

Шикіна Ольга Володимирівна
к. е. н., доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет (Україна)

Ремігайло Ілона Юрївна
викладач кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет (Україна)

ПРИНЦИПИ, СИСТЕМИ ТА КЕЙСИ ВПРОВАДЖЕННЯ REVENUE-МЕНЕДЖМЕНТ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

JEL classification: L830

Revenue-менеджмент – це система управління ціноутворенням і розподілом ресурсів у готелі, спрямована на максимізацію доходу. Вона базується на аналізі попиту та поведінки гостей: готель намагається продати потрібний номер потрібному клієнтові у потрібний час за оптимальною ціною через відповідний канал продажу. Принципи revenue-менеджменту були запозичені з авіаційної галузі (концепція yield management) і з кінця ХХ століття широко впроваджуються в готельному бізнесі. Сьогодні ефективне управління доходами є критично важливим як для великих міжнародних мереж, так і для незалежних готелів (у тому числі українських), оскільки дозволяє суттєво підвищити ключові показники ефективності: заповнюваність, середній добовий тариф (ADR, Average Daily Rate) та дохід на доступний номер (RevPAR, Revenue Per Available Room) [1].

Основні принципи і інструменти revenue-менеджменту в готельному господарстві включають: прогнозування попиту, динамічне ціноутворення, управління номерним фондом, сегментація ринку та диференціація пропозицій, управління каналами продажу та аналіз конкретного середовища.

Прогнозування попиту відбувається через аналіз історичних даних, поточного бронювання та ринкових трендів для передбачення майбутньої завантаженості. Точні прогнози дозволяють планувати продажі та ціни так, щоб максимально використати попит у пікові дати і стимулювати його в періоди спаду.

Динамічне ціноутворення реалізується, як гнучке регулювання тарифів залежно від попиту: підвищення цін при високому попиті (щоб збільшити ADR) та зниження або застосування знижок у періоди низького попиту (щоб підвищити заповнюваність). Такий підхід допомагає знаходити оптимальний баланс між тарифом і обсягом продажів, максимізуючи загальний дохід.

Дієве управління номерним фондом проявляється через ефективний розподіл номерів і контроль за доступністю тарифів. Включає рішення щодо овербукингу (продаж більше номерів, ніж є, з розрахунком на певний відсоток скасувань) для досягнення 100% фактичної заповнюваності, а також управління мінімальними термінами перебування, квотами для каналів продаж тощо.

Завдяки сегментації ринку та диференціації пропозиції відбувається розподіл клієнтів на бізнес-мандрівників, туристів, групи, учасники програм лояльності тощо і налаштовується ціна та умов під кожен сегмент. Наприклад, корпоративні клієнти отримують фіксовані тарифи на будні, туристичні групи – спеціальні пакети, а учасники програми лояльності – персоналізовані пропозиції. Це дозволяє максимізувати дохід з кожного сегмента ринку без канібалізації попиту.

Управління каналами продажу – координація різних каналів бронювання (прямі продажі, ОТА-онлайн агентства, GDS, туроператори) з метою забезпечити оптимальну комбінацію обсягу і вартості бронювань. Готель контролює паритет цін на різних платформах, витрати на комісію посередникам і використовує промоакції на власних каналах, щоб збільшити частку прямого прибуткового бронювання.

Для проведення аналізу конкурентного середовища менеджер моніторить ціни та завантаженості готелів-конкурентів (comp set) на ринку. Це допомагає коригувати власну стратегію: залишатися конкурентоспроможним за ціною, своєчасно реагувати на події (конференції, фестивалі) в місті, які впливають на всіх готельєрів, та виявляти можливості для отримання більшої частки ринку.

Загалом, завдання ревеню-менеджменту – знайти найкраще поєднання рівня тарифу та заповнюваності для кожного дня. Надто низька ціна призведе до втрати можливого доходу, навіть якщо всі номери продані; занадто висока – до непроданих номерів, що теж знижує загальний виторг. Тому управління доходами постійно балансує між цими показниками, оперуючи даними про попит, щоб максимізувати RevPAR і прибутковість готелю.

Revenue Management System (RMS) – це спеціалізоване програмне забезпечення, яке автоматизує збір і аналіз даних та допомагає менеджерам з доходів приймати оптимальні рішення щодо цін і продажу номерів. З розвитком онлайн-бронювань і великих масивів даних вручну обробляти інформацію стало важко, тож RMS виникли як інструмент для підвищення точності і швидкості рішень. Більшість великих готельних мереж сьогодні використовують власні або партнерські RMS-рішення, інтегровані з їхніми системами бронювання. Натомість багато незалежних готелів впроваджують хмарні RMS-платформи від сторонніх постачальників, щоб не відставати від мережевих конкурентів.

Основні функціональні можливості типового RMS включають потужні аналітичні та прогностичні модулі. Такі системи збирають історичні дані готелю (завантаження, тарифи, бронювання), враховують поточний пейс (темпи бронювання на майбутні дати), зовнішні фактори (сезонність, свята, події в регіоні) і навіть дані конкурентів. На основі цього RMS за допомогою математичних моделей та алгоритмів машинного навчання прогнозує попит на кожен день і сегмент гостей. Далі система генерує рекомендовані ціни для продажу – оптимальні тарифи, які мають максимізувати дохід з урахуванням прогнозованого попиту і цінових меж, встановлених керівництвом. Багато RMS також автоматично коригують доступність тарифів та обмеження (наприклад, закривають продаж дешевих категорій коли попит високий, або дозволяють однодобові бронювання у вихідні якщо помічають провали в завантаженні). Важливою функцією є інтеграція з Property Management System (PMS) готелю та каналами продаж: рекомендовані тарифи можуть автоматично оновлюватися на всіх каналах (сайт готелю, OTA тощо) без ручного втручання, забезпечуючи оперативну реакцію на зміни ринку. Крім того, RMS надає менеджерам зрозумілі інформаційні панелі, звіти і візуалізації, що дозволяють відстежувати показники (ADR, RevPAR, Pickup, тощо) і оцінювати ефективність прийнятих рішень. Новітні покоління RMS все більше фокусуються на елементах штучного інтелекту – від прогнозування поведінки окремих сегментів гостей до підказок щодо персоналізованих пропозицій – про що докладніше розглянемо у прикладах нижче.

Практичний досвід готельєрів підтверджує, що впровадження RMS позитивно впливає на фінансові результати готелю. Головна мета – збільшення доходів – досягається за рахунок більш точного встановлення цін і розподілу номерів. За даними дослідження Корнелльського університету, ефективна оптимізація тарифів здатна принести до 11% додаткового доходу готелю [2]. Галузеві огляди також показують, що готелі, які користуються автоматизованими RMS, в середньому підвищують RevPAR на 7–20%, а прибуток – на 2–7% (у порівнянні з тими, хто керує доходами без таких систем) [3]. Таким чином, вже в перший рік після впровадження можна очікувати відчутного зростання показників доходності. Ба більше, навіть у періоди спаду попиту готелі з добре налаштованим revenue-менеджментом демонструють кращі результати, ніж ті, що покладаються лише на інтуїцію: системний підхід дозволяє оперативно реагувати на зміну ринкової ситуації, наприклад, стимулювати додатковий попит через зниження цін або спеціальні пропозиції, щоб запобігти простоям номерів.

Окрім безпосереднього зростання доходів, RMS дає низку операційних переваг. Автоматизація розрахунків та оновлення тарифів значно економить час команди: багато рутинних завдань (моніторинг бронювань, коригування цін щогодини, підготовка звітів) система бере на себе. Це підвищує ефективність роботи і дозволяє менеджерам зосередитися на стратегічних питаннях, таких як розробка нових тарифних пакетів чи співпраця з маркетинговим відділом. Дослідження відзначають, що впровадження сучасної RMS підвищує продуктивність і швидкість роботи організації, а також покращує моральний дух персоналу, який отримує в розпорядження потужні інструменти замість застарілих процесів [3]. Прозорі дані та прогнози, які надає система, сприяють більш обґрунтованим рішенням і кращій координації між відділами (продажів, бронювань, маркетингу). В результаті готель вибудовує проактивну стратегію управління доходами, що підкріплюється фактами: тарифи встановлюються на основі реальної ситуації на ринку, а не лише минулорічних показників чи інтуїції менеджера. Такий науково обґрунтований

підхід є особливо цінним на висококонкурентних ринках і в періоди нестабільності, коли помилки у ціноутворенні можуть дорого коштувати.

Провідні готельні компанії активно інтегрують сучасні RMS (нерідко доповнені елементами AI) у свою діяльність, щоб підвищити точність прогнозів та ефективність рішень. Застосування таких систем дозволяє аналізувати великі обсяги даних про бронювання, поведінку гостей та ринок у режимі реального часу. Як результат, мережі отримують відчутне зростання ключових показників – доходів, заповнюваності, ADR і RevPAR – і зміцнюють свої конкурентні переваги [4]. Розглянемо декілька реальних прикладів використання RMS у світових готельних мережах та результати їх впровадження.

Компанія Marriott вже багато років інвестує в наукові підходи до управління доходами (відомою є її власна система One Yield). Нещодавно Marriott доповнила її інструментами штучного інтелекту для удосконалення цінової стратегії. Зокрема, було запроваджено AI-модуль Group Pricing Optimizer, який за допомогою моделей цінової еластичності рекомендує оптимальні тарифи для групових бронювань по всій мережі. Це рішення дозволило значно підвищити ефективність оцінювання групових контрактів та швидкість реакції на запити групових клієнтів [4]. Іншими словами, замість ручного визначення знижок для груп система пропонує науково обґрунтований тариф, що максимізує дохід від кожної групи, не відлякуючи клієнта завищеною ціною.

Група Hilton Worldwide модернізує свої RMS-рішення у співпраці з технологічними партнерами (наприклад, використовує систему Infor EzRMS). Останніми роками Hilton впровадила AI-алгоритми для більш тонкого поділу клієнтів на сегменти і динамічного ціноутворення під них. Аналізуючи дані мільйонів учасників програми Hilton Honors та їх поведінку при бронюванні, система визначає вузькі підгрупи гостей – наприклад, хто цінує включений сніданок більше, ніж нижчу ціну, або які корпоративні клієнти мають потенціал частіше подорожувати у вихідні. На основі цих інсайтів Hilton впроваджує персоналізовані ціни і пропозиції через прямі канали. Результати вражаючі: завдяки такій AI-підтримці сегментації та ціноутворення доходи мережі зросли на 5–8%, а показник задоволеності гостей підвищився, оскільки клієнти отримують більш релевантні їхнім потребам пропозиції [4].

Французький готельний гігант Accor, що об'єднує понад 40 брендів (від преміум-класу Fairmont і Sofitel до економ-сегменту ibis), теж зробив ставку на централізовану RMS. У 2023 році Accor оголосила про глобальне партнерство з компанією IDEaS щодо впровадження їхньої системи IDEaS G3 RMS більш ніж у 5 000 готелів своєї мережі [4]. Ця ініціатива покликана уніфікувати і підняти на новий рівень підхід до ціноутворення в усіх брендах Accor – від великих міських готелів до курортів і бюджетних готелів. Очікується, що за рахунок використання передової аналітики та автоматизації Accor зможе більш оперативно реагувати на зміни ринку, оптимізувати RevPAR по всьому портфолію і підвищити загальну рентабельність. Хоча повні результати цього масштабного впровадження ще попереду, сам факт, що мережа інвестує в RMS такого рівня, свідчить про високу віддачу, яку вони очікують отримати.

InterContinental Hotels Group інтегрувала штучний інтелект у свою систему управління доходами шляхом розробки платформи Concerto спільно з компанією Amadeus. Важливою новацією IHG є впровадження атрибутивного бронювання та ціноутворення (attribute-based pricing): замість продажу номерів тільки за фіксованими категоріями, гостю дається можливість самостійно обрати бажані атрибути проживання – наприклад, тип та розмір номера, поверх, вид з вікна, включення сніданку, пізній виїзд тощо – і система в режимі реального часу прорахує динамічну ціну за цей набір опцій [4]. Такий підхід, підтриманий AI-алгоритмами, персоналізує пропозицію для клієнта і потенційно збільшує total revenue з гостя (враховуючи доплати за бажані опції). Впровадження цієї моделі вимагало стратегічного переосмислення продажів номерів та перенавчання команди ревеню-менеджменту, але дає IHG конкурентну перевагу: гість отримує гнучкість і прозорість, а готель – додаткові доходи від продажу покращених атрибутів номеру.

Наведені кейси ілюструють дієвість RMS у різних мережах. Marriott і Hilton завдяки інвестиціям у власні аналітичні системи та AI отримали приріст RevPAR на рівні 5–10% [4]. Hilton додатково відзначає зростання лояльності гостей через більш точне попадання в їхні потреби. Accor фактично переводить тисячі готелів на єдину RMS-платформу, що у довгостроковій перспективі стандартизує найкращі практики управління доходами та підвищить показники по всій групі. IHG впроваджує інноваційну модель продаж, орієнтовану на цінність для гостя, сподіваючись збільшити сумарний дохід від кожного бронювання. Важливий урок із цих прикладів – технологічні рішення працюють найбільш ефективно у поєднанні зі зміною процесів і

культури управління: персонал мереж (від команди ревеню-менеджерів до відділів продажів) пройшов навчання, щоб довіряти рекомендаціям системи та діяти узгоджено зі стратегією, запропонованою RMS [4]. Такі зміни окупилися підвищенням доходів і конкурентоспроможності брендів на світовому ринку.

Отже, revenue-менеджмент у поєднанні з сучасними Revenue Management Systems є потужним інструментом підвищення ефективності готельного бізнесу. Міжнародні мережі вже продемонстрували, що на основі даних та аналітики можна досягти помітного зростання доходів, покращити заповнюваність і ADR, а також підвищити задоволеність клієнтів через більш гнучке та проактивне ціноутворення. Для українського ринку, який усе більше інтегрується у світову гостиничну індустрію, впровадження принципів управління доходами та відповідних RMS-технологій також стає нагальною необхідністю. Готелі в Україні (як представництва глобальних мереж, так і провідні національні мережі й незалежні готелі) вже зараз приділяють увагу цьому напрямку, впроваджуючи сучасні системи та навчаючи персонал методикам ревеню-менеджменту. Практика показує, що інвестиції в RMS швидко окупаються завдяки зростанню показників RevPAR і прибутковості [3], а в довгостроковій перспективі дозволяють готелю залишатися конкурентоспроможним навіть в умовах коливань ринку. В умовах, коли кожен номер і кожен гість мають значення, Revenue Management перетворився на невід'ємну частину стратегії успішних готельних підприємств – і використання передових систем RMS є ключем до реалізації цієї стратегії на практиці.

Література

1. Шикіна, О., & Ремігайло, І. (2021). Поняття revenue менеджменту в готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*, (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-8>
2. Hotel Revenue Management Solutions: How PMS Boosts Profitability. URL: <https://surl.li/yuzfmo>
3. 10 ways your revenue management system (RMS) might be limiting growth for your hospitality organization. URL: <https://surl.li/njjslh>
4. Case Studies: AI in Revenue Management at Leading Hotel Chains. URL: <https://surl.li/dzqulx>