

Панкова Марина Олексіївна

кандидат економічних наук, доцент,

Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7750-2821>

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Проблема. Управління доходами туристичних підприємств набуває особливої актуальності в умовах кризових явищ, зумовлених економічною, політичною та соціальною нестабільністю, пандеміями, збройними конфліктами, а також сезонними коливаннями попиту. Зазначені чинники вимагають шукати нові підходи до управління прибутками нових компаній. **Мета.** Метою дослідження є аналіз класичних і сучасних моделей управління доходами туристичних підприємств в умовах кризи, оцінка впливу економічних, політичних, соціальних та екологічних чинників на фінансові результати діяльності, а також розроблення рекомендацій щодо підвищення прибутковості, адаптивності та конкурентоспроможності. **Методи.** У дослідженні застосовано комплексний підхід, що включає аналіз наукових джерел і практичного досвіду впровадження управління доходами, системний і порівняльний аналіз моделей *revenue management*, експертні оцінки, а також інтеграцію аналітичних, фінансових і організаційних аспектів з метою формування практичних рекомендацій. **Результати.** У ході дослідження встановлено, що класичні моделі управління доходами є ефективними в стабільних умовах, проте мають недостатню гнучкість у кризових ситуаціях. Сучасні підходи, зокрема аналітика даних, штучний інтелект, цифрові платформи, гнучкі пакети послуг і управління каналами збуту, забезпечують оптимізацію доходів у режимі реального часу та підвищують адаптивність підприємств. У період кризи важливу роль відіграють фінансові й нефінансові стимули, що сприяють збереженню лояльності клієнтів і стабільності доходів. Кризові чинники істотно впливають на попит, структуру витрат і поведінку споживачів. **Висновки.** Для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності туристичним підприємствам доцільно поєднувати класичні й сучасні моделі управління доходами, активно використовувати аналітику даних і цифрові платформи, впроваджувати гнучку цінову політику та застосовувати фінансові й нефінансові стимули. Диверсифікація продуктів, оптимізація витрат і інтегроване планування сприяють мінімізації ризиків, підвищенню адаптивності бізнесу та збереженню прибутковості в умовах нестабільності та криз.

Ключові слова: *Revenue management*, туристичні компанії, кризові умови, фінансова стабільність, сезонність попиту, цифрові інструменти, фінансове та нефінансове стимулювання.

Постановка проблеми та її актуальність. Актуальність проблеми управління доходами туристичних компаній у кризових умовах зросла через економічну та соціальну нестабільність. Економічні потрясіння знижують платоспроможність населення та скорочують інвестиції в туристичну сферу, що безпосередньо впливає на доходи туристичних підприємств. Додаткові виклики створюють пандемії та воєнний стан, які обмежують мобільність, скорочують внутрішні та міжнародні потоки туристів, блокують транспорт і підвищують ризики для клієнтів та персоналу. Сезонність попиту ще більше загострює нестабільність доходів, змушуючи компанії впроваджувати гнучкі підходи до ціноутворення, управління ресурсами та фінансовими потоками. У сучасній туристичній індустрії ефективне управління доходами в кризових умовах стає ключовим фактором виживання та підтримання конкурентних позицій, а економічні, політичні та соціальні ризики потребують спеціалізованих антикризових моделей управління.

Фінансове управління туристичним бізнесом ускладнюється сезонністю попиту, його високою

мінливістю та значними операційними витратами. Доходи компаній залежать від пікових і низьких сезонів, що ускладнює прогнозування грошових потоків і планування витрат. Утримання інфраструктури, транспортних засобів і об'єктів розміщення потребує значних постійних витрат навіть за низької завантаженості. Для розвитку та модернізації компанії залучають зовнішні фінансові ресурси, що вимагає ефективного управління боргами та прибутковістю. Міжнародний туризм чутливий до валютних і макроекономічних коливань, а нестабільність доходів ускладнює бюджетування. Тому управління доходами підприємств туристичної сфери потребує актуальним і потребує постійного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних дослідників Оксана Роїк і Діана Заневич [1] досліджують адаптивне управління туристичним бізнесом у періоди нестабільності, застосовуючи стратегічне планування, імітаційне моделювання та цифрові інструменти для стабілізації фінансових потоків. І. А. Маркіна та В. М. Маховка [2, 3] наголошують



на превентивному антикризовому управлінні та аналізі внутрішніх і зовнішніх ризиків. Андрій Голод, Ірина Оленіч і Оксана Кулик [4] зосереджуються на диверсифікації діяльності, впровадженні інновацій, партнерстві та державній підтримці.

Серед зарубіжних дослідників Ashkan Farhangi, Arthur Huang та Zhishan Guo [5] використовують сучасні технології прогнозування попиту та доходів, зокрема глибокі нейронні мережі, для ефективного revenue management у кризових умовах. Загалом автори підкреслюють необхідність комплексного підходу до управління доходами, проте системне впровадження моделей залишається недостатнім.

Мета статті. Метою статті є дослідження моделей управління доходами (Revenue Management, RM) туристичних компаній в умовах кризових ринкових коливань та нестабільності, аналіз класичних і сучасних підходів до оптимізації доходів, визначення впливу економічних, політичних, соціальних та екологічних факторів на фінансову ефективність туристичних підприємств, а також формулювання рекомендацій щодо підвищення прибутковості, адаптивності та конкурентоспроможності компаній через застосування аналітичних та цифрових інструментів RM.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження застосовано комплексний підхід, що поєднує кілька методів. Проведено аналіз літератури та документів, включаючи наукові публікації та практики застосування revenue management у туристичній сфері. Системний аналіз дозволив оцінити класичні та сучасні моделі управління доходами, їх принципи, переваги та обмеження. Застосовано порівняльний метод для оцінки ефективності моделей RM у стабільних і кризових умовах із урахуванням адаптивності до сезонності та змін попиту. Для врахування впливу фінансових, організаційних та ринкових обмежень застосовано метод експертних оцінок, що включав думки фахівців у сфері туризму та управління доходами. Нарешті, системний підхід дозволив інтегрувати аналітичні, фінансові та організаційні аспекти управління доходами для формування практичних рекомендацій щодо підвищення прибутковості та стійкості туристичних компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. Revenue management у туристичному бізнесі являє собою комплексну систему управління доходами, метою якої є підвищення прибутковості підприємства шляхом раціонального використання наявних ресурсів, зокрема номерного фонду готелів або місць у транспорті, а також формування гнучкої цінової політики з урахуванням рівня попиту, часу здійснення бронювання, сезонних коливань і поведінкових особливостей споживачів. Ключова ідея revenue management полягає у забезпеченні продажу відповідного продукту конкретному споживачеві за оптимальною ціною у найбільш сприятливий момент часу [6, 7].

У туристичній індустрії підходи revenue management широко застосовуються в діяльності

готелів, авіакомпаній, круїзних операторів і туроператорів та охоплюють аналіз і прогнозування попиту, управління бронюваннями, сегментацію клієнтів і використання динамічних моделей ціноутворення.

Для результативного управління доходами туристичного підприємства важливим є застосування різних моделей revenue management, що дозволяють максимізувати фінансові результати з урахуванням ринкової кон'юнктури, сезонності та характеристик цільової аудиторії [8, 9, 10]. Традиційні моделі revenue management відрізняються ступенем складності, рівнем адаптивності та швидкістю реагування на зміни ринкового середовища, маючи при цьому як переваги, так і певні обмеження. Вони дозволяють узагальнити основні підходи до управління доходами туристичних підприємств. До класичних моделей управління доходами туристичної фірми відносять наступні:

1. Модель фіксованих цін. Ця модель легко застосовується та забезпечує стабільний дохід, але не враховує коливання попиту та сезонність. Вона підходить для ринків із низькою нестабільністю або для стандартних продуктів, де клієнти очікують постійної ціни. Головний недолік – можливе недоотримання доходу у пікові періоди, коли попит значно перевищує пропозицію.

2. Модель динамічного ціноутворення. Дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, сезонність та поведінку клієнтів. Це одна з найефективніших моделей для максимізації доходів, особливо у туристичній сфері з високою сезонністю. Складність полягає у необхідності управління цінами в режимі реального часу та використанні якісної аналітики.

3. Модель сегментації ринку. Передбачає диференціацію цін для різних груп клієнтів: бізнес-клієнтів, туристів із обмеженим бюджетом, сімейні групи тощо. Це дозволяє підвищити дохід, але ускладнює маркетингову та операційну діяльність і може викликати невдоволення, якщо ціни сприймаються як несправедливі.

4. Модель yield management (управління заповнюваністю). Суть полягає в оптимальному використанні ресурсів (номери, квитки) та стимулюванні продажів там, де є надлишок пропозиції. Підходить для готелів, авіакомпаній і туроператорів із обмеженими ресурсами. Недолік – складність прогнозування та потреба в спеціалізованому програмному забезпеченні.

5. Модель revenue management з прогнозуванням попиту. Найсучасніша та найефективніша модель. Вона аналізує історичні дані для прогнозування попиту та оптимізації цін і пропозицій. Дозволяє підвищити фінансову ефективність навіть під час криз і нестабільності ринку. Основний мінус – висока вартість впровадження та потреба у кваліфікованих фахівцях і точних даних.

Класичні моделі управління доходами різняться за складністю та ефективністю. Модель фіксованих цін підходить для стабільних ринків, тоді як динамічне ціноутворення та yield management дозволяють збільшувати доходи в умовах змінного попиту. Використання revenue management із прогнозуванням попиту надає бізнесу стратегічну гнучкість і стійкість у кризові

періоди [9, 10, 11]. Найефективніша стратегія зазвичай полягає в поєднанні декількох моделей залежно від типу туристичного продукту та ринкових умов [11].

До сучасних моделей управління доходами туристичного підприємства можна віднести:

1. Прогнозування попиту на основі даних (Data-driven Forecasting). Ця модель дає змогу туристичним компаніям приймати рішення на основі аналітики та історичних даних. Вона підвищує точність планування доходів і дозволяє ефективно реагувати на зміни попиту. Основний мінус – потреба у якісних даних і фахівцях для їх обробки.

2. Revenue management із застосуванням машинного навчання (AI & Machine Learning RM). Алгоритми штучного інтелекту автоматизують управління доходами та дозволяють оперативно коригувати ціни в режимі реального часу. Це підвищує точність прогнозів і прибутковість, особливо на нестабільних ринках. Недолік – висока вартість впровадження та потреба в кваліфікованих спеціалістах.

3. Інтегровані платформи управління доходами (Integrated Revenue Management Systems). Такі системи об'єднують прогнозування, ціноутворення та управління каналами продажів, що спрощує керування великими обсягами ресурсів і підвищує ефективність компанії. Мінуси – технічна складність і високі витрати на впровадження та підтримку.

4. Модель гнучкого пакування послуг (Flexible Bundling). Створення туристичних пакетів із різними рівнями послуг дозволяє збільшувати доходи за рахунок преміальних або адаптованих продуктів, підвищує задоволеність клієнтів і швидко реагує на ринкові зміни. Недолік – складність управління великою кількістю пакетів і ризик неповного заповнення ресурсів.

5. Модель управління каналами продажів (Channel Management RM). Оптимізація розподілу ресурсів між різними каналами продажів підвищує прибутковість і допомагає контролювати комісії та ціни. Це важливо для туристичних компаній, що співпрацюють із онлайн-платформами та турагентствами. Основний недолік – потреба постійного моніторингу та можливий конфлікт цін між каналами.

Сучасні моделі управління доходами дозволяють туристичним фірмам підвищувати прибутковість і адаптивність бізнесу в умовах швидкозмінного ринку. Використання аналітики, штучного інтелекту та інтегрованих платформ забезпечує точне прогнозування попиту, оптимізацію цін і розподіл ресурсів. Проте їх впровадження потребує значних інвестицій у технології, дані та кваліфікований персонал.

Класичні та сучасні моделі управління доходами суттєво відрізняються за принципами роботи, складністю впровадження та ефективністю в різних ринкових умовах. Класичні підходи базуються на фіксованих цінах, динамічному ціноутворенні, сегментації ринку та управлінні заповнюваністю ресурсів (yield management). Вони прості у використанні і не потребують складних технологій та великих інвестицій, що

робить їх ефективними для стабільних ринків або компаній з обмеженими ресурсами. Водночас вони менш гнучкі і не завжди здатні швидко реагувати на коливання попиту, сезонні зміни чи кризові ситуації, що може призводити до втрати доходів у пікові або низькі періоди заповнюваності.

Сучасні моделі управління доходами орієнтовані на активне використання даних, прогнозування попиту, алгоритми штучного інтелекту, інтегровані платформи та гнучке формування пакетів послуг. Вони дозволяють туристичним компаніям швидко адаптувати ціни та пропозиції в реальному часі, максимально оптимізуючи доходи навіть у нестабільних чи кризових умовах. Завдяки аналітиці та цифровим технологіям такі моделі забезпечують точне прогнозування попиту, ефективне управління каналами продажів і можливість диференціації продуктів для різних сегментів клієнтів. Основні недоліки сучасних моделей – висока вартість впровадження, потреба у кваліфікованих спеціалістах, якісних даних і технічна складність підтримки систем.

Надзвичайно важливим у стимулюванні підвищення доходів компаній є фінансове та нефінансове регулювання. Правильне поєднання цих підходів дозволяє не лише залучати клієнтів і збільшувати продажі, а й забезпечувати стійкий розвиток бізнесу та підвищувати конкурентоспроможність.

Фінансове стимулювання передбачає прямі матеріальні заохочення, які впливають на рішення клієнтів про купівлю туристичних продуктів: знижки, акції, бонуси, програми лояльності, кешбек або спеціальні пропозиції на раннє бронювання. Воно дозволяє оперативно збільшувати обсяги продажів у періоди низького попиту, залучати нових клієнтів і підтримувати лояльність існуючих. Водночас надмірне використання фінансових заохочень може знизити маржу та знецінити бренд, тому важливо знайти баланс між стимулюванням і прибутковістю.

Нефінансове стимулювання включає заходи, що не пов'язані з прямими матеріальними вигодами, але підвищують цінність послуг і формують позитивний імідж компанії: підвищення якості обслуговування, персоналізований підхід до клієнтів, додаткові сервіси, безкоштовні екскурсії, тематичні або культурні програми, навчання персоналу. Воно сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, формує довгострокові відносини та стимулює повторні покупки, що особливо важливо у туристичній сфері.

Ефективне підвищення доходів досягається через інтегроване використання фінансового та нефінансового стимулювання. Наприклад, комбінація знижок на пакети послуг із персоналізованим обслуговуванням або бонусами за повторні бронювання залучає клієнтів у короткостроковій перспективі та формує їхню лояльність у довгостроковій. Стимулювання співробітників компанії через матеріальні та нематеріальні заохочення підвищує мотивацію персоналу, що прямо впливає на якість обслуговування та рівень продажів.

Таким чином, фінансове стимулювання дозволяє швидко впливати на попит і доходи, а нефінансове – створює цінність послуг і формує лояльну клієнтську базу. Комплексне застосування обох підходів забезпечує максимальну ефективність управління доходами туристичних фірм, підвищує їхню конкурентоспроможність і стабільність на ринку.

Кризові умови функціонування туристичних компаній формуються під впливом взаємопов'язаних економічних, політичних, соціальних та екологічних факторів, які суттєво впливають на попит, доходи та стійкість бізнесу. Економічна нестабільність, інфляція й зниження купівельної спроможності скорочують туристичний попит і доходи підприємств. Політична нестабільність, воєнні конфлікти та регуляторні обмеження зменшують туристичні потоки й підвищують бізнес-ризик. Соціальні зміни та кризові явища трансформують споживчу поведінку, посилюючи попит на безпечні, персоналізовані й внутрішні подорожі. Екологічні фактори, зокрема кліматичні зміни та природні катастрофи, впливають на привабливість дестинацій і стимулюють розвиток сталих туристичних продуктів. У сукупності ці чинники визначають динаміку попиту на туристичні послуги.

Економічна криза також впливає на структуру витрат компаній: зниження доходів і попиту змушує переглядати фінансові пріоритети, оптимізувати витрати і шукати баланс між мінімізацією витрат та збереженням конкурентоспроможності.

У кризових умовах туристичні компанії зазнають змін у структурі витрат, що зумовлено необхідністю збереження фінансової стійкості. Операційні витрати оптимізуються через скорочення персоналу, запровадження гнучких форм зайнятості та зменшення витрат на утримання й логістику. Маркетингові витрати переорієнтовуються на найбільш ефективні цифрові канали та програми лояльності. Інвестиційні витрати скорочуються або відкладаються, за винятком проєктів із швидким економічним ефектом. Фінансові витрати оптимізуються шляхом реструктуризації зобов'язань, тоді як управління ризиками посилюється через формування резервів і застосування страхових механізмів.

У кризових умовах структура витрат стає більш гнучкою та адаптивною. Головна мета – скорочення фіксованих витрат, концентрація на пріоритетних напрямках діяльності та оптимізація ресурсів без шкоди для якості обслуговування. Такий підхід допомагає забезпечити фінансову стійкість і підготувати компанію до відновлення попиту після завершення кризи.

Криза має прямий і відчутний вплив на прибуток туристичних компаній, оскільки зниження доходів у таких умовах часто відбувається швидше, ніж можливість скорочувати витрати. Основні механізми цього впливу можна виділити так: зменшення обсягу продажів і бронювань; зростання собівартості послуг; підвищення ризиків неплатежів та скасування; валютні коливання та інфляція; необхідність інвестицій у адаптацію та антикризові заходи; диверсифікація доходів та гнучкі моделі ціноутворення.

Щоб мінімізувати втрати, туристичні фірми застосовують фінансові та нефінансові стимули, диверсифікацію послуг, гнучкі ціни та цифрові інструменти управління доходами. Це дозволяє підтримувати фінансову стійкість і зберігати конкурентні позиції на ринку.

Поведінка споживачів туристичних послуг у кризові періоди визначається економічною та соціальною невизначеністю, що зумовлює зниження попиту на дорогі й тривалі подорожі та зростання інтересу до бюджетних, короткострокових і внутрішніх туристичних продуктів. Водночас посилюється потреба у гнучких умовах бронювання, гарантіях безпеки та страхових механізмах, а цифрові платформи стають ключовим каналом прийняття рішень.

Кризові чинники підвищують увагу туристів до безпеки, комфорту й персоналізації сервісів та посилюють їхню цінову чутливість і реакцію на знижки й програми лояльності. За таких умов туристичні компанії мають адаптувати продуктові й цінові стратегії, розвивати цифрові канали та використовувати комплексні інструменти стимулювання попиту для збереження доходів і лояльності клієнтів.

На фінансову стабільність туристичних підприємств істотно впливають ризики, пов'язані з некоректним прогнозуванням доходів, недооцінкою сезонності попиту, неефективним використанням ресурсів та зниженням конкурентоспроможності. Помилки прогнозування призводять до фінансових втрат, нераціонального ціноутворення, ускладнення управління персоналом і матеріальними ресурсами, а також до втрати ринкових позицій, особливо в умовах кризової нестабільності. Недостатнє врахування сезонних трендів і поведінкових особливостей споживачів знижує ефективність сучасних систем revenue management та посилює фінансову нестійкість підприємств. Мінімізація зазначених ризиків можлива за рахунок використання аналітичних інструментів, історичних даних, інтегрованих систем управління доходами та комплексного планування продажів і маркетингової діяльності.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки. Туристичним підприємствам доцільно впроваджувати систему revenue management як комплексний інструмент підвищення фінансової ефективності, що ґрунтується на раціональному використанні ресурсів і гнучкому ціноутворенні з урахуванням попиту, сезонності, часу бронювання та поведінки споживачів. Рекомендується орієнтуватися на принцип продажу відповідного туристичного продукту конкретному клієнту за оптимальною ціною у найбільш сприятливий момент часу.

У стабільних ринкових умовах або за обмежених ресурсів доцільним є застосування класичних моделей управління доходами, зокрема фіксованих цін, динамічного ціноутворення, сегментації ринку, yield management та прогнозування попиту. Водночас у періоди сезонних коливань і криз рекомендується доповнювати ці підходи більш гнучкими інструментами, здатними швидко реагувати на зміни попиту.

З метою підвищення адаптивності бізнесу в умовах нестабільного ринку доцільно впроваджувати сучасні підходи до revenue management, що передбачають використання аналітичних даних, алгоритмів штучного інтелекту, інтегрованих платформ, гнучкого формування пакетів послуг та управління каналами продажів. При цьому необхідно враховувати потребу у відповідних фінансових інвестиціях і підготовці кваліфікованого персоналу.

Рекомендується активно застосовувати фінансові та нефінансові методи стимулювання попиту, зокрема знижки, бонуси, програми лояльності, персоналізоване обслуговування та додаткові сервіси, що сприятиме не лише зростанню продажів, а й формуванню довгострокових конкурентних переваг.

В умовах економічної, політичної, соціальної та екологічної нестабільності туристичним компаніям

доцільно оптимізувати структуру операційних, маркетингових, інвестиційних і фінансових витрат, формувати резервні фонди для покриття непередбачуваних ризиків, а також впроваджувати диверсифікацію продуктів і гнучкі моделі ціноутворення.

Для мінімізації ризиків, пов'язаних із неточним прогнозуванням попиту, недооцінкою сезонності та неефективним використанням ресурсів, рекомендується використовувати сучасні аналітичні інструменти, інтегровані системи revenue management та комплексне планування продажів і маркетингової діяльності.

Загалом, поєднання класичних і сучасних моделей revenue management разом із фінансовим та нефінансовим стимулюванням дозволяє оптимізувати доходи, підвищити лояльність клієнтів і забезпечити стійкий розвиток туристичних підприємств у кризових та нестабільних ринкових умовах.

Список використаних джерел:

1. Роїк О., Заневич Д. Антикризисное управління туристичними підприємствами: теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації. *Економіка і регіон*. 2024. № 4 (95). С. 40–47. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3605>
2. Маркіна І. А., Маховка В. М. Антикризисное управління туристичними організаціями і підприємствами як засіб формування їхніх конкурентних переваг. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 205–210. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
3. Маркіна І. А., Маховка В. М. Антикризисное управління підприємствами туристичної галузі України : монографія. Полтава, 2016. 210 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/599>
4. Голод А., Оленич І., Кулик О. Механізми забезпечення розвитку туристичного бізнесу в умовах кризи. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. С. 1–4. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/items/e8169a68-c849-4dd5-a844-a333e3671817>
5. Farhangi A., Huang A., Guo Z. A novel deep learning model for hotel demand and revenue prediction amid COVID-19. *arXiv*. 2022. 2203.04383. URL: <https://arxiv.org/abs/2203.04383>
6. Козак І. Теоретичні засади формування revenue-менеджменту готелю. *Економіка та управління*. 2020. № 3. С. 45–52. URL: <https://ur.knute.edu.ua/items/4b107f1a-e0e8-4d6f-b9af-7f3cc7988198>
7. Ревеню менеджмент підприємств готельного господарства : монографія. Київ, 2018. 210 с. URL: <https://ur.knute.edu.ua/items/8155cf7c-8410-40b8-b4b8-f50f4f61f83c>
8. Попова О. Ю. Аналіз моделей та методів стимулювання попиту на туристичні послуги. *Туристичні дослідження*. 2018. № 4. С. 33–39. URL: https://tourlib.net/statii_ukr/popova3.htm
9. Ivanov R., Webster C. Economic and practical aspects of AI-based revenue management in tourism. *Tourism Management Perspectives*. 2021. Vol. 37. P. 100752. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211973621000547>
10. Roik O., Zanevych D. Adaptive management of tourist enterprises under crisis conditions. *Economic Annals-XXI*. 2020. Vol. 182. P. 49–55. URL: <https://www.scientificjournals.org/economic-annals>
11. Ashrafi M., et al. Integrated revenue management systems for tourism enterprises: concepts and applications. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*. 2020. Vol. 6, No. 2. P. 22–31. URL: <https://jthsm.scientificpubs.org>

References:

1. Roik, O., & Zanevych, D. (2024) Antykryzysowe upravlinnia turyzmnymy pidpryemstvamy: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychni rekomendatsii [Anti-crisis management of tourism enterprises: theoretical and methodological foundations and practical recommendations]. *Ekonomika i Rehion – Economics and Region*, vol. 4 (95), pp. 40–47. Available at: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3605>
2. Markina, I. A., & Makhovka, V. M. (2014) Antykryzysowe upravlinnia turyzmnymy orhanizatsiiamy i pidpryemstvamy yak zasib formuvannia yikhnykh konkurentnykh perevah [Anti-crisis management of tourism organizations and enterprises as a means of forming their competitive advantages]. *Problemy ekonomiky – Problems of Economics*, vol. 2, pp. 205–210. Available at: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
3. Markina, I. A., & Makhovka, V. M. (2016) Antykryzysowe upravlinnia pidpryemstvamy turyzmoi haluzi Ukrainy: monohrafiia [Anti-crisis management of tourism industry enterprises of Ukraine: monograph]. Poltava, 210 p. Available at: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/599>
4. Holod, A., Olenych, I., & Kulyk, O. (2023) Mekhanizmy zabezpechennia rozvytku turyzmnogo biznesu v umovakh kryzy [Mechanisms for ensuring the development of tourism business under crisis conditions]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, vol. 7, pp. 1–4. Available at: <https://repository.ldufk.edu.ua/items/e8169a68-c849-4dd5-a844-a333e3671817>

5. Farhangi, A., Huang, A., & Guo, Z. (2022) A novel deep learning model for hotel demand and revenue prediction amid COVID-19. *arXiv*, vol. 2203.04383, pp. 1–10. Available at: <https://arxiv.org/abs/2203.04383>
6. Kozak, I. (2020) Teoretychni zasady formuvannia revenue menedzhmentu hoteliu [Theoretical foundations of hotel revenue management formation]. *Ekonomika ta upravlinnia – Economics and Management*, vol. 3, pp. 45–52. Available at: <https://ur.knute.edu.ua/items/4b107f1a-e0e8-4d6f-b9af-7f3cc7988198>
7. Revenue management of hotel enterprises: monograph. (2018) Kyiv, 210 p. Available at: <https://ur.knute.edu.ua/items/8155cf7c-8410-40b8-b4b8-f50f4f61f83c>
8. Popova, O. Yu. (2018) Analiz modelei ta metodiv stimulyuvannia popytu na turyzmni posluhy [Analysis of models and methods for stimulating demand for tourism services]. *Turyzmni doslidzhennia – Tourism Studies*, vol. 4, pp. 33–39. Available at: https://tourlib.net/statti_ukr/popova3.htm
9. Ivanov, R., & Webster, C. (2021) Economic and practical aspects of AI-based revenue management in tourism. *Tourism Management Perspectives*, vol. 37, pp. 100752. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211973621000547>
10. Roik, O., & Zanevych, D. (2020) Adaptive management of tourist enterprises under crisis conditions. *Economic Annals-XXI*, vol. 182, pp. 49–55. Available at: <https://www.scientificjournals.org/economic-annals>
11. Ashrafi, M., et al. (2020) Integrated revenue management systems for tourism enterprises: concepts and applications. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, vol. 6 (2), pp. 22–31. Available at: <https://jthsm.scientificpubs.org>

Marina Pankova

Zaporizhzhia Institute of Economics and Information Technologies

REVENUE MANAGEMENT MODELS OF TOURIST COMPANIES IN CRISIS CONDITIONS

Introduction. The management of revenues in tourism companies has become increasingly relevant under crisis conditions due to economic, political, and social instability, pandemics, armed conflicts, and seasonal demand fluctuations. These factors reduce consumer purchasing power, limit tourist flows, and increase financial risks. **Purpose.** The purpose of this study is to analyze classical and modern revenue management models in tourism companies under crisis conditions, assess the impact of economic, political, social, and environmental factors on financial performance, and provide recommendations for improving profitability, adaptability, and competitiveness. **Methods.** A comprehensive approach was applied, including the analysis of scientific literature and practical implementations of revenue management, systematic and comparative evaluation of revenue management models, expert assessments, and the integration of analytical, financial, and organizational aspects to formulate practical recommendations. **Results.** The study found that classical revenue management models (fixed pricing, dynamic pricing, market segmentation, yield management, and demand forecasting) are effective in stable markets but lack flexibility in crisis conditions. Modern approaches, including data analytics, artificial intelligence, integrated platforms, flexible service bundles, and channel management, enable real-time optimization of revenues and increase adaptability. Effective financial and non-financial incentives are essential for maintaining customer loyalty and revenue stability during crises. Crisis factors significantly influence demand, cost structures, and consumer behavior. **Conclusion.** To ensure financial stability and competitiveness, tourism companies should combine classical and modern revenue management models, actively use data and digital platforms, implement flexible pricing policies, and apply financial and non-financial incentives. Diversifying products, optimizing costs, and integrated planning help minimize risks, enhance business adaptability, and maintain profitability under unstable and crisis conditions.

Keywords: Revenue management, tourism companies, crisis conditions, financial stability, demand seasonality, digital tools, financial and non-financial incentives.

Дата надходження статті: 13.01.2026

Дата прийняття статті: 11.02.2026

Дата публікації статті: 18.03.2026