

УДК 338.486:005.912

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-56>**Кулик М.В.**

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

**Kulyk Mariia**

Candidate of Economic Sciences, Doctoral Student,  
Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business  
*State University of Trade and Economics*

## РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЙНИМИ КАНАЛАМИ ГОТЕЛЮ ПРИ ОВЕРБУКІНГУ

## THE ROLE OF HOTEL DISTRIBUTION CHANNEL MANAGEMENT IN OVERBOOKING

Застосування процесу овербукінгу для різних сегментів ринку готельних послуг потребує вивчення факторів і передумов впливу на попит. Основною проблемою, з якою стикаються готелі при використанні овербукінгу, є те, що, незважаючи на набір заявок на бронювання, що перевищує загальну кількість номерів, виникають простої номерного фонду в інтервалах між бронюваннями. Методами управління доходами все частіше цікавляться власники і керівники готелів, в тому числі і з невеликим номерним фондом, але все ж не всім вдалося впровадити систему ревеню менеджменту, що є невід'ємною складовою ефективного управління. Ревеню менеджер може, з одного боку, оптимізувати прибутковість і рентабельність не тільки від продажу номерів, а й інших центрів доходу готелю; з іншого боку, знаючи (аналізуючи) звички постійних гостей, можна підвищити їх лояльність, пропонуючи персоналізований підхід до надання особливих умов на послуги готелю.

**Ключові слова:** овербукінг, готелі, бронювання, ревеню-менеджмент, дистрибуційні канали, прибутковість.

The application of the overbooking process for different segments of the hotel services market requires the study of factors and prerequisites for influencing demand. The main problem faced by hotels when using overbooking is that, despite a set of booking requests that exceeds the total number of rooms, there is a lack of room capacity in the intervals between bookings. Hotel owners and managers, including those with a limited capacity, are increasingly interested in revenue management methods, but not everyone has managed to implement a system of Revenue Management, which is an integral part of effective management. On the one hand, a revenue manager can optimize profitability and profitability not only from room sales, but also from other hotel revenue centers; on the other hand, knowing (analyzing) the habits of regular guests, it is possible to increase their loyalty by offering a personalized approach to providing special conditions for hotel services. Determining the potential of bookings and their impact on the total revenue of a hotel is based on an arsenal of data on needs in the general economic aspect, which form the interests, expectations, and priorities of consumers in choosing a hotel service. From the perspective of market relations, it is the needs of consumers that are the basis for the formation of consumer demand for hotel services. In the practical context of distribution of hotel services, the main dispute in the formation of a room reservation guarantee system is reflected in the content of compensation processes for reasons of no-show or early departure. In accordance with this statement, the fundamental content, prerequisites and benefits of using overbooking for the guest are the *flexible consumption*, at the level of the hotel enterprise – it is to ensure the process of *managing* the occupancy as a set of separate areas of *planning and maximizing revenues*. However, it is worth noting that the increasing application of overbooking depends on individual decisions of the hotel company and requires differentiation of the hotel service, which, in particular, involves expanding the price plan, introducing new methods in the process of their promotion and transforming distribution. The problem is that the level of overbooking is determined primarily by the method of trial and error and can lead either to resale of rooms and forced relocation of guests or to an unreasonably large quantity of vacant rooms and a lack of revenue.

**Key words:** overbooking, hotels, reservations, revenue management, distribution channels, profitability.

**Постановка проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених овербукінгу в системі управління доходами, необхідно відзначити фрагментарність та дискусійність теоретичних і методичних підходів щодо використання їх результатів у практиці управління суб'єктами готельного бізнесу. Вибір певного підходу є нагальним завданням для суб'єктів господарювання. У науковій літературі відсутня теоретична конструкція, яка б обґрунтовувала цілісну концепцію овербукінгу в системі управління доходами. Це ускладнює розробку організаційно-економічних механізмів її реалізації та обмежує можливості застосування для досягнення соціально-економічних цілей функціонування суб'єктів господарювання. На основі аналітичної систематизації наукових результатів, які присвячені дослідженню особливостей використання овербукінга, з'ясовано, що в економічній літературі сформовано два базові наукові підходи, а саме:

– *партнерська*, яка описана А. Шухла, Р. Родрігесом, Т. Ценгом, Й. Вангом і Й. Цай базується на параметризації конкурентних відносин до вартості номерів [1; 2].

Сутність цього підходу у тому, що оптимальне рішення проблеми співпраці і взаємодії між готелем і сторонніми веб-сайтами моделюється як гра Штакельберга, яка використовується для опису конкурентних відносин між двома або більше учасниками. Учасник, який першим приймає рішення, називається лідером, а той, хто діє відповідно до рішень лідера, називається послідовником [3]. В останні роки гра Штакельберга широко застосовується у сфері послуг для опису інтеграційних відносин між постачальниками послуг та їхніми партнерами [4]. Наприклад, С. Йена та П. Міна застосовують теорію ігор для аналізу взаємовідносин між двома готелями та туристичним агентством і вивчення впливу різних факторів на вартість номерів [5]. Кілька веб-сайтів конкурують за обмежену кількість місць і визначають рівень своїх зусиль.

Очевидно, що різні веб-сайти мають різні умови щодо комісійної винагороди і таким чином можуть розглядатися як різні координати у параметричному просторі доходу, і це обумовлює множинність усіх можливих каналів дистрибуції. Однак завдяки лояльності цільових сегментів споживачів та використанню засобів взаємодії з ними готель визначає послідовність подій, пов'язаних із співпрацею між готелем і сторонніми веб-сайтами.

Оптимальні рішення можуть бути отримані за допомогою зворотної *індукції*, за допомогою якої спочатку аналізуються рішення послідовників, а потім рішення лідера. Отже, оптимальні прибутки готелю

та веб-сайту отримуються відповідно. Однак, оскільки розподіл попиту клієнтів і коефіцієнт прибутку невідомий, розв'язок моделі в закритій формі не може бути отриманий. Тому розглянемо другий підхід до оптимізації овербукінгу

– *непартнерська*, заснована на припущенні, що на заздалегідь встановленій множині всіх можливих варіантів розміщення в готелі екзогенно забезпечені вимоги споживачів. Непартнерський підхід до овербукінгу відображено у наукових працях Н. Хайнеса, Д. Егана, С. Чіанга, С. Ліанга та К. Андерсона [6–8].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень вітчизняних та зарубіжних дослідників свідчить про велику кількість теоретичних та практичних наукових праць, які присвячено овербукінгу. Так, В. Жу, Х. Топалоглу зазначали, що не існує стратегічної інвестиції, яка має вищу віддачу, ніж інвестиції в якісні інструменти ціноутворення, одним з яких є овербукінг [9]. V. Pimentel, A. Aizezikali, T. Baker сформулювали основні вимоги та визначили імітаційну модель системи бронювання великого готелю, апробовану на прикладі готелів Marriott [10]. D. Sierag, D. Norman, G. Koole, R. Van Der Mei, J. Van Der Rest, B. Zwart запропонували модель управління доходами на основі моделі Таллурі та ван Різана, яка враховує скасування бронювання на додаток до поведінки вибору клієнта [11; 12]. Серед основних інтересів науковців можна виділити питання аналізу овербукінгу через ефективність дистрибуції та цінової політики, реклами, позиціонування бренда та ін.

**Формулювання завдання дослідження.** Метою статті є систематизація підходів до овербукінгу як методу оптимізації управління доходами готелю та опис аргументів доцільності використання моделей цінкових діапазонів сегментів ринку і кривих попиту з випередженням горизонту планування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Особливість овербукінгу підприємств готельного господарства полягає не тільки у тому, що оптимальні рішення будуть залежати від різних факторів, таких як сезонні, погодні умови або навіть соціальна активність [13], але і у тому, що ця модель може бути застосована для різних готелів з різною місткістю, якщо припустити, що функція попиту є фіксованою. Таким чином, модель дозволяє менеджерам готелів систематично встановлювати оптимальні рівні бронювання. Таким чином, в узагальненому вигляді частку ринку окремого дистрибуційного каналу і його вплив на дохід через інструмент овербукінгу можна представити таким чином (рис. 1). Проте навіть наявність достовірної інформа-

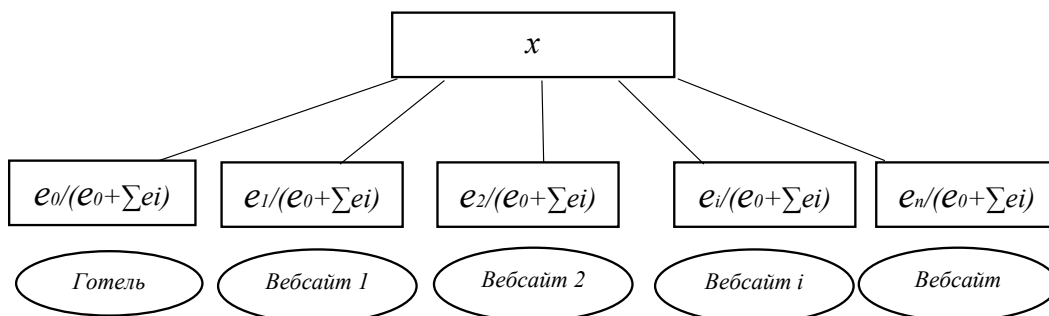


Рис. 1. Частка ринку окремого дистрибуційного каналу при овербукінгу

ції ще не є запорукою прийняття правильних рішень, оскільки проблема отримання доходу від овербукінгу на практиці полягає у тому, що рішення щодо підтвердження бронювання не завжди може бути прийнято раціонально і буде таким, що забезпечить отримання гарантованого доходу. Тому з позиції підприємства готельного господарства важливо зрозуміти, як впливають параметри бронювань на ймовірність підтвердження або скасування і як вони пов'язані з обраним каналом дистрибуції.

Відсутність достатньою мірою систематизованої, загально визнаної концепції овербукінгу як методу оптимізації управління доходами готелю визначає доцільність досліджень взаємозв'язку цінових діапазонів сегментів ринку і кривих попиту з випередженням горизонту планування. Отже, аргументами конструктивності цього наукового завдання є такі.

*Аргумент 1.* Орієнтація на створення комп'ютерних імітаційних моделей, які включають овербукінг в процес бронювання детермінує дозвіл описати ситуацію, яка дозволяє готелю перебронювати номери між категоріями без необхідності інформування гостей; тобто, коли всі заброньовані номери забезпечені наявним номерним фондом. Альтернативні варіанти використовуються для гостей, які прибувають до часу ануляції бронювання, а всі гості з підтвердженням бронюванням, забезпечуються номерами в готелі відповідної категорії. На думку К. Жай, саме овербукінг готельних номерів може відігравати важливу роль у стратегії управління доходами готелю. Статистичні та історичні дані повинні зберігатися і оброблятися менеджером з бронювання або менеджером з доходів для розрахунку оптимальних рівнів овербукінгу, необхідних для впровадження методів овербукінгу [14]:

- Загальна кількість доступних номерів.
- Підтвержені бронювання та незаїзди на основі історичних даних.
- Кредитні картки / гарантовані бронювання проти незаїздів на основі історичних даних.
- Очікувані скасування.
- Прогнозоване перевищення терміну перебування та прогнозований ранній виїзд.
- Відсоток гостей, що заїжджають без попередження.
- Рівень овербукінгу за типами номерів.

*Аргумент 2.* Зростання лояльності споживачів дозволяє прогнозувати збільшення попиту на основі моделей, які заохочують надмірне бронювання з метою максимізації прибутку. У статті Сі Чіанг автор стверджує: «Овербукінг є найпоширенішою управлінською тактикою для мінімізації фінансових втрат через скасування і неявки» [7]. Збільшуючи бронювання диференційованих категорій номерів, підприємство готельного господарства може одночасно забезпечити зростання доходів від надання додаткових послуг [15].

*Аргумент 3.* Розвиток Інтернет-технологій та цифровізація обумовлюють створення інформаційно-комунікаційних систем, за допомогою яких всі процеси овербукінгу можуть бути організовані та реалізовані оперативні і результативно. Це обумовлює важливість визначення і формування на ранніх етапах сегментації попиту яка визначається сукупністю таких факторів, як місце розташування, перелік послуг, що надаються, конкурентне середовище і цінова еластичність. Для готелів, які тільки починають впроваджувати овербукінг, для

аналізу конкурентів можна і потрібно використовувати широко застосовувані інструменти. Це можуть бути такі інструменти, як STR, надання щоденних звітів про основні показники готелю (завантаження, середня ціна і прибутковість номера) в порівнянні з обраним пулом конкурентів, а також вивчення відкритих цін конкурентів в електронних каналах продажів і різних ресурсів для обміну інформацією між готелями.

*Аргумент 4.* Зміна та асиметричність факторів, що впливають на управління доходами в готелях вимагає використання нових методів, які оптимізують рівень та розподіл овербукінгу, підвищуючи значущість використання сучасних стратегій управління доходами, які допомагають максимізувати загальне завантаження і збільшити дохід від номера. Саме використання овербукінгу може вирішити нагальні питання щодо можливостей отримання доходу.

*Аргумент 5.* У міру накопичення ретроспективних даних по ситуаціях, коли загальна кількість номерів, заброньованих на певний період часу, перевищує загальну кількість номерів, доступних для продажу на той самий період значущість овербукінга для готелів преміум категорій може знижуватися, тому в даному сегменті використання вищезазначеного методу є ризикованим, що може негативно впливати на доходи.

З цього приводу зазначимо, що зростаюча персоналізація і індивідуалізація бронювань вимагає взаємодії підприємства готельного господарства і потенційних гостей, що ускладнює використання даного підходу і дозволяє припустити, що він є ефективним за умови, коли представлення альтернативних варіантів розміщення в готелях-партнерах є ризикованим з чисельним прикладом для ілюстрації оптимальних рішень.

За такого розуміння особливостей використання цих наукових підходів ідея взаємозв'язку управління доходами з використанням нових методів, які оптимізують рівень та розподіл овербукінгу. Сучасні методи для готелів – це стратегія управління доходами, яка допомагає максимізувати загальну місткість і збільшити дохід від номера. З цих позицій було розглянуто підхід до використання овербукінгу для вирішення нагальних питань щодо можливостей отримання доходу, запропонований Дж. Оу і К. Су, які ґрунтовно проаналізували і розвинули китайські дослідники К. Жай, Й. Тіан і ін. [14; 15]. Згідно з дослідженнями К. Жай, Й. Тіан і ін. модель овербукінгу повинна специфікувати як інтеграцію прогнозів щодо овербукінгу та ноу-шоу, збалансування даних, що асоціюється з кожним бронюванням, вимоги до ефективності запропонованих методів в управлінні доходами.

Для готелів, які тільки починають впроваджувати овербукінг, дуже важливо на ранніх етапах правильно визначити і сформувати сегментацію попиту, яка визначається сукупністю таких факторів, як місце розташування, перелік послуг, що надаються, конкурентне середовище і цінова еластичність. Найбільший виклик у цій ситуації – це належна робота програмного забезпечення та всієї PMS (Property Management System – наприклад, Opera). Ревеню менеджери також можуть свідомо стимулювати попит і створювати передумови для овербукінгу. Це пов'язано з тим, що у високий сезон у готелі завжди є no-show (гості, які забронювали номер, але не заїхали в готель). Ринок в цьому напрямку тільки розвивається. Управління доходами – як від продажу номерів,

так і від надання додаткових послуг, банкетних і конференц-залів, проведення заходів – буде основним трендом індустрії гостинності ще багато років.

**Висновки.** Система овербукінгу дозволяє оцінити всі аспекти господарської діяльності суб'єкта готельного бізнесу, що стосуються цільових сегментів та інших вагомих складових. Підсумовуючи результати дослідження овербукінгу як ефективного інструменту управління доходами у сфері гостинності, можна констатувати, що для досягнення цілей господарської діяльності суб'єктам господарювання важливо застосувати управлінські технології, які сприяють впровадженню інформаційних інновацій та консолідації інтелектуальних ресурсів. Ці інструменти є основою регулювання успішного управління суб'єктами готельного бізнесу, створення необхідних умов для ефективного використання ресурсного потенціалу та підвищення якості послуг.

Впровадження овербукінгу в систему управління готельним бізнесом дозволить готельним підприєм-

ствам не тільки підвищити конкурентоспроможність на ринку, але й збільшити капіталізацію, підвищити інвестиційну привабливість. Керівництво готелю повинно вміти використовувати ефективну систему моніторингу ринку, що поєднує управлінську (оперативний і стратегічний рівні), інформаційну, маркетингову, облікову складові. Це дозволить визначити обсяги застосування овербукінгу в різні часові періоди з метою забезпечення оптимальної структури готельних послуг, виявити потенційні резерви задоволення попиту, диференціювати цільові сегменти споживачів готельних послуг. Отже, ще однією важливою особливістю запропонованих теоретико-прикладних моделей використання овербукінгу в площині побудови, дослідження яких розкривають сутність його застосування крізь призму оптимізації дистрибуційних каналів і дозволяє концентрувати ресурсні можливості підприємства готельного господарства на максимізації доходів через диференціацію певних сегментів споживачів готельних послуг.

#### Список використаних джерел:

1. Shukla A., Rodrigues R. H. Facilitators of online hotel booking through third party aggregators: measurement and validation in the Indian context. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 2022. Vol. 23. № 4. P. 723–753.
2. Tseng T.H., Wang Y.S., Tsai Y.C. Applying an AHP technique for developing a website model of third-party booking system. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2021. Vol. 45. № 8. P. 1440–1443.
3. Maschler M., Zamir S., Solan E. Game theory. Cambridge University Press, 2020. 979 p. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511794216>
4. Gao G. X., Bi J. W. Hotel booking through online travel agency: Optimal Stackelberg strategies under customer-centric payment service. *Annals of Tourism Research*. 2021. Vol. 86. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103074>
5. Jena S. K., Meena P. Competitive sustainable processes and pricing decisions in omnichannel closed-up supply chains under different channel power structures. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2022. Vol. 69.
6. Haynes N., Egan D. The perceptions of frontline employees towards hotel overbooking practices: exploring ethical challenges. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2020. Vol. 19. P. 119–128.
7. Chiang C.I. Overbooking as a means to manage restaurant no-shows and cancellations: a novel model extension. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2023. Vol. 47. № 8. P. 1530–1545.
8. Liang S., Anderson C.K. Proactive Walking and Overbooking with Class Dependent Walk-Out Costs. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2023. Vol. 64. № 4. P. 454–459.
9. Zhu W., Topaloglu H. Performance guarantees for network revenue management with flexible products. *Manufacturing & Service Operations Management*. 2024. Vol. 26. № 1. P. 252–270.
10. Pimentel V., Eziz A., Baker T. Patterns in Hotel Revenue Management Forecasting Systems: Improved Sample Sizes, Frozen Intervals, Horizon Lengths, and Accuracy Measures. *Mathematics and Computer Science*. 2021. Vol. 6. № 1. P. 8.
11. Hopman D., Koole G., Mei R.V.D. Single-dimensional leg-level dynamic programming with booking-time dependent cancellation probabilities for revenue management. *International Journal of Revenue Management*. 2022. Vol. 13. № 1-2. P. 99–123.
12. den Boer A.V., Sierag D.D. Decision-based model selection. *European Journal of Operational Research*. 2021. Vol. 290. № 2. P. 671–686.
13. Guo X., Ling L., Yang C., Li Z., Liang L. Optimal pricing strategy based on market segmentation for service products using online reservation systems: An application to hotel rooms. *International Journal of Hospitality Management*. 2013. Vol. 35. P. 274–281.
14. Zhai Q., Tian Y., Luo J., Zhou J. Hotel overbooking based on no-show probability forecasts. *Computers & Industrial Engineering*. 2023. Vol. 180.
15. Oh J., Su X. Optimal pricing and overbooking of reservations. *Production and Operations Management*. 2022. Vol. 31. № 3. P. 928–940.