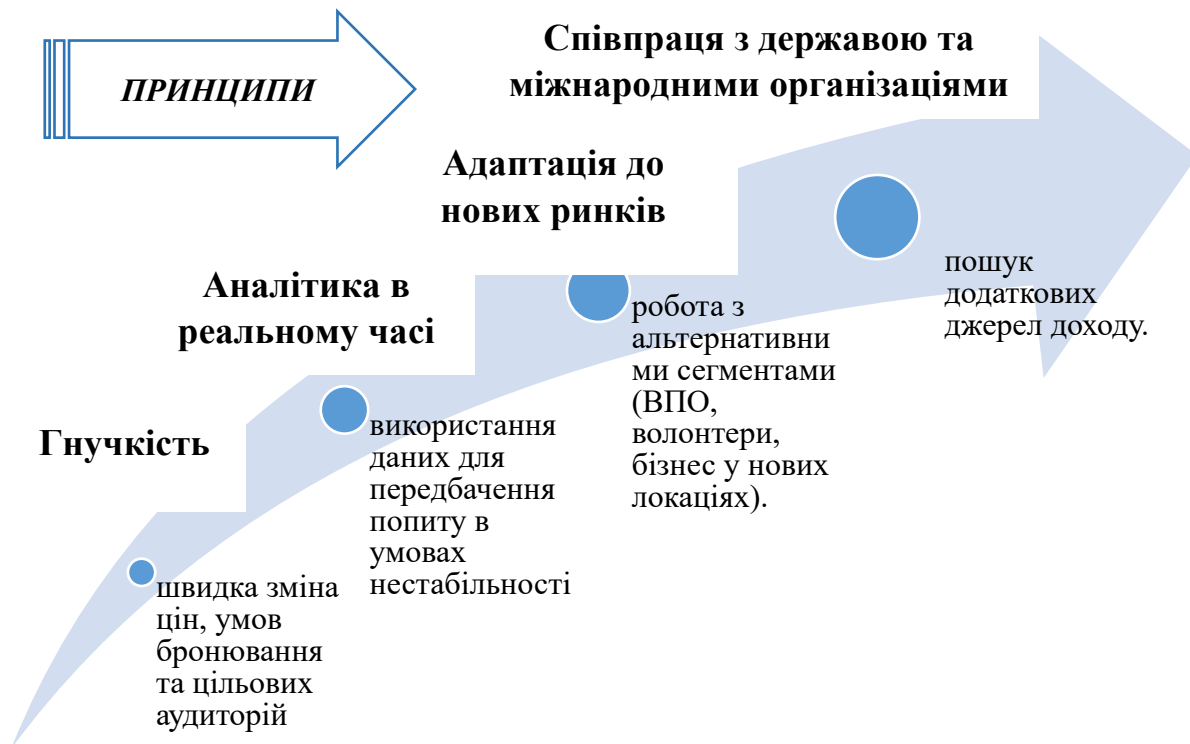


Рис. 2. Принципи адаптації revenue management готельного бізнесу до криз

Джерело: розробка автора

Ключовою вимогою до сучасного revenue management готельної індустрії є його адаптивність – здатність швидко змінювати стратегії під впливом зовнішніх факторів, від аналітики до роботи з новими ринками.

Управління доходами в готельному бізнесі передбачає використання стратегії динамічного ціноутворення, що ґрунтується на вивченні попиту на послуги, аналізі подій в івент календарі, сезонності, цін конкурентів та інших змінних. Коригуючи ціни та адаптуючи їх до ринкової ситуації, готелі можуть максимізувати доходи у періоди високого попиту й стимулювати попит, підвищуючи завантаженість в періоди низького попиту. Своєчасне і деталізоване прогнозування відіграє ключове значення для revenue management.

У кризових умовах ціна на номер в готелі має бути гнучкою, конкурентною та орієнтованою на нові ринкові реалії. Головне – швидко адаптовуватись, зберігаючи мінімальну рентабельність, аби готель міг

продовжувати роботу навіть у складні часи, зокрема під час війни запровадити: спеціальні ціни для ВПО – 30-50% знижки при довгостроковому проживанні.; пільгові умови для волонтерів – безкоштовне скасування; сезонні акції для місцевих туристів – «відпочинок без кордонів».

Як відомо дохід у готельному бізнесі визначається як сума грошей, отримана готелем від надання послуг, зокрема, розміщення гостей (номери, місця) та інших додаткових послуг (харчування, розваги тощо). Він формується під впливом таких ключових факторів як сезонність, рівень сервісу, місце розташування готелю та загальна економічна ситуація. Особливо важливим є вміння готелю адаптувати цінову політику до змін попиту, що дозволяє максимізувати доходи як у періоди високого завантаження, так і під час сезонних спалів. Крім того, сучасні технології revenue management дозволяють оптимізувати дохід за рахунок динамічного ціноутворення та ефективного управління каналами продажів.

Таблиця 1

Формування доходу в готелі з урахуванням кризових явищ

<i>Формула доходу суб'єкта готельного бізнесу</i>	
Дохід (Revenue) = (Базовий попит × Середня ціна) × Коефіцієнт адаптації до кризи – Втрати через кризу + Додаткові джерела доходу	
Базовий попит (D ₀)	стандартне завантаження готелю в стабільних умовах (наприклад, 70% у середньому за рік).
Середня ціна (P ₀)	ціна номера до кризи.
Коефіцієнт адаптації до кризи (K _a)	поправочний множник, що враховує: - Зниження попиту (наприклад, через закриття кордонів або економічну кризу). - Ефективність антикризових заходів (реклама, знижки, робота з новими аудиторіями). Формула коефіцієнта: $*K_a = 1 - (\text{Скорочення попиту } \%) + (\text{Ефективність адаптації } \%)^*$
Втрати через кризу (L)	збитки через: скасування бронювань; вимушені знижки (наприклад, для ВПО); зростання витрат на безпеку/енергію.
Додаткові джерела доходу (AR)	надходження з: довгострокових заїздів; партнерських програм; додаткових послуг.
$R = D_0 \times P_0 \times K_a - L + AR$	

Джерело: розробка автора

Формула доходу в готельному бізнесі з урахуванням кризових явищ (таблиця 1) показує, як криза знижує дохід через падіння попиту та додаткові витрати, але коректні стратегії (робота з новими клієнтами, оптимізація витрат) можуть частково компенсувати втрати. При цьому керівництво готелю може приймати управлінські рішення щодо оптимізаційних заходів, зокрема збільшити K_a через активний маркетинг для нових цільових груп; зменшити L за рахунок гнучких умов бронювання; максимізувати AR (наприклад, розширити послуги для довгострокових гостей). Ця модель допомагає готелям прогнозувати дохід та приймати обґрунтовані рішення в умовах нестабільності.

Ефективне управління доходами в готельному бізнесі, особливо в умовах кризи, вимагає розробки продуманої стратегії *revenue management*. Головне завдання полягає в тому, щоб максимально адаптувати систему ціноутворення, динамічного управління запасами та маркетингових інструментів до нестабільного попиту. Для цього необхідно аналізувати ринкові тенденції, оптимізувати канали збуту, впроваджувати гнучкі тарифи та спеціальні пропозиції, а також активно використовувати технології прогнозування для зменшення ризиків.

Ключовим аспектом у кризових умовах є баланс між залученням клієнтів та підтриманням рентабельності. Важливо розвивати лояльність гостей через персоналізовані послуги, програми пільг та ефективну комунікацію. Паралельно слід скорочувати витрати, не знижуючи якості обслуговування, та зосередитися на найбільш перспективних сегментах ринку. Інтеграція даних та автоматизація процесів дозволять оперативно реагувати на зміни та забезпечити стабільність доходів навіть у складний період.

При розробці стратегії побудови системи управління доходами (*revenue management*) готельного бізнесу в умовах кризи доцільно використовувати чотирьох етапний алгоритм [6]. Перший етап —

прогнозування попиту — передбачає аналіз ринкових тенденцій для визначення оптимального обсягу послуг, які готель зможе ефективно запропонувати. Другий етап — динамічне ціноутворення — базується на гнучкому підході до встановлення вартості послуг з урахуванням сегментації клієнтів, їхньої платоспроможності та поточних ринкових умов. Третій етап — управління резервами та диверсифікація послуг — спрямований на контроль наявних ресурсів номерного фонду та розширення спектру пропозицій для задоволення попиту та збільшення додаткових доходів. Четвертий етап — оптимізація дистрибуції — передбачає раціональне використання прямих і партнерських каналів збуту для охоплення різних цільових аудиторій та максимізації прибутковості.

Організаційна структура revenue management передбачає створення спеціалізованого Revenue-відділу, який зазвичай входить до підпорядкування комерційного директора або генерального менеджера готелю. Типовий склад команди включає: керівника (Director of Revenue), 1-2 менеджерів з доходів та асистента. У малих готелях функції revenue management можуть виконуватися співробітниками відділу продажів. Основні обов'язки директора з доходів охоплюють: інтеграцію стратегії та тактик revenue management у маркетингові та операційні процеси, розробку політик ціноутворення, налаштування програмних рішень та контроль виконання планів. Менеджери, у свою чергу, відповідають за: аналітику даних, прогнозування попиту, корегування тарифів і квот, а також підготовку звітності для прийняття управлінських рішень.

В оптимальному варіанті система revenue management має бути органічно інтегрована у всі операційні процеси готелю, перетворившись на невід'ємну частину його корпоративної культури, де пріоритетом є максимізація доходів. Це передбачає трансформацію управлінського мислення – відхід від класичних «готельних» підходів до продажів, сервісу та ціноутворення на користь стратегічного управління прибутковістю.

Ключовим аспектом є усвідомлення керівництвом, що revenue management – це не просто функція спеціалізованого підрозділу, а комплексна бізнес-філософія, яка має пронизувати всі рівні прийняття рішень. Лише такий підхід дозволить готелю ефективно адаптуватися до ринкових викликів і забезпечити стабільну фінансову результативність.

Функція Revenue-відділу – не лише розробити стратегію управління доходами для готельної індустрії, але й забезпечити її ефективну адаптацію до кризових умов. Це передбачає гнучкість у прийнятті рішень, оперативний аналіз змін ринкової динаміки та постійну корекцію тактик для збереження фінансової стійкості готелів.

Ключові аспекти адаптації стратегії управління доходами (revenue management) до кризи включають:

- прогнозування попиту з урахуванням економічної нестабільності – використання даних із соціальних мереж, аналітики бронювань та макроекономічних трендів для передбачення змін у поведінці гостей.
- динамічне ціноутворення та сегментація ринку – адаптація тарифів до платоспроможності різних цільових груп, зокрема внутрішніх туристів, бізнес-клієнтів або міжнародних гостей (за наявності попиту).
- оптимізація каналів дистрибуції – збільшення частки прямих продажів через власні сайти та лояльність клієнтів, щоб знизити залежність від дорогих ОТА-платформ (Online Travel Agency), які виступають посередниками між готелями та клієнтами, пропонуючи бронювання номерів через свої сайти чи мобільні додатки.
- диверсифікація послуг і пакетних пропозицій – розробка додаткових джерел доходу (наприклад, довгострокові проживання, івенти, коворкінги) для компенсації втрат від зниження завантаженості номерного фонду.

- сценарне планування – підготовка кількох варіантів дій залежно від глибини кризи (наприклад, обмеження міжнародного туризму, падіння купівельної спроможності).

Важливою складовою є також постійний моніторинг ефективності стратегії через KPI (Key Performance Indicators) ключові показники ефективності, які використовуються для оцінки успішності стратегії управління доходами (revenue management) у готельному бізнесі та швидке впровадження змін. Умови кризи вимагають від Revenue-відділу не просто реагування, а проактивного управління ризиками – від гнучкості цінової політики до інвестицій у технології (наприклад, штучний інтелект для аналізу даних). Лише такий підхід дозволить українським готелям не лише виживати, але й знаходити нові можливості для росту в нестабільному середовищі.

Висновки. Управління доходами (revenue management) виступає комплексним інструментом, що забезпечує не просто максимізацію доходів у періоди високого попиту, а й активізацію продажів у низькі сезони за рахунок цілеспрямованих тактик, що виключають масові знижки. Даний підхід має стратегічну основу, інтегруючи аналіз прибутковості всіх джерел доходу та визначаючи довгострокові орієнтири розвитку готелю. Сучасні інструменти revenue management значно вийшли за рамки традиційної звітності – вони включають складні аналітичні методи та передові технології. З розвитком систем прогнозування та спеціалізованих revenue management-рішень з'явилася необхідність у переосмисленні всього підходу, особливо в умовах ринкової невизначеності. Сьогодні ефективне управління готелем неможливе без застосування професійних методик revenue management, які стали невід'ємною частиною успішного бізнесу.

Ефективний revenue-менеджмент у готельному бізнесі, особливо в умовах кризи, ґрунтується на стратегічному підході до адаптації ціноутворення, управління запасами та маркетингових тактик до мінливого

попиту. Ключовими елементами успіху є: гнучкість тарифіки та спеціальні пропозиції, оптимізація каналів збуту, аналіз ринкових трендів, використання сучасних інструментів прогнозування для мінімізації ризиків. Таким чином, стратегічно вибудована система управління доходами дозволяє готелям не лише стабілізувати фінансові показники в умовах невизначеності, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Література

1. Dar M., Wilson N. Modelling the Performance of Revenue Management Systems in Different Competitive Environments. Massachusetts Institute of Technology. 2006.
2. Kimes, S.E. Revenue Management on the Links: Applying Yield Management to the Golf-Course Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 2000. № 41 (1). P. 120-127.
3. Sharma P. Hotel revenue management. URL: <https://www.academia.edu/> (дата звернення: 10.06.2025).
4. Talluri, K.T., Ryzin, G.J. An Analysis of Bid-Price Controls for Network Revenue Management. *Operations Research*. 1998. № 46 (1). P. 157-165.
5. Герасименко В.Г. Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції. За заг. ред. В.Г. Герасименко, О.Л. Михайлюк. Київ : ФОП Гуляєва В.М., 2019. 332 с.
6. Кулик М. В. Стратегія формування системи ревеню менеджменту в кризових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 24. С. 103-107.
7. Мазаракі А., Бойко М., Кулик М. Детермінанти ревеню-менеджменту в готельному бізнесі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 4. С. 66-78.

8. Мельниченко С.В., Бурак Т.В. Готельні мережі на ринку туристичних послуг України. *Вісник Київського національного торговельно економічного університету*. 2014. № 3 . С. 5-15.
9. Тарасюк Г. М., Мілінчук О. В. Розвиток вітчизняного туризму в контексті світових тенденцій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 7, Ч. 3 . С. 127-131.
10. Ткаченко Т. П., Тульчинська С. О., Бойчук Д. В. Управління доходами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6192> (дата звернення: 10.06.2025).
11. Шикіна О.В., Ремігайло І.Ю. Поняття revenue менеджменту в готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/969/927> (дата звернення: 12.06.2025).

References

1. Dar, M. & Wilson, N. (2006). Modelling the Performance of Revenue Management Systems in Different Competitive Environments. Massachusetts Institute of Technology.
2. Kimes, S.E. (2000). Revenue Management on the Links: Applying Yield Management to the Golf-Course Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (1), 120-127.
3. Sharma, P. (2014) Hotel revenue management. Retrieved from: <https://www.academia.edu/>.
4. Talluri, K.T. & Ryzin, G.J. (1998) An Analysis of Bid-Price Controls for Network Revenue Management. *Operations Research*, 46 (1), 157-165.
5. Herasymenko, V.H. (2019) Derzhavne rehuliuвання sfery turizmu Ukrainy v konteksti protsesiv yevrointehratsii [State regulation of tourism in

Ukraine in the context of European integration processes]. V.H. Herasymenko, O.L. Mykhailiuk. (Eds.). Kyiv: FOP Huliaieva V.M. [in Ukrainian].

6. Kulyk, M.V. (2023) Stratehiia formuvannia systemy revenu menedzhmentu v kryzovykh umovakh. [Strategy for forming a revenue management system in crisis conditions.]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 24, 103-107 [in Ukrainian].

7. Mazaraki, A., Boyko, M., Kulyk, M. (2017). Determinanty revenu menedzhmentu v hotelnomu biznesi [Revenue management determinants in hospitality]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, 4, 66-78 [in Ukrainian].

8. Melnychenko, S.V., Burak, T.V. (2014). Hotelni merezhi na rynku turystychnykh posluh Ukrainy [Hotel chains on the tourist services market of Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, 3, 5-15 [in Ukrainian].

9. Tarasiuk, H. M., Milinchuk, O. V. (2016). Rozvytok vitchyznianoho turyzmu v konteksti svitovykh tendentsii [Development of domestic tourism in the context of global Trends]. *Naukovy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, 7/3, S 127-131 [in Ukrainian].

10. Tkachenko, T. P., Tulchynska, S. O., Boichuk, D. V. (2018). Upravlinnia dokhodamy na pidpriemstvi [Income management in the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6192> [in Ukrainian].

11. Shykina, O.V., Remihailo, I.Yu. (2021). Poniattia revenu menedzhmentu v hotelnomu biznesi [The concept of revenue management in the hotel business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 34. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/969/927> [in Ukrainian].