

УДК 657.1 : 640.6

JEL classification: M11, M40

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(9\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(9))**АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОХОДНІСТЮ ГОТЕЛІВ****КАЛАЙТАН Тетяна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри туристичного бізнесу та гостинності
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
<https://orcid.org/0000-0003-4774-4990>
e-mail: kalaitantv@gmail.com

БАТЮК Богдан

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
<https://orcid.org/0000-0003-3761-1852>
e-mail: bbatyk@gmail.com

ГРИМАК Олег

кандидат економічних наук, доцент кафедри історії України та економічної теорії
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
<https://orcid.org/0000-0002-0515-1663>
e-mail: grumo@i.ua

Із зростанням серед туристів популярності послуг сумісного проживання традиційні засоби розміщування стикаються з посиленням конкуренції. Конкурентні переваги короткострокової оренди житла полягають у тому, що значна частина цього сектору знаходиться в сфері неформальної економіки і здебільшого не сплачує податки, тоді як готельний бізнес змушений це робити. Такі реалії роблять дану бізнес-модель успішною та більш конкурентоздатною порівняно з традиційним готельним бізнесом. За даним Європейської Комісії сегмент короткострокової оренди становить понад 23% сектору розміщування туристів і швидко зростає. Внаслідок посилення конкуренції з боку короткострокової оренди житла виникає загроза щодо зниження доходів підприємств готельного бізнесу. Окрім інших заходів така ситуація потребує підвищення ефективності управління доходністю готелів та аналогічних засобів розміщування туристів, що, відповідно, вимагає покращення якості аналітичного забезпечення для прийняття рішень.

У статті досліджено конкурентне середовище сфери тимчасового розміщування туристів; дано оцінку позиціонування готелів серед інших засобів колективного розміщування; досліджено зарубіжний досвід застосування аналітичних інструментів для обґрунтування управлінських рішень менеджерів готелів. Враховуючи високий рівень неформальної економіки індустрії гостинності в Україні та, відповідно, значну конкуренцію в секторі тимчасового розміщування туристів, вважаємо доцільним в практиці аналітичної роботи вітчизняних менеджерів готельного бізнесу визначення ключових показників ефективності управління доходами від експлуатації номерного фонду, які використовуються у зарубіжній практиці, та проведення факторного аналізу цих показників з використанням традиційних способів економічного аналізу. Результати такого аналізу дозволять менеджерам готелів приймати обґрунтовані рішення з метою підвищення доходів від експлуатації номерного фонду.

Ключові слова: управління доходністю готелів, аналітичні показники ефективності управління доходністю готелів, короткострокова оренда, онлайн платформи сумісного проживання.

ANALYTICAL SUPPORT FOR HOTEL YIELD MANAGEMENT**KALAITAN Tetyana, BATIUK Bohdan, HRYMAK Oleh**

Stepan Gzhyskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

As the popularity of home-sharing services grows among tourists, traditional accommodation methods are facing increased competition. The competitive advantage of short-term rentals is that much of this sector is in the informal economy and largely does not pay taxes, whereas the hotel industry is forced to do so. Such realities make this business model successful and more competitive than traditional hotel business models. According to the European Commission, the short-term rental segment accounts for more than 23% of the tourist accommodation sector and is growing rapidly. Due to the growing competition from short-term rentals, there is a threat of declining revenues for hotel businesses. This situation requires an increase in the efficiency of hotel yield management, which, accordingly, involves improving the quality of analytical support for managers.

The article investigates the competitive environment in the sphere of temporary accommodation of tourists; it assesses the positioning of hotels among other means of collective accommodation; it studies the foreign experience of using analytical tools to justify the decisions of hotel managers. Given the high level of informal economy of the hospitality industry in Ukraine and, accordingly, significant competition in the sector of temporary accommodation of tourists, we believe it is advisable in the practice of analytical work of domestic managers of hotel business to determine the KPI of yield management, which are used in foreign practice, and to conduct a factor analysis of these indicators using traditional methods of economic analysis. The results of such analyses will allow hotel managers to make informed decisions in order to increase revenues from the room stock operation.

Keywords: hotel yield management, hotel yield management efficiency analytical indicators, short-term rental, online platforms for home-sharing.

Стаття надійшла до редакції / Received 11.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 02.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Готельний бізнес відноситься до найбільш потужних складових індустрії туризму. За дослідженнями Євростату у 2023 році частка витрат туристів в ЄС на проживання становила 36% від усіх витрат, частка витрат на транспорт - 29%, а інші витрати склали - 35% [7]. Потужність готельного господарства та якість послуг, що надаються у цьому секторі сфери обслуговування, прямо впливають на можливість одержання доходів в індустрії гостинності і, відповідно, на успішність розвитку як міжнародного так і внутрішнього туризму. Разом з тим, враховуючи серйозну конкурентну загрозу з боку економіки сумісного користування цього сектору сфери обслуговування [33], особливої актуальності набувають питання підвищення ефективності управління доходами від номерного фонду готелів, що неможливо без якісного аналітичного забезпечення.

АНАЛІЗ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Управління доходами готелів та проблематика його аналітичного забезпечення є об'єктом інтересів багатьох науковців та практиків у сфері готельного бізнесу. Актуальні питання управління доходами підприємств готельного бізнесу досліджували Cross R. [4], Jones P. [10], Kimes S. [13], Ivanov S. & Zhechev V. [9] (2012), Blengini I. & Heo C. [2], Talón-Ballester P. et al. [24], Кулик М. [35] та інші.

Про важливість аналітичних показників для оцінки результатів діяльності готелів свідчить праця Menicucci E. & Paolucci G. [15]. Ці науковці досліджували вплив економічної політики на готельний сектор в Італії. До факторів, що визначають ефективність діяльності підприємств готельного бізнесу дослідники включили такі аналітичні показники: виручка на доступний номер (RevPAR), середньодобова ставка (ADR) і заповнюваність готеля (OR).

Слід зазначити, що науковці достатньо багато уваги приділяють дослідженню аналітичних показників доходності готелів. Так, Sri Jayanti N. et al. [16] вивчали вплив середньодобової ставки (ADR) китайського ринку на ADR готелю Conrad Bali Hotel. Ці вчені дійшли до висновку, що ADR китайського ринку має потужну позитивну кореляцію з загальною ADR готелю. Науковці також приділяють значну увагу дослідженню факторів, що впливають на аналітичні показники доходності готелів. Зокрема, Tochawat K. & Likitaprak W. [25] розробили модель для прогнозування середньодобової ставки (ADR) для чотиризіркових готелів Бангкока. Ці вчені виділили п'ять найбільш значних факторів: (1) ефективність роботи персоналу, (2) місце розташування, (3) тип номеру, (4) доступність фітнесу та (5) кількість точок продажу готелю. Така модель може надати інвесторам або забудовникам корисну інформацію в процесі ухвалення рішень щодо інвестицій у готелі, реновації готелів, ціноутворення і аналізу ADR діючих готелів.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Внаслідок зростаючої конкуренції з боку короткострокової оренди житла виникає загроза щодо зниження доходів підприємств готельного бізнесу. Окрім інших заходів така ситуація потребує підвищення ефективності управління доходністю, що, відповідно, вимагає покращення якості аналітичного забезпечення для менеджерів готелів та аналогічних засобів розміщування туристів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження конкурентного середовища в сфері тимчасового розміщування туристів та визначення можливостей підвищення ефективності управління доходами від експлуатації номерного фонду готелів шляхом покращення якості аналітичного забезпечення менеджерів готелів. Для досягнення мети необхідно оцінити позиціонування готелів та аналогічних засобів розміщування серед інших засобів колективного розміщування туристів; дослідити зарубіжний досвід застосування аналітичних інструментів для обґрунтування рішень менеджерів готелів. Отримані результати можуть стати основою для розробки рекомендацій щодо посилення якості аналітичного забезпечення управління доходами від експлуатації номерного фонду вітчизняних готелів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ринок сфери тимчасового розміщення туристів є надзвичайно динамічним. На нього впливають багато різноманітних факторів, зокрема - це група макроекономічних факторів, місцева специфіка, уподобання клієнтів. Основною складовою цього сектора сфери послуг є діяльність готелів та аналогічних засобів розміщування. Їх частка в засобах тимчасового розміщування туристів визначається за показниками місткості закладів та кількості ночей, проведених гостями. Порівняння аналітичних даних, представлених на рис.1, показує, що хоча частка спальних місць в готелях та аналогічних засобах розміщування ЄС за 2015-2023рр. коливається в межах 42,7% - 43,7%, частка кількості ночей, проведених в готелях та аналогічних засобах розміщування, перевищує 50% і коливається в межах 55,9% - 65,4%. Це свідчить про те, що туристи в ЄС надають перевагу розміщуванню в готелях. В Україні спостерігається аналогічне співвідношення [21]. Для курортних дестинацій ЄС в структурі засобів тимчасового розміщування за згаданими показниками

переважання готелів є більш вираженим. При цьому на Кіпрі та Мальті частка спальних місць у готелях по відношенню до загальної кількості спальних місць у колективних засобах розміщування у 2023р. перевищувала 90% [6].

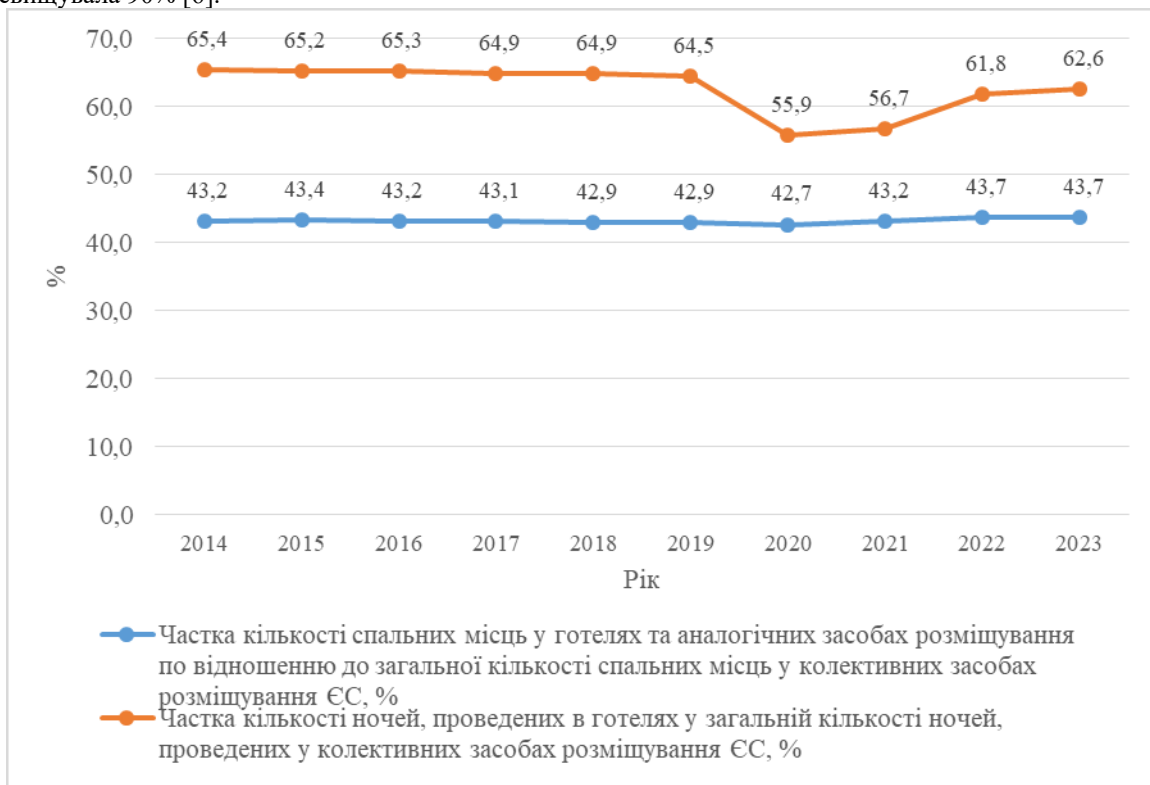


Рис. 1. Частка кількості спальних місць та кількості ночей, проведених у готелях та аналогічних засобах розміщування туристів в загальній кількості спальних місць та кількості ночей, проведених у колективних засобах розміщування в ЄС (відповідно) за 2014-2023рр.

Джерело: сформовано авторами на основі даних [8].

У готельному бізнесі генерується значна частина надходжень до національних бюджетів всього світу [30]. За прогнозами аналітичної компанії Statista до 2025 року виручка готельного ринку в усьому світі досягне 443,07 млрд. дол. США. Очікується, що щорічний темп зростання протягом 2025-2029рр. становитиме 3,68%, внаслідок чого прогнозований обсяг ринку до 2029 року становитиме 511,91 млрд. дол. США. До 2029 року кількість користувачів на цьому ринку досягне 1,81 млрд. осіб, середній дохід на одного користувача становитиме 325,08 дол. США. Найбільший дохід, порівняно з іншими країнами, буде отримано в США, він становитиме 115 млрд. дол. США у 2025 році [18]. Дохід готельного ринку України за прогнозами компанії Statista до 2025 року становитиме 217,66 млн. дол. США. Очікується, що річний темп зростання протягом 2025-2029рр. становитиме 7,57%, внаслідок чого прогнозований обсяг ринку до 2029 року становитиме 291,43 млн. дол. США. Прогнозується, що до 2029 року кількість користувачів на ринку готельного бізнесу України досягне 3,88 млн. осіб. Середній дохід в розрахунку на одного користувача становитиме 78,41 дол. США [17].

Як видно з даних рис.1 готельний сектор займає значне місце в структурі колективних засобів розміщування. Разом з тим короткострокова оренда чинить значний тиск на цей сектор. За даним Європейської Комісії сегмент короткострокової оренди становить понад 23% сектору розміщування туристів і швидко зростає. Хоча спочатку цей сегмент розвивався лише в середовищі «рівний-рівному», зараз до нього долучається дедалі більше професійних провайдерів [5]. Дослідження [34] показує, що кількість ночей, заброньованих через онлайн-платформи сумісного користування, по відношенню до кількості ночей, проведених в традиційних закладах короткострокового розміщування в ЄС зростає. Сегмент короткострокової оренди задовільняє потреби внутрішніх і міжнародних туристів, і кілька учасників (зокрема, платформи) працюють на глобальному рівні. Короткострокова оренда виявилась особливо стійкою під час кризи COVID-2019. При цьому стрімке зростання короткострокової оренди викликає низку занепокоєнь. Місцеві громади особливо стурбовані тиском на ринок доступного місцевого житла. Є також застереження щодо дотримання чинних правил, таких як, наприклад, вимоги до охорони здоров'я та безпеки [5]. Зі свого боку готельєри вказують, що на ринку колективних засобів розміщування немає рівних правил гри [1]. Конкурентні переваги короткострокової оренди полягають у тому, що значна частина цього сектору як в ЄС, так і в Україні знаходиться в сфері неформальної економіки і здебільшого не сплачує податки [11], тоді як готельний бізнес змушений це робити. Такі реалії роблять дану бізнес-модель успішною та більш конкурентоздатною порівняно з традиційним готельним бізнесом. Тому деякі готельні компанії вже

починають використовувати цю модель. Наприклад, міжнародна готельна мережа Marriott International вже вийшла на ринок короткострокової оренди житла [26]. Дослідження Yoong et al. [29] показує, що пропозиція платформи сумісного користування житлом Airbnb у Барселоні, Лондоні та Парижі негативно впливає на показник виручки на доступний номер (RevPAR) готелів, причому серйозність ефекту варіюється залежно від ринку, сегмента готелів і типу оголошення Airbnb.

Вагома причина перебування короткострокової оренди в сфері неформальної економіки полягає у непрозорості інформації щодо короткострокової оренди. Законодавство ЄС щодо регулювання короткострокової оренди розвивається у напрямі забезпечення рівних умов для всіх постачальників послуг розміщування. Ініціативи Європейської Комісії щодо підвищення прозорості даних у секторі короткострокової оренди (2021р.) є першим важливим кроком. Однак цього недостатньо, оскільки ще існує занадто багато розбіжностей у законодавстві різних країн ЄС [5].

Поки законодавство щодо короткострокової оренди знаходиться у процесі удосконалення, онлайн платформи, що пропонують короткострокову оренду житла для туристів, демонструють зростання бізнесу. Так, загальний дохід Airbnb по всьому світу у 2024 році сягнув 11,1 млрд. дол. США. Це більше, ніж попереднього року, коли він становив 9,92 млрд. дол. [20]. Ще одним потужним гравцем на даному ринку є компанія Booking Holdings. У 2024р. через Booking Holdings було заброньовано понад 1,1 млрд. ночей, що стало рекордним показником для компанії. Виручка Booking Holdings також сягнула піку 2024 року, склавши 23,7 млрд. дол. США, що на 11% більше ніж у попередньому році. У 2024р. чистий прибуток компанії склав 6 млрд. дол. США [22]. Виручка Expedia Group у 2024 році склала майже 13,7 млрд. дол. США, що є найвищим показником, про який повідомляла компанія на сьогоднішній день. Це на 6,6% більше, ніж попереднього року [23]. Обсяг ринкової капіталізації найбільш потужних онлайн компаній світу з туризму станом на березень 2025р. представлений на рис.2.

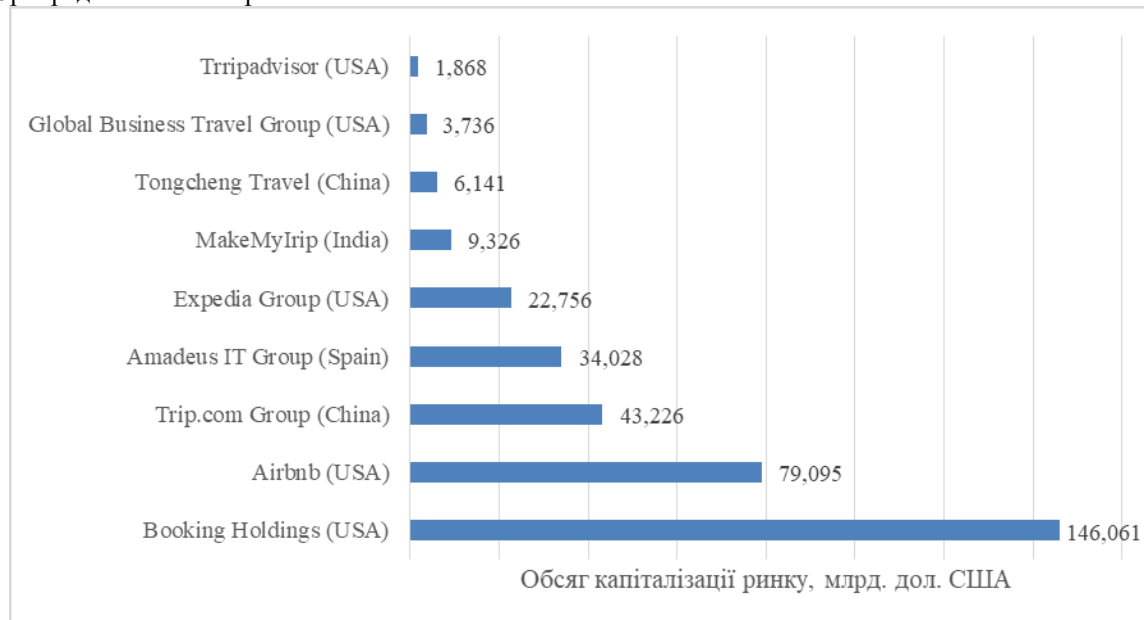


Рис. 2. Ринкова капіталізація деяких провідних світових онлайн-компаній з туризму станом на березень 2025 р. Джерело: [21].

Наведені вище показники демонструють зростаючу потужність ринку короткострокової оренди житла, а, отже, посилення конкурентної загрози для готельного сектору. Такі виклики висувають додаткові вимоги до якості роботи менеджерів по управлінню доходами підприємств готельного бізнесу, зокрема щодо управління доходами від експлуатації номерного фонду. Крім того для готельного ринку притаманною є наявність потужних мереж, що додатково обумовлює необхідність застосування ефективних систем управління доходами. У 2024 році серед готельних та курортних мереж за ринковою вартістю перше місце зайняла міжнародна мережа готелів Marriott International Inc. з вартістю близько 67,9 млрд. дол. США. На другому місці в рейтингу опинився її конкурент Hilton Worldwide Holdings з 51,06 млрд. дол. США [19].

Аналіз наукових публікацій показує, що вчені виділяють поняття «управління доходами» та «управління доходністю» [32]. Перший термін є більш широким і він пов'язаний з формуванням доходів від усього спектру послуг, що можуть бути надані в готелях та аналогічних засобах розміщування. Термін «управління доходністю» є більш вузьким та відноситься до формування доходів від експлуатації номерного фонду готелів. Управління доходністю застосовується в тих секторах економіки, які мають специфічні характеристики, а саме: фіксовані потужності, збільшення яких коштує дуже дорого; згодом послуга втрачає свою вартість; мінливий попит; можливість динамічного ціноутворення; у структурі витрат превалюють постійні витрати. Withiam G. визначає управління доходністю як набір стратегій, які дозволяють галузям

сфери послуг з обмеженими виробничими потужностями отримувати оптимальні доходи від операцій [28]. Основна концепція управління доходністю, на думку цього дослідника, полягає у наданні необхідних послуг потрібному клієнту у потрібний час за розумною ціною. Відповідно для управління такими фіксованими потужностями використовуються специфічні прийоми [12].

Таким чином, управління доходністю готелів передбачає використання динамічного підходу до ціноутворення з метою оптимізації доходів. Враховуючи, що готелі мають обмежені потужності, важливо максимізувати дохід від кожного проданого номеру. Така стратегія основана на змінному ціноутворенні з врахуванням майбутнього попиту та ретроспективних даних. Містечтво управління полягає у тому, щоб визначити як найкраще збалансувати ціни та заповнюваність номерів, впливаючи на поведінку туристів під час бронювання. Виконання зазначених вище дій передбачає застосування якісного аналітичного забезпечення.

У світовій практиці для аналітичної оцінки доходності готелів використовується низка показників (рис.3).

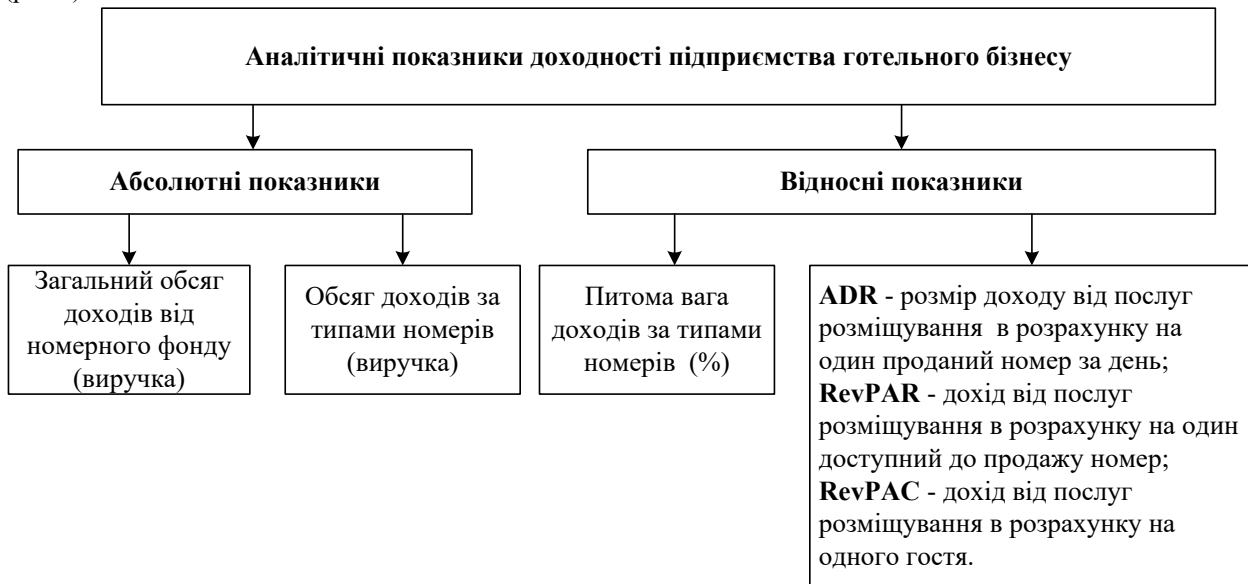


Рис. 3. Аналітичні показники доходності підприємства готельного бізнесу

Джерело: сформовано авторами самостійно.

Показник середньодобової ставки ADR (Average Daily Rate) готелю - це середній дохід на проданий номер за добу:

$$ADR = Rd : Qd,$$

де Rd - виручка від продажу номерів за день; Qd - кількість проданих номерів за день.

Поруч з показником RevPAR (виручка від проданих номерів по відношенню до кількості доступних номерів за день) і завантаженістю (OC) ADR відноситься до найбільш важливих аналітичних показників діяльності готелів. ADR допомагає оцінити наскільки ефективно працюють стратегії ціноутворення; краще управляти доходами, а також слугує точкою порівняння ефективності готелю та його конкурентів.

ADR готелю відноситься тільки до проданих номерів за день. Для аналізу за інші періоди (місяць, квартал, рік) використовується показник ARR (Average Room Rate) — середня ставка (але не денна):

$$ARR = Rt : Qt,$$

де Rt - загальна виручка від продажу номерів за період; Qt - загальна кількість проданих номерів за період.

Також є ще один вид цього показника - індекс середньої ставки ARI (Average Rate Index). ARI використовується для мережі готелів з метою порівняння результативних показників готелів між собою і визначається за формулою:

$$ARI = ADRh : ADRgh,$$

де ADRh - ADR готеля; ADRgh – ADR групи готелів.

ADR усередняє усі діючі тарифи, що дозволяє проводити аналіз тарифів на локальному ринку та адаптувати свої ціни на готельні номери. Цей показник також показує наскільки оптимальним є завантаження номерного фонду.

Наступний показник RevPAR (Revenue per Available Room per Day) – виручка від проданих номерів по відношенню до кількості доступних номерів за день. Однакове значення показника RevPAR може бути коли (1) встановлено високий тариф з меншим завантаженням, чи (2) забезпечене більше завантаження за зниженим тарифом, але при цьому готель отримує різні суми прибутку.

Показник RevPAR можна розраховувати для одного готелю або для мережі готелів. Аналіз цього показника є корисним для виявлення тенденцій та оцінки результатів прийнятих рішень. Дослідження динаміки цього показника виконується шляхом порівняння із значенням за попередній аналогічний період.

Є два підходи до розрахунку показника RevPAR:

$$\text{RevPAR} = \text{Rd} : \text{Qa},$$

де Rd – виручка від продажу номерів; Qa - загальна кількість доступних номерів,
або:

$$\text{RevPAR} = \text{ADR} * \text{OR},$$

де OR – Occupancy Ratio (заповнюваність, коефіцієнт використання місткості).

Коефіцієнт використання місткості розраховують за місяць. Існує два підходи до розрахунку коефіцієнта місткості. Перший підхід фокусується на спальнях і визначає кількість днів коли ліжко було зайняте. Другий підхід полягає у відстеженні кількості днів і розрахунку кількості зайнятих спален за кожен день протягом звітного періоду.

Важливо уважно стежити за тим, як RevPAR змінюється. Цей показник показує, наскільки ефективно працює бізнес. В ідеалі RevPAR повинен постійно зростати. Якщо показник знизився, це може бути пов'язано з такими факторами: зниження попиту; вихід на ринок нового конкурента, небажання гостей платити високу ціну. До аналітичних показників ефективності управління доходністю відноситься також RevPAC (Revenue per Available Customer) - виручка від експлуатації номерного фонду на одного гостя в день, місяць, рік [14].

Ключові показники ефективності діяльності (KPI) готелю, які описані вище, а саме - кількість доступних номерів у готелі, RevPAR (виручка від проданих номерів по відношенню до кількості доступних номерів за день), ADR (середній дохід на проданий номер за добу), OR (завантаженість) були сформовані у стандарті USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry - Єдина система рахунків для готельної індустрії). Цей стандарт був створений для того, щоб зробити процес аналізу показників фінансової успішності готелів максимально прозорим та надійним. Стандарт дозволяє готельєрам автоматизувати фінансовий та управлінський облік, стандартизувати бухгалтерську звітність і фінансові показники готелів. Іншими словами USALI - це система звітності для обліку доходів і витрат готелю та для розрахунку ключових показників ефективності діяльності. Впровадження цього стандарту дає змогу аналізувати результати роботи готелів і порівнювати їх з підсумками минулих періодів, а також з нормативними показниками галузі. USALI містить (крім всього іншого) детальний опис того, які статті доходів і витрат можуть бути використані в готельному бізнесі.

Перше видання USALI було опубліковано 1926 року Асоціацією готелів Нью-Йорка. Воно являло собою першу спробу створити галузевий стандарт фінансової звітності та аналізу для готельної індустрії [27]. З тих пір цей стандарт зазнав багатьох змін. На даний момент діючою є одинадцята версія стандарту, яка була прийнята у 2015 році. У 2024 році була розроблена 12-та версія, яка буде введена в дію з 2026 року.

12-те видання Єдиної системи рахунків для готельної індустрії (USALI) запроваджує суттєві оновлення, спрямовані на покращення прозорості аналізу та фінансового управління в індустрії гостинності. Це видання фокусується на деталізації типів доходів і класифікації витрат, особливо в департаменті номерів, для відображення поточних галузевих практик і технологічних досягнень [3]. Основні зміни в цій переглянутій редакції, що стосуються обліково-аналітичного забезпечення управління доходністю, полягають у наступному. 12-те переглянуте видання включає спеціальний розділ для звітності про доходи та витрати готелів «все включено», що дає змогу проводити об'єктивний операційний аналіз [3]. У 12-тому виданні стандарту було додано нові категорії витрат, які пов'язані з цифровізацією маркетингу. Це зроблено з врахуванням того, що методи маркетингу у сфері готельного бізнесу значно змінилися під впливом технологічних досягнень та покращеної аналітики даних. Досягнення у галузі готельних операцій та аналітики даних створили потребу в нових вимірюваннях, показниках та додаткових графіках. У зв'язку із цим 12-е видання представляє: (1) додатковий графік для відстеження доходів від номерів за окремими категоріями; (2) додатковий графік для відстеження доходів від номерів за каналами бронювання; (3) додаткові показники, пов'язані з працею, для розрахунку та аналізу понаднормової праці, пільг для співробітників та погодинних ставок оплати праці [3]. Крім того, враховуючи, що споживачі тепер також вимагають прозорості щодо практик сталості готелів і впливу на навколишнє середовище, 12-та редакція стандарту включає нові показники для відстеження ефективності ініціатив у сфері сталого розвитку, зокрема йдеться про такі категорії витрат: енергетика, вода та каналізація, тверді відходи, сервісні послуги.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ В ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати даного дослідження демонструють, що сегмент короткострокової оренди становить складне значну частину сектору розміщування туристів і швидко зростає. Конкурентні переваги короткострокової оренди полягають у тому, що значна частина цього сектору знаходиться в сфері неформальної економіки і здебільшого не сплачує податки, тоді як готельний бізнес змушений це робити. Це робить дану бізнес-модель більш успішною порівняно з традиційним готельним бізнесом. Такі виклики висувають додаткові вимоги до роботи менеджерів по управлінню доходами від експлуатації номерного фонду готелів, що, у свою чергу, вимагає підвищення якості аналітичного забезпечення. Якісне аналітичне забезпечення має надзвичайно важливе значення для прийняття обґрунтованих рішень в сфері управління доходами від номерного фонду готелю. Щоб зробити цей процес максимально прозорим та надійним в зарубіжній практиці використовується єдиний стандарт USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry), який дозволяє готельєрам автоматизувати фінансовий та управлінський облік, стандартизувати бухгалтерську звітність і фінансові показники готелів. USALI використовується для розрахунку ключових показників ефективності діяльності готелів, що дає змогу аналізувати фінансові результати діяльності, порівнювати їх з підсумками минулих періодів, а також з нормативними показниками галузі. Враховуючи високий рівень неформальної економіки індустрії гостинності в Україні та, відповідно, значну конкуренцію в секторі тимчасового розміщування туристів, вважаємо доцільним в практиці аналітичної роботи вітчизняних готельєрів визначення ключових показників ефективності експлуатації номерного фонду та проведення факторного аналізу цих показників з використанням традиційних способів. Результати такого аналізу дозволять менеджерам готелів приймати обґрунтовані рішення з метою підвищення доходів від експлуатації номерів. У перспективі подальших досліджень доцільно розглянути аналіз зазначених показників виходячи з категорії маржинального доходу.

Література

1. Adirondack Daily Enterprise. New York state lawmakers should adopt STR tax bill. 2024. URL: <https://www.adirondackdailyenterprise.com/opinion/editorials/2024/01/new-york-state-lawmakers-should-adopt-str-tax-bill/>
2. Blengini I., Heo C. How do hotels adapt their pricing strategies to macroeconomic factors? *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 88. 102522. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102522>
3. CARMEN Hotel Financial Software. 5 Key Enhancements in the USALI 12th Edition. 2025. URL: <https://www.carmensoftware.com/news-24/>
4. Cross R. Revenue Management, Hard-Core Tactics for Market Domination. New York, NY: Broadway Books, 1998. 276 p.
5. European Commission. Tourist services – short-term rental initiative. 2025. URL: https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/13108-Tourist-services-short-term-rental-initiative_en
6. Eurostat. Tourism statistics - annual results for the accommodation sector. 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector#Average_occupancy_rate_of_bed_places_in_hotels_was_50.C2.A.0.25
7. Eurostat. Tourism statistics – expenditure. 2025. URL; https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_expenditure#:~:text=update%3A%20December%202025.-Highlights,a%20foreign%20trip%20in%202023
8. Eurostat. Database. 2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>
9. Ivanov S., Zhechev V. Hotel Revenue Management: A Critical Literature Review. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*. 2012. 60, 175-197. DOI: 10.2139/ssrn.1977467.
10. Jones P. Yield management in UK hotels: a systems analysis. *Journal of the Operational Research Society*. 1999. 50(11), 1111–1119. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2600739>
11. Kalaitan, T., Hrymak, O., Kushnir, L., Kondrat, I., Yaroshevych, N. Shadow economy in the hospitality industry. Ways of it's educe in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. 2(49), 300–312. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.49.2023.4002>
12. Kalaitan, T., Hrymak, O., Kushnir, L., Shurpenkova, R., Sarakhman, S. Restaurant revenue management and analytical assessment of its effectiveness. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, 2023. №17. P.152-162. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-17-13>
13. Kimes S.E. The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2011. 10, pp. 62-75. DOI: 10.1057/rpm.2010.47
14. Lacalle E. What is the difference: RevPAR vs ADR. 2025. URL: <https://www.mews.com/en/blog/revpar-vs-adr>

15. [Menicucci E., Paolucci G. The effects of economic policy uncertainty on hotel performance: evidence from the Italian hospitality sector. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2025. Vol. 8 No. 11, pp. 19-38. <https://doi.org/10.1108/JHTI-04-2024-0386>](#)
16. [Sri Jayanti N., Budarma I., Jendra I. Analysis of Chinese Market Average Daily Rate \(ADR\) to Overall ADR at Conrad Bali Hotel. *Journal of Applied Sciences in Travel and Hospitality*. 2020. V. 3, N. 2, p. 107-115. <http://dx.doi.org/10.31940/jasth.v3i2.1915>](#)
17. Statista. Hotels – Ukraine. URL; <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/hotels/ukraine>
18. Statista. Hotels – Worldwide. URL; <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/hotels/worldwide>
19. Statista. Leading hotel and resort companies worldwide in 2024, by market value. URL: <https://www.statista.com/statistics/1314352/largest-hotel-companies-market-value-worldwide/>
20. Statista. Revenue of Airbnb from 2017 to 2024 URL: <https://www.statista.com/statistics/1193134/airbnb-revenue-worldwide/>
21. Statista. Market cap of selected leading online travel companies worldwide as of March 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/1039616/leading-online-travel-companies-by-market-cap/>
22. Statista. Revenue of Booking Holdings from 2007 to 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/225455/booking-holdings-total-revenue/>
23. Statista. Revenue of Expedia Group from 2007 to 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/269387/revenue-of-expedia/>
24. Talón-Ballesteros P., González-Serrano, L., Flecha-Barrio M.D., Orea-Giner A. A longitudinal analysis of revenue management strategies and measures implemented in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Marketing Review*. 2023. Vol. 40 No. 5, pp. 1134-1157. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2021-0387>
25. [Tochaiwat K., Likitanupak W. Bangkok four-star hotels' Average Daily Rate \(ADR\) prediction model. *Pacific Rim Property Research Journal*. 2017. 23\(3\), 321–336. <https://doi.org/10.1080/14445921.2017.1375663>](#)
26. [Trusted homes backed by Marriott. URL: <https://homes-and-villas.marriott.com/>](#)
27. Uniform System of Accounts for the Lodging Industry. Eleventh Revised Edition. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/8492/4404daadf6f05b1019f28859e80f191d77be.pdf>
28. Withiam G. A "4-C" strategy for yield management. *Cornell Hospitality Report*. 2001. 1, 4-17.
29. Yoong K., Woltering R., Heo, C. Revisiting Airbnb's disruption of hotels: Uneven impacts across markets, segments, and accommodation types. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 126, 104073, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104073>
30. Дорош Ю. С., Лозинський Р. М. Інноваційні послуги креативних готелів на міжнародному туристичному ринку. *Туристичні послуги на світовому ринку як фактор розвитку міжнародного туризму: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Львів, 10 травня 2018 р.* С.299-305.
31. Калайтан Т., Гримак О., Кушнір Л., Шурпенкова Р., Сарахман О. Аналіз потенціалу готельного господарства Львівської області. Перспективи розвитку сільських готелів. *НВ ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія «Економічні науки»*. 2021. 23(98), 23-33. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e9804>
32. Калайтан Т.В. Факторний аналіз в управлінні доходністю підприємств готельного бізнесу. *Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць*. 2020. Вип. 26. С.37-44. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-26-06>
33. Калайтан Т. Економіка сумісного користування та оподаткування в індустрії гостинності. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2024. № 106. С. 143-154. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-14>
34. Калайтан Т., Данчевська І. (2023). Економіка сумісного користування та страхування в індустрії гостинності. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2023. (104), 58-67. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2023-104-07>
35. Кулик М. В. Ревеню менеджмент : монографія. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. 280 с. DOI: 10.31617/m.knute.2024-375

References

1. Adirondack Daily Enterprise (2024). New York state lawmakers should adopt STR tax bill. [Retrieved from https://www.adirondackdailyenterprise.com/opinion/editorials/2024/01/new-york-state-lawmakers-should-adopt-str-tax-bill/](https://www.adirondackdailyenterprise.com/opinion/editorials/2024/01/new-york-state-lawmakers-should-adopt-str-tax-bill/)
2. Blengini I., Heo C. (2020). How do hotels adapt their pricing strategies to macroeconomic factors? *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102522. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102522>
3. [CARMEN Hotel Financial Software \(2025\). 5 Key Enhancements in the USALI 12th Edition. URL: <https://www.carmensoftware.com/news-24/>](#)
4. Cross, R. Revenue Management, Hard-Core Tactics for Market Domination. New York, NY: Broadway Books, 1998. 276 p.

5. European Commission (2025). Tourist services – short-term rental initiative. Retrieved from: https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/13108-Tourist-services-short-term-rental-initiative_en
6. Eurostat (2024). Tourism statistics - annual results for the accommodation sector. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector#Average_occupancy_rate_of_bed_places_in_hotels_was_50.C2.A0.25
7. Eurostat (2025a). Tourism statistics – expenditure. Retrieved from: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_expenditure#:~:text=update%3A%20December%202025.-.Highlights,a%20foreign%20trip%20in%202023
8. Eurostat (2025b). Database. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>
9. Ivanov, S. & Zhechev, V. (2012). Hotel Revenue Management: A Critical Literature Review. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 60, 175-197. DOI: 10.2139/ssrn.1977467.
10. Jones, P. (1999). Yield management in UK hotels: a systems analysis. *Journal of the Operational Research Society*, 50(11), 1111–1119. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2600739>
11. Kalaitan, T., Hrymak, O., Kushnir, L., Kondrat, I., & Yaroshevych, N. (2023). Shadow economy in the hospitality industry. Ways of its educe in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(49), 300–312. <https://doi.org/10.55643/fcapp.2.49.2023.4002>
12. Kalaitan, T., Hrymak, O., Kushnir, L., Shurpenkova, R., Sarakhman, S. Restaurant revenue management and analytical assessment of its effectiveness. The *Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, 2023. №17. P.152-162. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-17-13>
13. Kimes, S.E. (2011). The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 10, pp. 62-75. DOI: 10.1057/rpm.2010.47
14. Lacalle E. What is the difference: RevPAR vs ADR. Retrieved from: <https://www.mews.com/en/blog/revpar-vs-adr>
15. Menicucci, E. & Paolucci, G. (2025). The effects of economic policy uncertainty on hotel performance: evidence from the Italian hospitality sector. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8 (11), 19-38. <https://doi.org/10.1108/JHTI-04-2024-0386>
16. Sri Jayanti N., Budarma I. & Jendra I. (2020). Analysis of Chinese Market Average Daily Rate (ADR) to Overall ADR at Conrad Bali Hotel. *Journal of Applied Sciences in Travel and Hospitality*, 3(2), 107-115. <http://dx.doi.org/10.31940/jasth.v3i2.1915>
17. Statista (2025a). Hotels – Ukraine. Retrieved from: <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/hotels/ukraine>
18. Statista (2025b). Hotels – Worldwide. Retrieved from; <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/hotels/worldwide>
19. Statista (2025c). Leading hotel and resort companies worldwide in 2024, by market value. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/1314352/largest-hotel-companies-market-value-worldwide/>
20. Statista (2025d). Revenue of Airbnb from 2017 to 2024 Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/1193134/airbnb-revenue-worldwide/>
21. Statista (2025e). Market cap of selected leading online travel companies worldwide as of March 2025. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/1039616/leading-online-travel-companies-by-market-cap/>
22. Statista (2025f). Revenue of Booking Holdings from 2007 to 2024. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/225455/booking-holdings-total-revenue/>
23. Statista (2025g). Revenue of Expedia Group from 2007 to 2024. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/269387/revenue-of-expedia/>
24. Talón-Ballesteros, P., González-Serrano, L., Flecha-Barrio, M.D. and Orea-Giner, A. (2023). A longitudinal analysis of revenue management strategies and measures implemented in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Marketing Review*, Vol. 40 No. 5, pp. 1134-1157. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2021-0387>
25. Tochawat, K., & Likitanupak, W. (2017). Bangkok four-star hotels' Average Daily Rate (ADR) prediction model. *Pacific Rim Property Research Journal*, 23(3), 321–336. <https://doi.org/10.1080/14445921.2017.1375663>
26. Trusted homes backed by Marriott. Retrieved from: <https://homes-and-villas.marriott.com/>
27. Uniform System of Accounts for the Lodging Industry. Eleventh Revised Edition. Retrieved from: <https://pdfs.semanticscholar.org/8492/4404daadf6f05b1019f28859e80f191d77be.pdf>
28. Withiam, G. (2001). A "4-C" strategy for yield management. *Cornell Hospitality Report*, 1, 4-17.
29. Yoong, K., Woltering, R. & Heo, C. (2025). Revisiting Airbnb's disruption of hotels: Uneven impacts across markets, segments, and accommodation types. *International Journal of Hospitality Management*, 126, 104073, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104073>
30. Dorosh Yu.S., Lozynskiy R.M. (2018). Innovative services of creative hotels in the international tourism market. *Tourist services in the world market as a factor in the development of international tourism: materials of the interdisciplinary scientific and practical conference*. Lviv, 10 May 2018. P.299-305.
31. Kalaitan, T., Hrymak, O., Kushnir, L., Shurpenkova, R., & Sarakhman, O. (2021). Analysis of the hotel industry potential of Lviv region. Prospects for the rural hotels development. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series Economical Sciences*, 23(98), 23-33. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e9804>
32. Kalaitan, T.V. (2020). Factor analysis in managing the profitability of hotel business enterprises. *Entrepreneurship and trade: a collection of scientific papers*, 26, 37-44. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-26-06>
33. Калайтан, Т. (2024). Sharing economy and taxation in the hospitality industry. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (106), 143-154. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-14>
34. Kalaitan, T., & Danchevska, I. (2023). Sharing economy and insurance in the hospitality industry. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (104), 58-67. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2023-104-07>
35. Kulyk, M.V. (2024). Revenue management : monograph. Kyiv : State University of Trade and Economics, 280 p. DOI: 10.31617/m.knute.2024-375