

М. В. Кулик,
к. е. н., докторант, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8732-7441>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.24.103

СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

М. Kulyk,
PhD in Economics, Doctoral candidate, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, State University of Trade and Economics

REVENUE MANAGEMENT STRATEGY IN CRISIS CONDITIONS

У статті досліджено сутність ревеню менеджменту в контексті удосконалення наукових підходів до управління доходами. Підкреслено вагоме значення правильного вибору управлінського інструментарію, який спрямовує внутрішню систему управління підприємствами на генерування підприємствами доходу для суспільної системи. Досліджуючи теоретичне підґрунтя формування системи ревеню менеджменту встановлено, що у наукових працях, присвячених цим дослідницьким аспектам, виділено дві важливі особливості. Наведено багатофакторну характеристику впливу управління на ефективність і рентабельність підприємств готельного господарства, яка розглядається як оптимізаційна модель, заснована на прогнозуванні попиту ринкових мікро сегментів. Як альтернатива імplementована модель розглядається як економічна техніка, націлена на визначення найкращої цінової політики для максимізації доходу підприємства готельного господарства з урахуванням визначення поведінки споживачів і зміни попиту.

The article examines the essence of the category of dynamic pricing methods in the revenue management system which allows tactically use a number of price tools to influence demand. Considering the combination in the conceptual model of the relevance of the tactical and strategic dimensions of the elements of the revenue management system, it is necessary to improve the process of managing financial and economic results. Ignoring the peculiarities of revenue management in crisis conditions from the point of view of strategic management can become a real threat to the sustainable functioning of the enterprise in the future. The purpose of article is a theoretical study of the strategy of the formation of the revenue management system in crisis conditions as a multifactorial characteristic of the influence of management on the efficiency and profitability of hotel enterprises. This approach provides a quantitative assessment of the results of entrepreneurial activity, namely, an increase in economic benefits as a result of the receipt of assets and increase in their value and a decrease in liabilities, which lead to an increase in equity as a result of the implementation of a certain type of activity and obtained competitive advantages as a result of making effective management decisions.

The article examines the essence of revenue management in the context of improving scientific approaches to this system. The importance of the correct choice of management tools, which directs the internal management system of enterprises to the generation of revenue by enterprises for the public system, is emphasized. Investigating the theoretical basis of the formation of the revenue management system, it was established that two important features are highlighted in the scientific works devoted to these research aspects.

A multifactorial characteristic of the influence of management on the efficiency and profitability of hotel enterprises is given, which is considered as an optimization model based on forecasting the demand of market micro-segments. As an alternative, the implemented model is considered as an economic technique aimed at determining the best pricing policy for maximizing the income of the hotel business, considering the determination of consumer behavior and changes in demand.

Ключові слова: ревеню менеджмент, стратегія, ціноутворення, прогнозування, готельний бізнес.
Key words: revenue management, strategy, pricing, forecasting, hotel business.

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

Використання методів динамічного ціноутворення в системі ревеню менеджменту дозволяє тактично використовувати низку цінових інструментів для впливу на попит. Розглядаючи поєднання в концептуальній моделі релевантність тактичного та стратегічного виміру елементів системи ревеню менеджменту, необхідним є удосконалення процесу управління фінансово-економічними результатами. Неврахування особливостей управління доходами в кризових умовах з погляду стратегічного управління може стати реальною загрозою стійкому функціонуванню підприємства у майбутньому.

МЕТА СТАТТІ

Метою написання статті є теоретичне дослідження стратегії формування системи ревеню менеджменту в кризових умовах як багатофакторної характеристики впливу управління на ефективність і рентабельність підприємств готельного господарства, яка розглядається як оптимізаційна модель, заснована на прогнозуванні попиту ринкових мікро сегментів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню системи ревеню менеджменту в науковій літературі присвячені праці зарубіжних й українських авторів, таких як Г. Аброте, Р. Кросса, С. Іванова, А. Мазаракі, М. Бойко, С. Мельниченко, Т. Ткаченко, С. Тульчинської, Д. Бойчук, Н. Корж, Н. Гуріна, О. Круш, С. Кириченко [1—12]. Проте, враховуючи істотність внеску вказаних авторів у досліджувану проблему, не достатньо висвітленим та актуальним на сьогодні залишається значимість врахування особливостей управління доходами в кризових умовах з погляду стратегічного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження концепції ревеню менеджменту в контексті удосконалення наукових підходів до управління доходами дозволяє дійти висновку, що однією з важливих наукових проблем є виявлення багатофакторної характеристики впливу управління на ефективність і рентабельність підприємств готельного господарства, яка розглядається як оптимізаційна модель, заснована на прогнозуванні попиту ринкових мікро сегментів, або як економічна техніка, націлена на визначення найкращої цінової політики для максимізації доходу підприємства готельного господарства з урахуванням визначення поведінки споживачів і зміни попиту. Влучно трактує цю наукову потребу С. Іванов: "Система ревеню менеджменту зазнає постійного зовнішнього впливу (макро— та мікро-) та факторів внутрішнього середовища, в якому працює готель серед яких насамперед слід виділити цілі компанії, його фінансове становище, законодавство, конкуренцію, зміни в попиті, імідж дестинації або проведення івентів" [3]. Багатофакторна і широковаріативна система механізмів формування сучасних практик постійно ускладнюють сферу вирішення прикладних управлінських завдань. З цих позицій актуальним є застосування наукового підходу до управління доходами, який, розкриваючи комплексність функціонування підприємств готельного господарства як вагомої відкритої підсистеми туризму, спрямований на визначення їх економічної ефективності, яка суб'єктивно оцінюється учасниками економічних взаємовідносин на основі інтерпретації доступного обсягу інформації. Ця наукова проблема вирішується через застосування інноваційного підходу до управління доходами, відповідно до якого інтегрованим оціночним показником ефективності функціонування підприємства є гарантоване стабільне підвищення його ефективності у взаємодії із зацікавленими сторонами. Даний підхід забезпечує кількісну оцінку результатів підприємницької діяльності, а саме

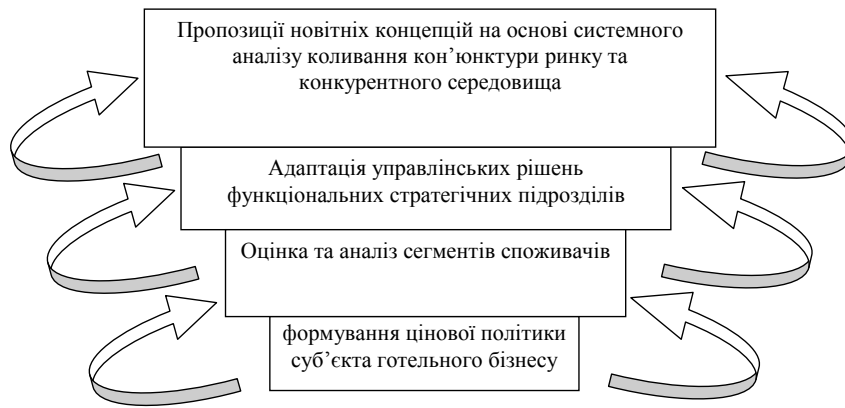


Рис. 1. Імплементація процесу ревеню менеджменту у діяльність готельних підприємств

збільшення економічних вигод унаслідок надходження активів і/або збільшення їх вартості та зменшення зобов'язань, які призводять до зростання власного капіталу внаслідок здійснення певного виду діяльності й отриманих конкурентних переваг у результаті прийняття ефективних управлінських рішень [7, 10—12].

Досліджуючи особливості управління підприємствами харчової промисловості, науковець Н. Шмиголь визначила та довела, що до моделювання управління фінансово-економічними результатами підприємств шляхом побудови моделі управління результатами, що збільшує ефективність управлінських дій та дозволяє розглянути процес управління результатами комплексно, поєднуючи в собі вже існуючі елементи управління та принципово нові складові концепції вдосконалення управління.

Український вчений М. Арич запропонував методичний підхід до оцінки ефективності управління фінансово-економічними результатами діяльності підприємства з розширеними аналітичними можливостями оцінки і визначення ефективності за окремими показниками, їх групами та інтегральним показником, продуктивно представив концепцію управління доходами підприємства змодельовавши блок-схему оптимізації елементів системи управління відповідно до результатів аналізу, реалізації стратегій [6]. Вирішуючи наукову проблему методичного забезпечення оцінки ефективності управління фінансово-економічними результатами, М. Арич дійшов висновку, щодо необхідності вдосконалення процесу шляхом його розширення ринковим підходом та структуризації існуючих методів оцінки залежно від ступеня наявності повноцінного інформаційного забезпечення. Існуючий підхід до моделювання управління результатами підприємств дозволяє в цілому відтворити удосконалений процес управління фінансово-економічними результатами, а з погляду стратегічного управління в кризових умовах є реальною загрозою стійкому функціонуванню у майбутньому.

Пропонуємо адаптувати і використовувати інноваційний підхід при формуванні системи ревеню менеджменту на підприємствах готельного господарства, який складатиметься з наступних етапів:

— Вимірювання та аналіз попиту на послуги, подій в івент-календарі, сезонності, цін конкурентів та інших змінних;

— Вибір та обґрунтування цінових стратегій;

— Оптимізація елементів системи ревеню менеджменту відповідно до результатів аналізу, реалізації стратегій

Даний підхід є актуальним, оскільки у сучасних умовах розвитку ринкових відносин, в процесі управління доходами необхідно поєднувати етапи методики MADIC-(DMAIC) концепції Six Sigma, показники оцінки ефективності управління фінансово-економічними результатами, основні та треступеневі стратегії управління, принципи Six Sigma. Ефективність підприємства необхідно визначати з двох основних позицій — планування та прогнозування.

Іншими словами, ідея полягає у тому, що підприємства прагнуть сформувати такі системи управління доходами, які полягають в пошуку шляхів їх максимізації, а також організації суворого контролю за своєчасністю і обсягом надходження доходів. За цих умов, як зауважували українські науковці здійснюється розробка алгоритму управління доходами. Методи коригування рівня доходів дозволяють керівникам своєчасно приймати рішення щодо змін у діяльності підприємства з метою підвищення рівня доходів, управляти не тільки позицією, але і попитом, створюючи сприятливі можливості для економічного зростання [7]. На рисунку 1 зображений алгоритм імплементації процесу ревеню менеджменту у діяльність готельних підприємств.

Для управління доходами в готельному бізнесі закінчилася ера, коли ревеню менеджмент міг бути самостійним як тактичний підхід до управління завантаженістю. За допомогою технологічної та управлінської підтримки управління доходами має бути інтегровано в усі аспекти маркетингової та операційної стратегії готельного менеджменту. Виходячи за межі своєї ролі управління завантаженістю номерів, ревеню менеджмент розглядатиметься як модель можливостей отримання прибутку орієнтований на споживача, яка відстежує ефективність контролю запасів і аналізує наслідки рішень щодо управління доходами [2].

Ця теза, що передбачає розгляд підходу до ревеню менеджменту як більш стратегічно та клієнт орієнтованого, а також більш технологічно складного процесу, що є результатом аналізу його історичного розвитку.

Р. Кросс трактує ревеню менеджмент, як підхід, що ґрунтується на збалансуванні короткострокової макси-

мізації прибутку та довгострокового надання унікальних пропозицій виробників споживачеві та здатності підприємства визначати стратегічну роль у процесі задоволення попиту, завдяки якій вона починає формувати свій споживчий сегмент, вибудовувати свою комерційну діяльність і отримувати фінансові ресурси, що забезпечує завоювання та збереження збалансованої ринкової позиції.

Отже, разом з потребою використання існуючих наукових підходів до вивчення ревеню менеджменту розвиток теоретичних положень та методологічної бази формування нових підходів до управління доходами у сучасних економічних умовах є особливо важливим. Аналізуючи проблематику зміни управлінських парадигм, Р. Кросс відобразив цей процес у вигляді послідовності переходів і встановлення цілей управління, які відображають специфіку кожного з етапів [2]. У цьому сенсі система управління доходами повинна бути спрямована на підвищення ефективності підприємства з врахуванням взаємовпливу економічних і соціальних ефектів з використанням інструментарію в триєдності "система прогнозування — моделі планування — показники результатів". Відповідно актуальними для підприємств готельного господарства є дослідження щодо:

- визначення методико-прикладного інструментарію систем оцінювання, бюджетування та контролю;
- побудови системи прийняття управлінських рішень, спрямованих на формування корпоративної соціальної відповідальності;
- визначення цільової функції підприємства готельного господарства з позиції вирішення завдань, пов'язаних із використанням інтернет-технологій, аутсорсингу;
- визначення факторів, які впливають на реальну оцінку стратегічних альтернатив розвитку для різних споживчих сегментів;
- виявлення можливостей залучення додаткового капіталу тощо.

Зважаючи на апіорну складність наведених завдань, зазначимо, що вагоме значення для їх вирішення має правильний вибір управлінського інструментарію, який спрямовує внутрішню систему управління підприємствами на генерування підприємствами доходу для суспільної системи. Досліджуючи теоретичне підґрунтя формування системи ревеню менеджменту встановлено, що у наукових працях, присвячених цим дослідницьким аспектам, виділено дві важливі особливості.

Перша — досліджувана концепція сьогодні значно випереджає практику її застосування суб'єктами готельного господарства, особливо це стосується діяльності українських підприємств готельного господарства. Імплементация процесу ревеню менеджменту у діяльність готельних підприємств насамперед пов'язана із застосуванням інформаційних детермінант. Отже, для успішного застосування ревеню-менеджменту необхідним є систематизація показників, які кількісно та якісно виражають параметри інформаційних потоків щодо сегментів споживачів для формування цінової політики суб'єкта готельного бізнесу. До переваг використання аналітичного інструментарію ревеню-менеджменту слід віднести:

- системний аналіз коливання кон'юнктури ринку та конкурентного середовища;

- моделювання прогнозів щодо збуту готельних послуг;

- визначення прибуткових та потенційно привабливих споживчих сегментів;

- гнучкість управлінських рішень щодо розвитку функціональних стратегічних підрозділів;

- можливість впливу на маркетингову політику щодо визначення каналів продажів, умов пропозиції послуг і методів їх просування.

Другою особливістю теорії ревеню менеджменту підприємств готельного господарства є те, що на її розвиток в Україні значно впливає досвід міжнародних готельних мереж насамперед, практичний, завдяки якому популяризується й теоретичний. Незважаючи на доведені факти щодо ефективності ревеню-менеджменту, його активне застосування в готелях України не спостерігається. Основними причинами цього є відсутність прикладних рекомендацій щодо його імплементації в систему управління доходами та відповідного інформаційного забезпечення процесів ревеню-менеджменту [4, 5, 8]. При розробці стратегії формування системи ревеню менеджменту в кризових умовах пропонуємо дотримуватись наступного алгоритму, що складатиметься з чотирьох елементів:

- 1) прогнозування — розробка прогнозів попиту на послуги готелю з метою визначення оптимального обсягу пропозиції;

- 2) динамічне і адаптивне ціноутворення — встановлення ціни відповідно до прогнозованого попиту на основі сегментації споживачів, їх платоспроможності і умов на ринку;

- 3) управління резервами і диверсифікація послуг — контроль наявності резервів номерного фонду і можливості диверсифікації з метою забезпечення відповідності пропозиції попиту та отримання додаткового прибутку;

- 4) управління дистрибуційними каналами — оптимізація застосування прямих та непрямих каналів дистрибуції для ширшого охоплення сегментів споживачів та максимізації прибутку.

Ревеню менеджмент в готельному бізнесі передбачає використання стратегії динамічного ціноутворення, що ґрунтується на вивченні попиту на послуги, аналізі подій в івент-календарі, сезонності, цін конкурентів та інших змінних. Коригуючи ціни та адаптуючи їх до ринкової ситуації, готелі можуть максимізувати доходи у періоди високого попиту й стимулювати попит, підвищуючи завантаженість в період низького попиту. Своєчасне і деталізоване прогнозування відіграє ключове значення для ревеню менеджменту. Прогнози мають будуватись на історичних даних, трендах бронювання, аналізі ринку, при цьому враховуючи кризові фактори для прогнозування майбутнього попиту. Такі прогнози дають можливість встановлювати ціни й приймати рішення щодо управління завантаженістю.

Потреба в імплементації процесу ревеню менеджменту у діяльність суб'єктів ринку (у тому числі й готельних підприємств) виникла головним чином у результаті дії таких факторів: посилення конкуренції через збільшення кількості підприємств, що функціонують на ринку, та глобалізації економіки; появи нових готельних мереж, що здійснюють диференціацію послуг; прискорення науково-технічного прогресу, завдяки якому

з'явилися нові технології обслуговування та цифрові трансформації, які вплинули на швидкість і доступність інформації для споживачів [9].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Виходячи зі специфіки формування доходу в готельному бізнесі, особливо в умовах кризи, для покращання економічної віддачі від використання номерного фонду готелю, попит на який коливається, необхідно враховувати фактори впливу, вибудовувати пріоритети і таким чином мінімізувати ризики збитків. Таким чином, ефективність діяльності кожного підприємства готельного господарства залежить від правильного та оптимального вибору стратегії для поліпшення фінансових показників діяльності, пошуку резервів та шляхів зростання доходу. Адже, щоб управляти поведінкою споживачів і мотивувати їх до купівлі, а стейкхолдерів — до взаємодії, для підприємства важливо ретельно вивчити особливості своїх конкурентів, зіставити їх цілі й потреби зі своїми цілями та можливостями і здійснити відповідний вибір.

Література:

1. Abrate G., Viglia G. Strategic and tactical price decisions in hotel revenue management. *Tourism Management*. 2016. Vol. 55. P. 123—132.
2. Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. Revenue management's renaissance: A rebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2009. Vol. 50 (1). P. 56—81.
3. Ivanov S., Zhechev V. Hotel Revenue Management: A Critical Literature Review. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*. 2012. Vol. 60. P. 175—197. URL: <https://hrcak.srce.hr/84562?lang=en>
4. Мазаракі А.А., Бойко М.Г. Кулик М.В. Детермінанти ревеню-менеджменту в готельному бізнесі. *SCIENTIA·FRUCTUOSA (ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету)*. 2017. № 4 (114). С. 66—78.
5. Мельниченко С.В., Бурак Т.В. Готельні мережі на ринку туристичних послуг України. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 3. С. 5—15.
6. Арич М. І. Управління фінансово-економічними результатами підприємств харчової промисловості: автореф. дис. канд. ... екон. наук: 08.00.04 Київ, 2015. 22 с.
7. Ткаченко Т. П., Тульчинська С. О., Бойчук Д. В. Управління доходами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6192> (дата звернення: 15.11.2023).
8. Тарасюк Г. М., Мілінчук О. В. Розвиток вітчизняного туризму в контексті світових тенденцій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 7, ч. 3. С. 127—131.
9. Korzh N. V., Onishchuk N. V. Social Selection of the optimal set of Revenue management tools in hotels. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2018. № 1/4 (39). С. 16—21.
10. Гуріна Н. В. Економічна сутність доходів та їх класифікація: проблеми і шляхи вирішення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 12, ч. 1. С. 203—205.
11. Круш П. В., Кавтиш О. П., Ткаченко Т. П. Управління та регулювання як чинники розвитку підприємств національного господарства: монографія: монографія. Київ: НТУУ "КПІ", 2014. 404 с.
12. Кириченко С. О., Лінник І.М. Сучасний фінансовий стан підприємства та перспективи його розвитку. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. № 16. С. 261—266.

References:

1. Abrate, G., & Viglia, G. (2016), "Strategic and tactical price decisions in hotel revenue management", *Tourism Management*, vol. 55, pp. 123—132.
2. Cross, R. G., Higbie, J. A., & Cross, D. Q. (2009), "Revenue management's renaissance: A rebirth of the art and science of profitable revenue generation", *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 50 (1), pp. 56—81.
3. Ivanov, S. and Zhechev, V. (2012), "Hotel Revenue Management: A Critical Literature Review", *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, vol. 60, pp. 175—197, available at: <https://hrcak.srce.hr/84562?lang=en> (Accessed 15 Nov 2023).
4. Mazaraki, A.A. Boiko, M.G. and Kulyk, M.V. (2017), "Determinants of revenue management in the hotel business", *VISNYK Kyivs'koho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu*, vol. 4, pp. 66—78.
5. Melnychenko, S.V. and Burak, T.V. (2014), "Hotel chains on the tourist services market of Ukraine", *VISNYK Kyivs'koho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu*, vol. 3, pp. 5—15.
6. Arych, M. I. (2015), "Management of financial and economic results of food industry enterprises", Ph.D. Thesis, Economics and enterprise management, National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine.
7. Tkachenko, T., Tulchynska, S. and Boichuk, D. V. (2018), "Income management in the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6192> (Accessed 15 Nov 2023).
8. Tarasiuk, H. M. and Milinchuk, O. V. (2016), "Development of domestic tourism in the context of global trends", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 7/3, pp. 127—131.
9. Korzh, N. and Onyshchuk, N. (2017). "Selection of the optimal set of revenue management tools in hotels", *Technology Audit and Production Reserves*, vol. 1(4)(39), pp. 16—21. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.-2018.124414>
10. Hurina, N. V. (2015), "The economic essence of incomes and their classification: problems and solutions", *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnogo universytetu*, vol. 15/1, pp. 203—205.
11. Krush, P. V., Kavtysh, O. P. and Tkachenko, T. P. (2014), *Upravlinnia ta rehuliuвання yak chynnyky rozvytku pidpriemstv natsional'noho hospodarstva* [Management and regulation as factors in the development of enterprises of the national economy], NTUU "KPI", Kyiv, Ukraine.
12. Kyrychenko, S.O. and Linnyk, I.M. (2015), "The current financial state of the enterprise and prospects for its development", *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo*, vol. 16, pp. 261—266.

Стаття надійшла до редакції 11.12.2023 р.