

КОРЖ Наталія,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Соборна, 87, м. Вінниця, 21050, Україна

E-mail: nataliia_korzh@vtei.com.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4901-3078>

КОНЦЕПЦІЯ ЦІННІСНО ОРІЄНТОВАНОГО РЕВЕНЮ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Представлено ціннісно орієнтований підхід до ревеню-менеджменту, який інтегрує управління взаємовідносинами з клієнтами у вартісно орієнтоване управління завантаженістю готелів. Розглянуто стратегічні, тактичні та операційні дії з ревеню-менеджменту на основі індивідуалізації споживчої цінності.

Ключові слова: ревеню-менеджмент, споживча цінність, система ревеню-менеджменту, середня споживча цінність.

Корж Н. Концепция ценностно-ориентированного ревеню-менеджмента. Представлен ценностно-ориентированный подход к ревеню-менеджменту, который интегрирует управление взаимосвязей с клиентами в ценностно-ориентированное управление загрузенностью гостиниц. Рассмотрены стратегические, тактические и операционные действия ревеню-менеджмента на основе индивидуализации потребительской ценности.

Ключевые слова: ревеню-менеджмент, потребительская ценность, система ревеню-менеджмента, средняя потребительская ценность.

Постановка проблеми. Поява на вітчизняному ринку глобальних готельних мереж, які використовують наступальні маркетингові стратегії, поступово змушує вітчизняних представників бізнесу переглянути практику ділової активності та зосередитися на можливостях реального позиціонування власних готелів. Ефективна політика обслуговування гостей, продумані додаткові пропозиції або вдала локація вже не можуть повною мірою забезпечити прибутковість операцій, якщо ціна послуг не покриває витрати або відлякує потенційних клієнтів. Навіть унікальна пропозиція втрачає привабливість, якщо не спроможна генерувати цільову норму дохідності.

© Корж Н., 2019

Система управління доходами у сфері обслуговування є одночасно і проблемою, і інструментом розвитку підприємства. Проблеми загострюються в момент прийняття рішення щодо регулювання тарифів на послуги в умовах неоднорідного та непостійного попиту. Проте, коли бізнес усвідомлює, що інноваційні технології в управлінні доходами дають змогу стабілізувати ділові операції, а формування "розумних" цінових рішень є запорукою у вибудовуванні взаємовигідних відносин з клієнтами, ця система стає ефективним інструментом. Гіперактивне глобальне зовнішнє середовище посилює прагнення інвесторів готельного бізнесу до надшвидкого повернення капіталовкладень на фоні падіння туристичного попиту, зменшення доходів готелю та небажання останніх коригувати ціни на послуги. Тому баланс між заявленою вартістю номерів та плановим обсягом продажів на конкретний момент часу має стати основним інструментом операційної діяльності готелю, який потребує дисциплінованого, автономного аналітичного підходу до системи ціноутворення, основаної на прогнозі кон'юнктури ринку. Зазначені обставини в цілому пояснюють інтерес до практики управління доходами в готельному бізнесі та впровадження такої інновації, як ревеню-менеджмент (РМ).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання в царині управління доходами посіли вагоме місце в дослідженнях зарубіжних та вітчизняних учених. У витоків наукового оформлення РМ були такі відомі вчені, як Р. Кросс [1], С. Джансей, І. Мітчел, П. Сламет [2], С. Кімс [3], К. Таллурі, Г. Різін [4] та ін. Значний внесок у дослідження окремих аспектів його розвитку зробили: А. Маурі [5], С. Метіс, С. Гудерган [6] (економічні та маркетингові принципи РМ); А. Мазаракі, М. Бойко, М. Кулик (дослідження процесу та детермінантів розвитку РМ) [7]; Л. Болтон, Х. Кех, Дж. В. Альба [8], С. Мельниченко, Т. Ткаченко, М. Бойко [9] (поведінка споживачів, сегментування, споживчі цінності); Д. Козлов (операційні дані) [10]; У. МакМаксон-Бітті [11], Н. Онищук [12] та ін. (впровадження та реалізація функцій ревеню-менеджменту в готелі); А. Леснік [13], О. Амбросій [14], І. Бланк [15] та ін. (економічні методи управління доходами).

Результати аналізу економічної літератури свідчать, що вчені для опису процесів з управління доходами вживають такі терміни, як: дохідний менеджмент, управління доходами, *revenue* та *yield*-менеджмент. Вхідження слів-запозичень у мовний дискурс та вплив іншомовної лексики на динамічність нових термінів у туристичній індустрії зумовлює ряд дискусійних питань з приводу того, чи є вони синонімами, чи формується новий зміст, який розширює сталі поняття. Етимологія слів "*revenue*" та "*yield*" засвідчує одне походження та означає: *revenue* – надходження, дохід, виручка, прибуток; *yield* – продуктивність, дохідність. Багато науковців ототожнюють ці терміни, проте має місце і їх розмежування. Так, А. Леснік вважає, що *yield*-менеджмент можна представити як управління дохідністю (величина відносного

результату діяльності), а *revenue*-менеджмент – управління доходом, виручкою (абсолютна величина). Виходячи з цього, можна було б судити, що останнє визначення є більш широким, оскільки передбачає не тільки процес управління, але й підготовку до нього (збір даних, аналіз темпів продажу), тобто достовірніше *revenue*-менеджмент – це управління процесом максимізації доходу [13].

Наразі дискусії щодо визначення терміна "рєвеню-менеджмент" тривають, а саме це явище не знайшло остаточного наукового оформлення й потребує дослідження.

Метою статті є розкриття концептуального змісту ціннісно орієнтованого рєвеню-менеджменту та його значення у формуванні динамічних конкурентних переваг та тривалих взаємовигідних відносин зі споживачами.

Матеріали та методи. Дослідження ґрунтується на аналізі наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених щодо проблем формування та імплементації РМ у практику готельного бізнесу. При дослідженні та систематизації наукових підходів до розвитку категорії "рєвеню-менеджмент" застосовано методи теоретичних узагальнень, порівнянь, історичного та лінгвістичного аналізу, а також системний підхід при побудові концептуальної змістовної схеми РМ.

Результати дослідження. Управління доходами є частиною стратегічного управління готельним підприємством, яке на основі прогнозу попиту забезпечує оптимізацію потенціалу доходів підприємства, що зрештою збільшує його ефективність. Підприємства готельного бізнесу мають свою специфіку управління доходами, зокрема: виробнича потужність підприємства обмежена; послуги готелю не зберігаються (тобто оборот фондів – нульовий); диверсифікований, змінний та важкопрогнозований попит; можливість реалізації послуг шляхом їх завчасного бронювання; складна структура ціноутворення (оскільки попит і ціна гнучко змінюються відносно різних факторів, практикується диференційоване ціноутворення, встановлення квот на реалізацію послуг тощо); низька частка змінних витрат на одиницю вироблених послуг.

Практика функціонування глобальних готельних мереж у сучасних умовах доводить, що система управління доходами набуває нового змісту, який індивідуалізується специфікою підприємства та розвивається під впливом штучного інтелекту, соціалізації сфери послуг та конкуренції. Рєвеню-менеджмент активно імплементується в структуру організації. Прогнозується, що функції РМ стануть більш централізованими і буде розвиватися гібридна централізована/децентралізована організаційна модель [7]. Це не данина новій економічній формації, а необхідна складова професійних знань, навичок, досвіду та компетенцій, без яких важко зайняти лідируючі позиції. Постійне зростання кількості онлайнканалів продажів веде до того, що дотримання паритету цін з можливими привілеями на власному сайті стає важливим елементом ефективності продажу. Штучний інтелект, який удосконалюється надшвидко, сприяє впровадженню в індустрію гостинності

нових методів управління доходами, які здатні відстежувати тонкощі ринкової кон'юнктури та допомагають завчасно коригувати цінові пропозиції готелю, щоб мінімізувати "запаси" номерного фонду. В Україні розуміння поняття "ревеню-менеджмент" поступово зміщується з питань суто фінансово-господарської діяльності на усвідомлення його як інтегрованого, безперервного та систематичного процесу максимізації доходу від продажу номерів шляхом маніпулювання тарифами відповідно до прогнозних змін структури попиту.

Таким чином, інноваційність ревеню-менеджменту є результатом поєднання досягнень сучасного інтелекту та креативних управлінських технологій і полягає у технологічно складному та інтенсивному операційному підході до формування оптимальної прибутковості підприємства. З одного боку, сучасні наукові досягнення в економіці, статистиці та дослідженні операцій створили значний інструментарій моделювання попиту, оцінювання та прогнозування ринку в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища. З іншого – штучний інтелект надшвидко розвиває можливості автоматизації транзакцій, збору та обробки великого масиву інформації, точної аналітики для передбачення поведінки споживача на мікроринку та надання рекомендацій менеджерам щодо можливої оптимізації доступності продукту для споживача. На сьогодні інструментальна платформа РМ представлена моделями попиту, методами прогнозування, алгоритмами оптимізації. Напрацювання технічної платформи представлені сучасними технологіями програмного забезпечення *Java*, об'єктно орієнтованим програмуванням та ін. Все це дає змогу змодельовати стани реального середовища, здійснити контроль квотування номерного фонду готелю, вивчити структуру попиту, сформувати оптимальну (рентабельну) ціну на послуги та підібрати найбільш вигідний для цього тарифу споживчий сегмент.

Вагоме концептуальне підґрунтя ревеню-менеджменту формувалося за різних підходів: економіко-математичного, маркетингового, поведінкового, управлінського, стратегічного, інтеграційного та інших, що свідчить про складність та багатогранність цієї інновації в системі управління доходами підприємства.

У науковій літературі існують такі *визначення ревеню-менеджменту*:

- застосування тактичних підходів до передбачення поведінки споживача на мікроринковому рівні й оптимізації доступності ціни продукції з метою максимізації зростання доходів [1];
- систематичний підхід максимізації доходу від продажу номерів шляхом маніпулювання тарифами відповідно до прогнозованих змін структури попиту [2];
- спосіб застосування інформаційних даних і стратегій ціноутворення для реалізації "правильних обсягів продукції правильному споживачеві в правильному місці в правильний час" [3];
- економічна техніка оптимізації доходу готелю на основі відповідності цінової політики поведінці попиту [4];

- додаток до платформи *SCM*, де розглядаються рішення в сфері постачання і процесів фірми, з метою зниження вартості виробництва та доставки [16];
- оптимізаційна модель, яка заснована на прогнозуванні попиту [17];
- потужний логічний прийом, розрахований на покращання економічної віддачі від використання номерного фонду готелю шляхом вибудовування пріоритетів та мінімізації ризику збитку від нереалізованих вчасно номерів [13];
- управлінська технологія, яка розкриває процеси бізнес-аналітики щодо визначення економічних факторів і показників забезпечення ефективності функціонування готелю за результатами реалізації оптимальної кількості номерів за максимальною ціною через ефективні канали збуту [7]. Автори акцентують увагу на тому, що стратегії ціноутворення мають корелюватися з етапом життєвого циклу готельних підприємств.

Соціалізація бізнесу обумовила значний інтерес у професійній та академічній літературі щодо вибудовування взаємної цінності між клієнтами та готельним підприємством. Цінність клієнта для готелю розглядається як потенційна майбутня вигода, яку він продукує готовністю платити за послуги, обсягом використаних послуг під час проживання в готелі та рекомендаціями, які формують імідж підприємства та його потенційний клієнтський капітал. Цінність готелю для клієнта виявляється через диференціацію цін, що встановлюються відповідно до ринкових тенденцій, і якість пропонованих послуг. На відміну від будь-яких показників, споживчу цінність та її детермінанти важко простежити. Тому управління доходами на основі споживчих цінностей слід розуміти як підхід до системи контролю за потенціалом завантаження готелю з врахуванням вигідності клієнта. Наприклад, фіксований тариф, що встановлюють на конкретні номери протягом певного часу, буде доступним для найбільш вигідного сегмента. Це спрямовує практику управління доходами готелю в площину управління маркетингом, де вона відіграє визначальну роль у створенні попиту, та управління поведінкою споживачів. Теорія управління доходами сильно виграла не тільки від досліджень маркетингового менеджменту, але й більш глибоко – від управління операціями та цінових досліджень [4].

Побудова взаємної цінності у відносинах зі споживачами формує пріоритетні цілі розвитку підприємства, адже цінова дискримінація, яка властива РМ, може підірвати довіру до організації з боку споживача, який вважатиме, що з ним обійшлися несправедливо щодо ціни. Тому важливим аспектом системи управління доходами є чітке розуміння менеджерами готелю того, як клієнти сприймають різницю в цінах. *Довіра* розглядається вченими в площині стратегій *маркетингу взаємовідносин*, проте основний конфлікт у практиці надання послуг виявляється не між цілями та операціями управління взаєминами зі споживачами, а поміж управлінням взаєминами з клієнтом та системою управління доходами (ревеню-менеджментом). Це пов'язано з:

періодом часу, протягом якого готель може отримати максимальну виручку; рівнем використання систем управління доходами, які орієнтуються на максимізацію виручки від кожної окремої транзакції; маркетингом взаємовідносин, який орієнтується на довічний дохід з клієнта [6]. Відсутність відкритості в ціноутворенні також формує умови для недовіри. Останні дослідження показали, що на сприйняття клієнтами факту зростання цін впливають: обставини, які призвели до цього (зростання витрат є справедливою підставою; зростання попиту – ні); культурні розбіжності; відсутність інформації про знижки та цінову політику загалом [6; 8].

У процесі прийняття управлінського рішення важливим є врахування споживчої цінності, що зумовлено емпіричними даними, які підтверджуються позитивним впливом вартості клієнтського капіталу на вартість підприємства. Споживча цінність розглядається як потенційна майбутня вигода клієнта, яка надається йому протягом певного періоду часу. З метою врахування впливу ціннісно орієнтованого ревеню-менеджменту на потенціал довгострокового успіху постачальника послуги поточний, тактичний та оперативний рівень управління доходами мають бути доповнені конкретними стратегічними діями, спрямованими на врахування споживчої цінності (рис. 1). Розглянемо модель ціннісно орієнтованого управління доходами докладніше.

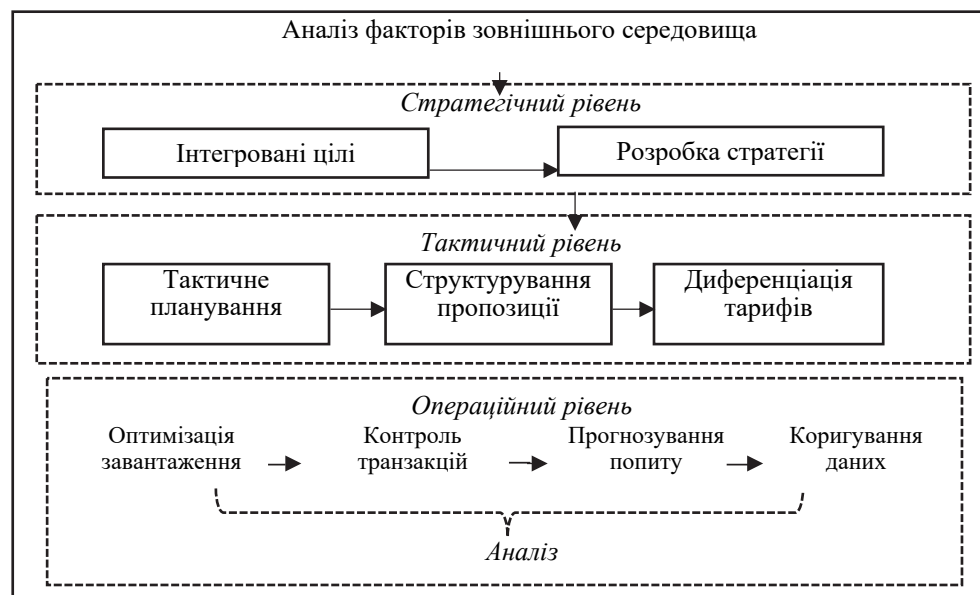


Рис. 1. Модель ціннісно орієнтованого управління доходами

Джерело: розроблено автором.

Відповідно до наведеної моделі рівень стратегічного управління формується за результатами оцінювання стану зовнішнього середовища, з подальшим формулювання коротко-, довгострокових цілей та стратегій управління доходами. На тактичному рівні (середньостроковий горизонт) здійснюється тактичне планування, яке має зосередитись

на структуризації пропозиції та ціноутворенні. Структурування пропозиції і ціни вимагають визначення бази контролю за потенційним доходом; механізмом бронювання, який реалізується готелем; детермінантами, що визначають споживчу цінність; способом врахування ризиків; політикою овербукінгу. Диференціація пропозиції і цін має відбуватися з урахуванням середньої споживчої цінності.

На розрахунок овербукінгу також впливає споживча цінність, оскільки вона відображає вартість додаткових запитів на бронювання та втрату вартості, яка може виникнути у випадку відхилення запиту, спричиненого перепродажем заброньованої послуги. Р. Філіпс у [16] зазначає, що відповідно до політики овербукінгу можуть застосовуватися гарантії доступності певних послуг для відповідних споживчих сегментів. Автор зазначає, що гарантії доступності мають визначатися середньою споживчою цінністю та враховуватися при розподілі місць за очікуваним попитом та при контролі їх відхилень за умов перепродажу.

Дії оперативного рівня слід пов'язати з конкретним періодом бронювання. Прогнозування розподілу номерного фонду за очікуваним попитом (оптимізація), контроль бронювання та адаптація (коригування) результатів контролю до фактичного стану попиту і пропозиції мають бути взяті до уваги. Прогнозування надає інформацію щодо очікуваного попиту, який необхідний для оптимізації та контролю транзакцій. Відповідно, можуть бути застосовані регресійний аналіз, аналіз часового лагу, дерево рішень та нейронні мережі. Оптимізація має бути спрямована на розподіл доступності номерного фонду відповідно до очікуваного попиту, аби досягти ефективного завантаження та забезпечити довгострокові вигідні відносини із споживачами. Гарантії доступності будуть чинником додаткового обмеження в задачі оптимізації. Зважаючи на те, що оптимізація може бути застосована до періоду бронювання, контроль транзакцій має визначати доступність номерного фонду чи ціну категорії бронювання при отриманні запиту від споживача.

Загальний механізм бронювання включає: контроль обмежень; контроль цін; модель споживчого вибору. Контроль обмежень має посилюватися на основі транзакцій, тому що запит на бронювання може бути прийнятим, коли встановлена доступність конкретного тарифу для відповідного сегмента споживачів (найбільш вигідних для готелю у визначений період часу). При контролі за ціною пропозиції недостатньо порівняти дохід від категорії тарифу з можливими витратами, щоб прийняти рішення щодо ухвалення чи відхилення запиту. Критерієм доступності тарифу буде дохід, що перевищує альтернативні витрати.

З точки зору теорії систем (А. Маурі [5]), РМ у готелях можна представити у вигляді системи з сукупності структурних, процедурних та кадрових елементів, спрямованих на досягнення цілей управління доходами готелів (рис. 2).

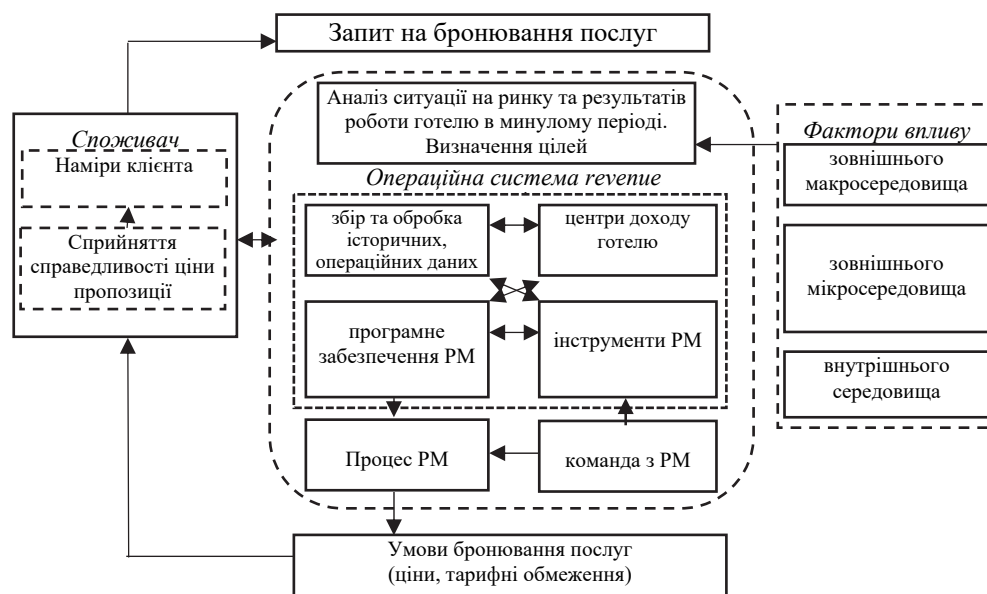


Рис. 2. Система забезпечення ревеню-менеджменту в готелі

Джерело: удосконалено автором на основі [5].

Розглянемо зміст елементів системи забезпечення ревеню-менеджменту.

Фактори впливу. Відповідно до наведеної моделі (див. рис. 1), рівень стратегічного управління формується за результатами оцінювання стану зовнішнього середовища, з подальшим формулюванням коротко-, довгострокових цілей та стратегій управління доходами.

Визначення цілей. Короткострокова максимізація виручки як ціль досягається завдяки максимізації завантаження готелю та виручки від оцінки реалізованого номерного фонду, тоді як на цінність клієнтської бази може вплинути кількість поточних та потенційних клієнтів, а також індивідуалізація їх споживчих цінностей. Першим етапом системи забезпечення РМ у готелі є *аналіз ситуації на ринку та визначення цілей управління доходами*.

Тому виникає потреба в інтегруванні цілей вартісно орієнтованого управління доходами з цілями управління взаєминами з клієнтами, які орієнтовані на довгострокову перспективу (рис. 3). Потенційні конфлікти між цілями щодо втримання потенційних клієнтів та максимізації короткострокового доходу балансуються з врахуванням результатів аналізу зовнішнього середовища. В подальшому відбувається *формування стратегії управління потенціалом доходів*, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Систематизація стратегічного управління має підтримуватися структуруванням таких альтернативних стратегій: встановлення вигідних відносин з клієнтами завдяки високій якості обслуговування та індивідуалізації споживчих цінностей; фокусування на мінімізації витрат, пов'язаних з наданням послуг; управління взаємовідносинами з клієнтами з метою набуття конкурентних переваг.

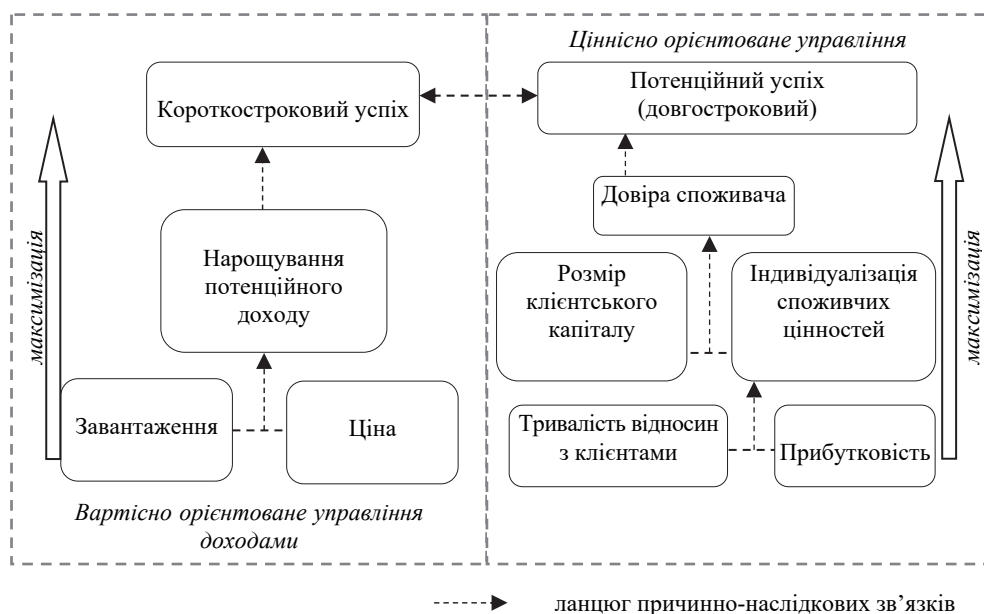


Рис. 3. Система інтегрування цілей управління доходами в готелі

Джерело: розроблено автором.

Операційна система ревеню-менеджменту складається з чотирьох операційних елементів (центри доходів готелів, збір та обробка інформаційних даних, програмне забезпечення та інструменти РМ), процесу та команди.

Центри доходів в готелі. Метою управління доходами є визначення кращої ціни для продажу продукції (послуги) з максимальним рівнем прибутку. Ця концепція з'явилася значно раніше за концепцію ревеню-менеджменту і є більш вузькою. Ревеню-менеджмент орієнтований на весь дохід готелю. Відповідно, центри доходів у готелі як елемент системи забезпечення ревеню-менеджменту визначають потенційні джерела надходження коштів від споживачів за використані послуги. Зміщення впливу ревеню-менеджменту в бік додаткових послуг робить реалізацію номерів вторинним джерелом доходу. Відтак, чим більше джерел доходу в готелі, тим більшим буде загальний його дохід. У зв'язку з цим мета максимізації доходу від реалізації номерного фонду може не відповідати цілі загальної максимізації доходу. Зосередження уваги на всіх потоках доходів трансформує й вагомість показників продуктивності готелю, які вимірюються на основі загального доходу чи валового операційного прибутку [13].

Збір та обробка історичних та операційних даних як елемент системи забезпечення ревеню-менеджменту є основою ефективних бізнес-операцій у готелях. Наприклад, аналізуючи історичні дані щодо показників бронювання, можна прогнозувати рівень завантаженості номерного фонду. Такою інформацією в готелі може бути: історія статистики

ануляцій бронювань, відмов від продажу номерів, кількості й тривалості простоїв номерів, глибини бронювань, завантаженості та середньої ціни; кількість бронювань за сегментними групами, в динаміці та ін. Ґрунтовний аналіз поведінки споживачів дасть змогу персоналізувати пропозицію для різних сегментних груп за каналами розподілу. Таким чином, інформаційні дані як елемент забезпечення ревеню менеджменту (див. *рис. 2*) являють собою масив структурованої та неструктурованої інформації, яка об'єднана та через опрацювання аналітичними інструментами переведена з кількісного рівня на якісний для забезпечення оптимального завантаження готелю. Вхідною є інформація про стан зовнішнього макро- та мікросередовища, внутрішня інформація по готелю.

Програмне забезпечення як аналітичний інструментарій здійснює описову та прогнозну аналітику за оптимізацією та контролем продаж. У [12] наведено детальний аналіз аналітичного інструментарію та процесу відбору інструментів для складання прогнозів. Автор зазначає, що весь аналітичний інструментарій поділяється на три категорії: *Revenue Management System*; ринкову аналітику; бізнес-аналітику, які представлені на ринку великою кількістю провайдерів. Оскільки перспективної аналітики поки що на ринку не існує, то необхідно чітко розуміти, яку частину роботи може виконати той чи інший інструмент та "...де його місце у всьому операційному циклі" [12]. Наразі економічний інструментарій стосується таких показників роботи готелю: *GOPPAR* (валовий операційний прибуток на один номер); *RevPAR* (виручка номерного фонду з номеру); *ADR* (середній відпускний тариф); *Occupancy* (коефіцієнт завантаження) та інших загальних показників господарсько-фінансової діяльності готелю.

Інструменти ревеню-менеджменту. Управління доходами передбачає використання інструментів цінових, нецінових та комбінованих методів управління доходами, які переплітаються та застосовуються одночасно. Наприклад, ціни варіюються за типом номеру, тривалістю проживання або правилами бронювання та каналами розподілу.

Процес ревеню-менеджменту як елемент системи забезпечення РМ можна представити як сукупність послідовних дій щодо управління доходами готелю, які відбуваються на стратегічному, тактичному та операційному рівні. Результати аналізу праць свідчать, що автори ідентифікують більш-менш подібні етапи в процесі РМ, які охоплюють сегментацію, аналіз, прогнозування попиту та пропозиції, застосування різних інструментів управління запасами, а також моніторинг та оцінку діяльності. Разом з тим, залишився без уваги авторів підготовчий етап та структуризація етапів за рівнями управління. Авторське бачення процесу ревеню-менеджменту представлено в *таблиці*.

Таблиця

Процес ревеню-менеджменту

Етап	Комплекс дій
1. Визначення цільових настанов та показників	Постановка стратегічних, тактичних та оперативних цілей. Постановка цілей за центрами формування доходу в готелі. Визначення планових показників управління доходами: <i>GOPPAR</i> (валовий операційний прибуток на номер). <i>RevPAR</i> (виручка номерного фонду), <i>ADR</i> (середній відпускний тариф). <i>Occupancy</i> (коефіцієнт завантаження)
2. Підготовчий	Збір та обробка операційних даних та маркетингової інформації
3. Аналіз	Аналіз попиту та пропозиції. Аналіз оперативних даних та інформації, статистики бронювань. Визначення пріоритетних споживчих сегментів та каналів продажу, які будуть найбільш ефективними для роботи з цими сегментами
4. Прогнозування	Обґрунтування методів прогнозування. Прогнозування попиту та пропозиції. Прогнозування показників управління доходами в перебігу днів
5. Прийняття рішення щодо вибору інструментів управління доходами	Обґрунтування підходів до розв'язання математичних задач РМ. Ціноутворення, нецінові методи та комбінування інструментів РМ. Розробка процесу оптимізації
6. Формування оперативних результатів процесу управління доходами	Розробка умов бронювання (інформація про продукт, ціни та тарифні обмеження, умови скасування та коригування). Формування плану продаж та бюджету
7. Впровадження	Розробка і впровадження програми мотивації для цього клієнтського сегмента і персоналу готелю. Медіапланування на поточний період. Навчання персоналу. Розробка прийомів продажу, оцінка їх ефективності та механізм впровадження
8. Моніторинг	Оцінка ефективності прийнятих рішень та системи управління доходами в цілому: рівень виконання планів та бюджету, порівняння досягнутих результатів з конкурентами та ринковою ситуацією. Визначення додаткових можливостей

Джерело: розроблено автором на основі [7].

Команда – останній елемент у системі забезпечення ревеню-менеджменту. Оптимальний результат від господарської діяльності готелю можна отримати лише тоді, коли організовано тісний контакт між службами прийому і розміщення, бронювання, маркетингу, продажів, які повинні функціонувати як єдиний механізм. Регулярне навчання персоналу й щоденне оновлення важливої інформації (щодо зміни тарифів та обмежень, планові показники тощо), наявність чітких інструкцій та мотивація дають змогу налаштувати весь колектив готелю на осмислені зусилля, що впливають на здобуття загального результату. Продаж – це інструмент комунікативного маркетингу, і для того щоб готель діяв як єдиний механізм, необхідно стандартизувати ці "комунікації", розробивши відповідні інструкції для кожного відділу і співробітника, який має контакт з клієнтом, з тим, щоб співробітник, який здійснює продаж, від першого до останнього слова уявляв собі весь пов'язаний з цим процес. Тільки мотивовані фахівці, які пройшли спеціальне навчання технікам продажів, можуть переконливо втілювати в реальність стратегію продажів. Кожен працівник повинен знати і розуміти, що створення умов для повторних звернень приносить додатковий прибуток підприємству.

Таким чином, посилення стратегічної ролі ревеню-менеджменту у практиці функціонування готелів довело, що зазначена управлінська технологія в перспективі буде займати визначальне рішення, процес ревеню-менеджменту зміщується з тактичного на стратегічний рівень, стає більш технологічним та орієнтованим на клієнта. Основними тенденціями в розвитку РМ є: зростання ролі організації та навчання ревеню-менеджменту [18]; інтегрування РМ з маркетинговими стратегіями [19]; актуалізація загального РМ по готелю, який включає додаткові центри доходу (відповідно, перевага в результативних показниках зміщується в бік валового операційного прибутку на один номер) [11; 17]; посилення впливу соціальних мереж на управління доходами в готелях.

Висновки. Результати дослідження вказують на те, що традиційний підхід не забезпечує розвиток потенціалу довгострокового успіху, особливо, коли платоспроможність і довічна цінність клієнта (*Customer Lifetime Value – CLV*) не корелюються позитивно. Натомість, у випадку позитивної кореляції контроль за споживчою цінністю та вартісно орієнтоване управління доходами обумовлюють порівнянні результати. Метою ціннісно орієнтованого ревеню-менеджменту є оптимізація фінансових результатів та спрямування пропозицій на ті сегменти споживчого ринку, які генерують максимальні доходи та формують потенціал довічної цінності клієнтського капіталу. Інструментами ціннісно орієнтованого ревеню-менеджменту є: сегментація споживчого ринку; диференціація пропозиції; справедлива тарифна політика та тарифні обмеження; контроль за обмеженнями та цінами.

Крім того, заходи ринкової комунікації повинні застосовуватися для нівелювання негативу у сприйнятті цін споживачами та недопущення зловживань з їхнього боку.

Розглянуто стратегічні, тактичні та операційні дії з ревеню-менеджменту на основі індивідуалізації споживчої цінності. В межах ціннісно орієнтованого підходу обґрунтовано новий зміст ревеню-менеджменту, який включає свідоме вибудовування взаємовигідних відносин з клієнтами на основі справедливої цінової диференціації (а не маніпулювання цінами) у межах прогнозованого структурованого попиту з метою формування довічної вартості клієнтського капіталу та забезпечення оптимальної прибутковості готелю. Розроблено систему забезпечення ревеню-менеджменту в готелі, яка, на відміну від інших, складається з сукупності структурних, процедурних, кадрових та поведінкових елементів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей управління доходами готелів. Розроблено та обґрунтовано ланцюг причинно-наслідкових зв'язків у системі стратегічних цілей ревеню-менеджменту, поетапний процес та змістовні процедури ревеню-менеджменту, які відбуваються на стратегічному, тактичному та операційному рівнях.

Подальші дослідження ціннісно орієнтованого ревеню-менеджменту мають спрямовуватися на визначення відповідних показників та моделей прогнозування цінності клієнта, необхідних для контролю ефективності роботи готелю. Для складних моделей оптимізації, орієнтованих на споживчу цінність, необхідні ефективні рішення, які приймаються на основі еволюційних алгоритмів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cross R. G. Launching the revenue rocket: How revenue management can work for your business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 1997. 38 (2). P. 32-43.
2. Jauncey S., Mitchell I., Slamet, P. The meaning and management of yield in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 1995. 7 (4). P. 23-26.
3. Kimes Sheryl E. The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2011. 10(1). P. 62-72.
4. Talluri K., Ryzin G. *The Theory and Practice of Revenue Management*. Springer-Verlag US, TBoston. MA, 2004.
5. Mauri, A. G. *Hotel revenue management: Principles and practices*. Milan-Torino: Pearson Italia, 2012.
6. Mathies C., Gudergan S. (). Revenue management and customer centric marketing – How do they influence travellers' choices. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2007. № 6. P. 331-346.
7. Мазаракі А., Бойко М., Кулик М. Детермінанти ревеню-менеджменту в готельному бізнесі. *Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. 2017. № 4 (114). С. 66-79.
8. Bolton L. E., Keh H. T., Alba J. W. How do price fairness perceptions differ across culture? *Journal of Marketing Research*, 2010. 29(June). P. 564-576.
9. Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Бойко М. Г. та ін. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 596 с.
10. Козлов Д. А. *Yield management in hotels*. USA: Createspace, 2013.
11. McMahon-Beattie U., McCentee M., McKenna R., Yeoman I, Hollywood L. Revenue management, pricing and the consumer. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2016. 15(3-4). P. 292-305.
12. 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.
13. Лесник А. Л. *Гостиничный менеджмент: политика ценообразования и управления доходом: учеб. пособие*. СПб.: Интермедия, 2015.
14. Амбросій О. І. Управління доходами підприємств готельного господарства: цілісний підхід. *Економічні науки*. 2010. Вип. 7 (25). Ч. 1. Серія "Облік і фінанси". С. 31-35.
15. Бланк І. О., Ситник Г. В. Планування грошових потоків підприємства. *Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. 2016. № 4. С. 31-44.
16. Phillips R. *Pricing and revenue management optimization*. Palo Alto, CA: Stanford University Press. 2005.
17. Fiig T., Goyons O., Adelving R., Smith B. Dynamic pricing – the next revolution in RM? *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2016. 15(5). P. 360-79.

18. Belobaba P. Optimization models in RM systems: optimality versus revenue gains. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2016. 15(3-4). P 229-235.
19. Weatherford L. The history of forecasting models in revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2016. 15(4). P. 222-228.

Стаття надійшла до редакції 02.09.2019.

Korzh N. The concept of value-oriented revenue management.

Background. Revenue management complicates the situation in the hotel in a hotel business, which demonstrates decrease in relations and trust between hotels and clients because of opportunistic behavior of both parties.

The **aim** of the article is to give an overview of the concept of revenue management in order to form dynamic competitive advantages and lasting mutually beneficial relations with clients.

Materials and methods. Methods of theoretical generalizations, comparisons, historical and linguistic analysis were used to investigate and systematize scientific approaches to the development of the notion "revenue management".

Results. Strategic, tactical and operational actions with revenue management are studied based on consumer value individualization. A new definition of revenue management is grounded within the limits of the conceptual value-oriented approach, which implies deliberate creation of mutually beneficial relations with clients based on fair price differentiation (and not price manipulation) within the limits of structured and predicted demand. The system of revenue management of a hotel was developed, which consists of the totality of structural, procedural, regular and behavioral elements aimed at reaching strategic goals in hotel revenue management, unlike other systems.

Conclusion. A value-oriented approach to revenue management reveals a new conceptual sense of this innovative management technology in the sphere of stimulation of sales of no persistent output to maximize optimal income of an enterprise, which helps form dynamic competitive advantages and lasting mutually beneficial relations with clients.

Keywords: revenue management, consumer value, customer management, revenue management system, average customer value.

REFERENCES

1. Cross, R. G. (1997). Launching the revenue rocket: How revenue management can work for your business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38 (2), 32-43 [in English].
2. Jauncey, S., Mitchell, I., & Slamet, P. (1995). The meaning and management of yield in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (4), 23-26 [in English].
3. Kimes, Sheryl E. (2011). The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 10(1), 62-72 [in English].
4. Talluri, K., & Ryzin, G. (2004). *The Theory and Practice of Revenue Management*. Springer-Verlag US, TBoston. MA [in English].
5. Mauri, A. G. (2012). *Hotel revenue management: Principles and practices*. Milan-Torino: Pearson Italia [in English].
6. Mathies C., & Gudergan S. (2007). Revenue management and customer centric marketing – How do they influence travellers' choices. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 6, 331-346 [in English].

7. Mazaraki, A., Bojko, M., & Kuly'k, M. (2017). Determinanty' reventu-menedzhmentu v gotel'nomu biznesi [Determinants of revenue management in the hotel business]. *Visnyk Kyiv. nac. torg.-ekon. un-tu – Herald of the Kyiv National University of Trade and Economics*, 4 (114), 66-79 [in Ukrainian].
8. Bolton, L. E., Keh, H. T., & Alba, J. W. (2010). How do price fairness perceptions differ across culture? *Journal of Marketing Research*, 29(June), 564-576 [in English].
9. Tkachenko, T. I., Mel'nychenko, S. V., Bojko, M. G. et. al. (2010). *Strategichnyj rozvytok turystychnogo biznesu [Strategic development of tourism business]*. A. A. Mazaraki (Ed.). Kyiv: Kyiv. nac. torg.-ekon. un-t [in Ukrainian].
10. Kozlov D. A. (2013). Yield management in hotels. USA: Createspace [in English].
11. McMahon-Beattie, U., McCentee, M., McKenna, R., Yeoman, I., & Hollywood, L. (2016), Revenue management, pricing and the consumer. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(3-4), 292-305 [in English].
12. Korzh, N. V., & Onishchuk, N. V. (2018). Social Selection of the optimal set of Revenue management tools in hotels. *Technologichny'j audy't ta rezervy vyrobnyctva – Technological audit and production reserves*, 1/4 (39),16-21 [in Ukrainian].
13. Lesnik, A. L. (2015). *Gostinichnyj menedzhment: politika cenoobrazovanija i upravlenija dohodom [Hotel management: pricing and revenue management policies]*. SPb.: Intermedija [in Russian].
14. Ambrosij, O. I. (2010). *Upravlinnja dohodamy pidpryjemstv gotel'nogo gospo-darstva: cilisnyj pidhid [Revenue management of enterprises of hotel industry: a holistic approach]*. *Ekonomichni nauky – Economic sciences*, 7 (25). P. 1, 31–35. Serija "Oblik i finansy" [in Ukrainian].
15. Blank, I. O., & Sytnyk, G. V. (2016). *Planuvannja groshovyh potokiv pidpryjemstva [Enterprise cash flow planning]*. *Visnyk Kyiv. nac. torg.-ekon. un-tu – Herald of the Kyiv National University of Trade and Economics*, 4, 31-44 [in Ukrainian].
16. Phillips R. (2005). *Pricing and revenue management optimization*. Palo Alto, CA: Stanford University Press [in English].
17. Fiig, T., Goyons, O., Adelving, R., & Smith, B. (2016). Dynamic pricing – the next revolution in RM? *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(5), 360-79 [in English].
18. Belobaba, P. (2016). Optimization models in RM systems: optimality versus revenue gains. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(3-4), 229-235 [in English].
19. Weatherford, L. (2016). The history of forecasting models in revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(4), 222-228 [in English].