

УДК 005.57:004.77

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-4>**Кулик М.В.**

кандидат економічних наук,
докторант, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8732-7441>

Зубко Т.Л.

доктор економічних наук, професор кафедри світової економіки,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8950-1797>

ТРЕНДИ В УПРАВЛІННІ ДОХОДАМИ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ ОПЕРАТОРІВ

У статті досліджено питання застосування інструменту ревеню менеджменту та стратегій для різних сегментів ринку готельних послуг міжнародних готельних операторів. Визначено потребу у вивченні факторів і передумов впливу на попит. Основною проблемою, з якою стикаються готельні оператори при використанні ревеню менеджменту в умовах нестабільного зовнішнього середовища, є те, що, необхідно враховувати зміни споживчих характеристик послуг і адаптувати свою діяльність під нові потреби споживачів. Методи управління доходами в межах концепції ревеню-менеджменту все частіше застосовуються в готелях міжнародних готельних мереж, в тому числі із трансформаційними змінами, що є невід'ємною складовою ефективного управління. Як висновок, сказано про те, що сучасні тренди та інновації, а також їх особливості, такі як технологічний прогрес, цифровізація і діджиталізація в готельному бізнесі потребують використання нових стратегій ревеню менеджменту.

Ключові слова: ревеню-менеджмент, готель, готельний бізнес, ревеню, міжнародні економічні відносини, антикризове управління, тренд.

Kulyk Mariia, Zubko Tetiana

State University of Trade and Economics

TRENDS IN REVENUE MANAGEMENT OF INTERNATIONAL HOTEL OPERATORS

The article studies the issues of application of the tool of revenue management and strategies for different segments of the hotel services market of international hotel operators. The need to study the factors and prerequisites for influencing demand has been identified. The main problem faced by hotel operators when using the revenue management in an unstable external environment is that it is necessary to take into account changes in the consumer characteristics of services and adapt their activities to new consumer needs. Methods of revenue management within the business processes are increasingly used in hotels of international hotel chains, including those with transformational changes, which is an integral part of effective management. As a conclusion, it is stated that modern trends and innovations, as well as their features that are developing in business processes, technological progress, digitalisation in the hotel business require the use of new revenue management strategies. Crisis phenomena such as the pandemic, economic and political instability, and military actions have a negative impact on most sectors of the service sector, including airlines, hotel business and tourism. The hotel industry in Ukraine is increasingly integrating into the international economic space, which, on the one hand, leads to an increase in the volume of services and supply in the market, and on the other hand, may lead to the acquisition of national hotel companies by international chains. The positive dynamics of recovery of the key performance indicators of the revenue management in the face of crisis and uncertainty, as well as intensive integration processes taking place in the global hotel services market since the 1980s, indicate, on the one hand, a high level of economic attractiveness of the hospitality sector, and, on the other hand, the growing competition and the need to ensure sustainable development and strong competitive positions for market players. Revenue management is used mainly in hotels of international hotel chains, including those with transformational changes, which is an integral part of effective management. These changes make it possible to substantiate the feasibility of introducing the concept of crisis revenue management into the activities of hotel enterprises.

Keywords: revenue management, hotel, hotel business, international economic relations, crisis management, trend.

Постановка проблеми. Кризові явища, такі як пандемія, економічна і політична нестабільність, воєнні дії негативно впливають на більшість секторів сфери послуг, зокрема авіакомпанії, готельний бізнес і туристичний бізнес. Готельна сфера України все більше інтегрується в міжнародний економічний простір, що, з одного боку, веде до зростання обсягів надання послуг і пропозиції на ринку, а з іншого, може спричинити поглинання національних готельних підприємств міжнародними мережами. Позитивна

динаміка відновлення основних показників ефективності ревеню менеджменту в умовах кризи і невизначеності, а також інтенсивні інтеграційні процеси, що відбуваються на світовому ринку готельних послуг, починаючи з 80-х років ХХ століття, свідчать, з одного боку, про високий рівень економічної привабливості сфери гостинності, а з іншого, – про зростання конкуренції та необхідність забезпечення сталого розвитку і сильних конкурентних позицій для суб'єктів цього ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сектор гостинності, як зазначали вчені Felipe Hernández-Perlines та Gagan Deep Sharma, одна з основних галузей світової економіки, що виявилась дуже вразливою до криз і катастроф [7; 9]. Brent Ritchie та Yawei Jiang розглядали як фактори ризику раптові та несподівані події, такі як стихійні лиха або терористичні атаки [8], Maria del Mar Alonso-Almeida та Kerstin Bremsera також розглядали політичну нестабільність або економічні кризи [4], які є мотивами для різкого падіння попиту, особливо, як зазначали Susana Cró і António Miguel Martins в сегменті міжнародного туризму [3]. З початку XXI століття світ охопили численні пандемії, які вплинули і на туристичний сектор. На думку Fei Hao, Qu Xiao, and Kaue Chon пандемії є однією з головних кризових ситуацій, з якими стикаються туристичні та готельні оператори [6]. Як зазначали Roy Anderson та ін, карантинні обмеження спричиняють систематичні заборони та локдауни, що негативно впливають на економічну ситуацію і роблять процес відновлення незначним і довгим [1]. Використання стратегій управління доходами в кризові періоди дозволяють готелям підвищити свої доходи і прибуток, «пропонуючи правильний продукт правильним клієнтам через правильний канал дистрибуції в потрібний час за правильною ціною з правильною комунікацією». Готельєри адаптують свою пропозицію залежно від індивідуальних особливостей та контексту купівлі. Важливо враховувати, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища доходи генеруються завдяки поєднанню динамічних цін та інших тактик бронювання, врахування харчування та додаткових пропозицій. Цифрові технології підтримують інновації та вдосконалення стратегій управління доходами.

Формування цілей статті (постановка завдання). Головним завданням дослідження є аналіз трендів і напрямків використання концепції ревеню-менеджменту в готелях міжнародних готельних мереж, в тому числі із трансформаційними змінами, що є невід'ємною складовою ефективного управління.

Вклад основного матеріалу дослідження. Серед атрибутів сучасної економіки, що вказують на характер та напрями процесів її трансформації, особливо часто живиться така її ознака як "цифрова".

Цифровою сучасну економіку називають, оскільки в умовах сьогодення частина економічного результату, отримана виключно або в основному з цифрових технологій або використовуючи бізнес-модель, засновану на цифрових товарах або послугах [2]. Рушійними силами цифровізації є економічні та політичні, але, звичайно, вона зумовлена також технологічними інноваціями. Технологічні інновації є важливим ресурсом підприємств, а розвиток новітніх інформаційних технологій відбувається досить стрімко. У 1990-х роках економічні зміни були пов'язані в основному з появою Інтернету, що зумовило розвиток цифрової економіки. Протягом 2000-2013-х рр. нова інформація та інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) сприяли поширенню та розповсюдженню економічних змін. З 2014 по 2022 рік спостерігалось підвищене зростання асортименту цифрових послуг, що характеризувалось появою автоматизованої інфраструктури, цифровою орієнтацією споживачів, екологізацією цифрових галузей, цифровізацією державних служб та наукових дослі-

джень. З 2014 по 2022 рік Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI) узагальнював показники цифрової ефективності Європи та відстежував прогрес країн ЄС. Згідно даного індексу більшість країн Європи досягли високого стану розвитку цифрової економіки, розробили стратегії для забезпечення свого майбутнього. Бюро економічного аналізу (ВЕА) визначає цифрову економіку в першу чергу з точки зору Інтернету та пов'язаних з ним інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). ВЕА вимірює цифрову економіку з точки зору ВВП, доданої вартості, зайнятості та оплати праці. Цифрова економіка розглядається як спосіб сприяння високоякісному регіональному розвитку, і необхідній інтеграції Інтернету, BigData, штучного інтелекту та реальної економіки. Отже, головні ознаки цифрової економіки можна представити у вигляді ланцюгової реакції: високий рівень використання технологічних інновацій → вбудовування підключених датчиків у все більше і більше об'єктів (Інтернет речей) → перенасиченість ринку новими пристроями для кінцевих споживачів (мобільні телефони, смартфони, планшети, нетбуки, ноутбуки, 3D-принтери) → перенасиченість інформаційного простору даними з використанням нової цифрової моделі (хмарні обчислення, цифрові платформи, цифрові сервіси) → поширення Big Data, аналіз даних і алгоритмічне прийняття рішень → автоматизація процесів і технології робототехніки [5].

Водночас ми вважаємо, що перетворення цифрових технологій в один із найважливіших ресурсів підприємства стало можливим внаслідок глобалізації ринку інформаційних технологій. Потреба в інформаційному забезпеченні ефективного управління підприємством (процесом) існувала завжди, однак можливості практично необмеженого доступу до значної кількості інформаційних джерел і адекватно швидкої фільтрації, систематизації та аналізу отриманих даних з'явилася завдяки появі сучасних програмних продуктів та інформаційних мереж.

Звідси випливають два висновки:

- по-перше, глобалізація ринків будь-яких інших товарів була б неможливою без процесів, що вже відбулися на інформаційному ринку;
- по-друге, рівень застосування інформаційних технологій є своєрідним індикатором рівня конкуренції та глобалізованості певного ринку.

В сучасних умовах, коли боротьба за гостя ведеться вже не між окремими готельними підприємствами і навіть не між мережевими закладами, а між готелями міжнародних операторів, особливо гостро постала проблема розробки і впровадження в практику діяльності підприємств готельного господарства методів, що дозволять їм працювати ефективно і втримувати свої конкурентні позиції.

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

- Нова ера цифровізації і діджиталізації вимагає зміни стратегій ревеню менеджменту. Отже, готельне підприємство не повинне обмежуватися лише встановленням планових показників доходності та контролем за їх досягненням. Натомість пріоритетним вектором цієї системи ревеню менеджменту має стати всебічний аналіз можливостей та активна протидія кризовим факторам при встановленні *ціни, як на основі вартості так і при взаємодії з конкурентами* в напрямку

розробки спільного інформаційно-комунікаційного середовища у загальному економічному просторі. Адже внаслідок специфіки ринку готельних послуг (зокрема, значної залежності попиту від важкопрогнозованих природних, політичних та інших чинників) економічна синергія може бути досягнута також завдяки розвитку *партнерських відносин між конкурентами*.

– Підприємства готельного господарства в умовах глобальної конкуренції можуть бути конкурентоспроможними за умови використання новітніх організаційно-управлінських механізмів, які передбачають цілеспрямовану *співпрацю з підприємствами національної туристичної галузі, партнерами* для отримання очікуваного граничного доходу з надання суміжних послуг для розширення сервісного асортименту. Інтеграція з партнерами при розробці і реалізації спільного продукту передбачає високий рівень узгодженості місій, програм і дій учасників системи, їх залученості, а отже, і вмотивованості.

– Важливим резервом зростання доходів підприємства готельного господарства є *трансформація та диференціація каналів дистрибуції готельних послуг* (у тому числі, на основі сегментації). Існує кілька підходів до диференціації каналів дистрибуції в готельному бізнесі. Один з них полягає у визначенні цільового ринку та вподобань гостей і виборі відповідних каналів дистрибуції на основі цільової аудиторії. Інший підхід полягає у врахуванні витрат на канал, ставок комісійної винагороди та потенційних довгострокових партнерських відносин. Важливо також впровадити систему управління каналами для оптимізації операцій та управління бізнес процесами. Регулярний моніторинг та аналіз роботи каналів для оптимізації ефективності має вирішальне значення. Крім того, оптимізація каналів дистрибуції передбачає вибір найбільш релевантних і прибуткових каналів для цільової аудиторії готелю.

Готелі повинні оцінювати ефективність кожного каналу на основі таких факторів, як обсяг бронювання, отриманий дохід і витрати на залучення гостей. Визначивши канали, які дають найкращі результати, готелі можуть ефективно розподіляти ресурси та маркетингові зусилля. Це сприятиме підвищенню рівня залученості споживачів, а також усіх співробітників готельного підприємства-партнера до процесу надання / реалізації / бронювання послуги, а також зацікавленості кожного учасника у результативності та ефективності цього процесу.

– Підприємства готельного господарства, імплементуючи систему ревеню менеджменту в умовах високого ризику і нестабільного зовнішнього середовища повинні використовувати *соціально-етичну адаптацію* стратегії і тактики поведінки на ринку з метою забезпечення сталого розвитку.

Ці практики включають в себе:

– **Екологічні ініціативи:** Впровадження екологічно чистих технологій та практик, таких як зменшення споживання енергії, води та відходів, використання відновлюваних джерел енергії та зелених технологій.

– **Соціальна відповідальність:** Розвиток програм та ініціатив, спрямованих на покращення умов праці, підтримку місцевих спільнот та забезпечення соціальної справедливості.

– **Етичне керівництво:** Розвиток етичних стандартів та практик управління, спрямованих на підтримку високих стандартів ділової етики та відповідальної поведінки.

– **Співпраця з місцевими спільнотами:** Розвиток програм та проєктів, спрямованих на підтримку місцевих спільнот, розвиток місцевої інфраструктури та забезпечення взаємовигідних відносин з місцевими партнерами.

Ці практики сприяють забезпеченню сталого розвитку готельної галузі та підвищенню її відповідальної поведінки перед суспільством та навколишнім середовищем. Готелі стикаються з кількома проблемами при *соціально-етичній адаптації* стратегії. Однією з головних проблем є витрати, пов'язані з впровадженням таких практик. Навчання працівників, розробка політики та впровадження сталих практик потребують часу та грошей. Іншою проблемою є брак обізнаності та розуміння важливості соціальної та етичної відповідальності серед працівників та керівництва готелів. Крім того, готелі можуть зіткнутися зі спротивом зацікавлених сторін, які надають перевагу короткостроковому прибутку, а не довгостроковій стійкості. Нарешті, виміряти вплив соціально та етично відповідальної поведінки на фінансові показники готелю може бути складно, що може перешкодити деяким готелям інвестувати в такі практики. Однак, незважаючи на ці виклики, готелі можуть отримати вигоду від ведення бізнесу в етичний і відповідальний спосіб, оскільки це може призвести до підвищення морального духу працівників, лояльності гостей і довгострокової прибутковості.

Названі позиції пояснюють зміст елементів концепції *антикризового* ревеню менеджменту, сутність якого розкриває таке визначення:

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

Таким чином, *антикризовий ревеню менеджмент* слід розглядати принаймні в трьох аспектах. По-перше, як *концепцію*, що стверджує економічну доцільність використання інструментів ревеню менеджменту для оптимізації доходів, щоб за допомогою інструментів ринкової аналітики здійснювати аналіз і визначати напрямки для диверсифікації діяльності у періоди низької завантаженості. Основоположну роль у створенні умов для реалізації цієї концепції відіграє система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та інструменти управління соціальними мережами для взаємодії з гостями та просування пропозицій, адаптованих під диверсифіковані канали дистрибуції.

По-друге, як *стратегію*, націлену на використання цифрових технологій та вибір інструментів, таких як менеджер каналів, програмне забезпечення для управління тарифами та функції механізму бронювання, для

управління онлайн-каналами дистрибуції та оптимізації стратегій ціноутворення та залучення клієнтів і партнерів, а також управління ними та оптимізацію їх цінності в довгостроковій перспективі на підставі відповідної корпоративної культури, у тому числі розвитку філософії, традицій, систем та стандартів якості надання послуг. Водночас до стратегічних цілей готельного підприємства належить забезпечення оптимальної моделі поведінки на ринку, що, на нашу думку, передбачає диференціацію асортименту послуг від конкурентів шляхом вибору та розвитку незайнятих ніш, а отже, мінімізацію конфліктів та знаходження і розширення множини точок партнерської співпраці над кращим задоволенням потреб споживачів. По-третє, як методологію координації і поєднання методів ціноутворення та управління прибутковістю окремих послуг протягом усього їх життєвого циклу з використанням набору модулів, об'єднаних єдиною бізнес-логікою та інтегрованих у корпоративне інформаційне середовище, а й узгодженості дій з партнерами та конкурентами.

Доцільність впровадження концепції *антикризового ревеню менеджменту* в діяльність підприємств готельного господарства може бути доведена на підставі розгляду передумов стану розвитку ринку готельних

послуг та детермінованих ним особливостей попиту, а також можливих джерел ризику. Складні трансформаційні процеси істотно позначаються на прибутковості підприємств готельного господарства України. Зниження прибутку під час запровадження карантинних обмежень під час пандемії Covid19 змінилось повільним зростанням після її завершення. Однак, з лютого 2022 року тенденції падіння прибутковості продовжились. Операційний прибуток у готелях і закладах розміщення впав з 25,5% у 2019 році до -28,5% у 2020 році, а потім відновився до 16,6% у 2021 році [10]. Наявність на ринку готельних послуг України об'єктивних і суб'єктивних передумов для реалізації пропонованої концепції вказує на її актуальність.

Висновки. Отже, сучасні інструменти управління доходами відіграють важливу роль в періоди кризи та нестабільності зовнішнього середовища, надаючи можливість оптимізувати та трансформувати бізнес процеси та системи. Ревеню менеджмент використовується переважно в готелях міжнародних готельних мереж, в тому числі із трансформаційними змінами, що є невід'ємною складовою ефективного управління. Дані зміни дозволяють обґрунтувати доцільність впровадження концепції антикризового ревеню менеджменту в діяльність підприємств готельного господарства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Anderson R.M., Heesterbeek H., Klinkenberg D., Hollingsworth T. D. How will country-based mitigation measures influence the course of the COVID-19 epidemic? *The lancet*. 2020. Vol. 395. No. 10228. P. 931–934.
2. Bukht R., Heeks R. Defining, conceptualising and measuring the digital economy. *Development Informatics working paper*. 2017. Vol. 68.
3. Cró S., Martins A.M. Structural breaks in international tourism demand: Are they caused by crises or disasters? *Tourism management*. 2017. Vol. 63. P. 3–9.
4. del Mar Alonso-Almeida M., Bremser K. Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*. 2013. Vol. 32. P. 141–148.
5. Eshkabilovich E.T. Digital economy. *Conferencea*. 2023. P. 130–132.
6. Hao F., Xiao Q., Chon K. COVID-19 and China's hotel industry: Impacts, a disaster management framework, and post-pandemic agenda. *International journal of hospitality management*. 2020. Vol. 90.
7. Hernández-Perlines F., Ibarra Cisneros M. A., Ribeiro-Soriano D., Mogorrón-Guerrero H. Innovativeness as a determinant of entrepreneurial orientation: analysis of the hotel sector. *Economic research-Ekonomska istraživanja*. 2020. Vol. 33. No. 1, P. 2305–2321.
8. Ritchie B.W., Jiang Y. A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*. 2019. Vol. 79.
9. Sharma G.D., Thomas A., Paul J. Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism management perspectives*. 2021. Vol. 37.
10. Zagoruichyk A., Savytskyi O., Kopytsia I., O'Callaghan B. The Green Phoenix Framework: climate-positive plan for economic recovery of Ukraine. *Smith School working paper*. 23 March 2023.