



УДК 338.488.2:640.412

МАЗАРАКІ Анатолій, д. е. н., професор, ректор Київського національного торговельно-економічного університету

БОЙКО Маргарита, д. е. н., професор, завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету

КУЛИК Марія, к. е. н., доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету

ДЕТЕРМІНАНТИ РЕВЕНЮ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Визначено сутність ревеню-менеджменту як ефективного інструменту управління доходами підприємства готельного господарства. Досліджено базові детермінанти ревеню-менеджменту у готельному бізнесі. Наведено трактування ревеню-менеджменту у готельному бізнесі. Запропоновано архітектуру системи ревеню-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу. Проаналізовано передумови і переваги імплементації елементів системи ревеню-менеджменту у діяльність готельних підприємств.

Ключові слова: ревеню-менеджмент, детермінанти ревеню-менеджменту, готельний бізнес, управлінська технологія, попит, пропозиція, еластичність попиту.

Мазараки А., Бойко М., Кулик М. Детерминанты ревеню-менеджмента в гостиничном бизнесе. Определена сущность ревеню-менеджмента как эффективного инструмента управления доходами предприятия гостиничного хозяйства. Исследованы базовые детерминанты ревеню-менеджмента в гостиничном бизнесе. Приведены трактовки ревеню-менеджмента в гостиничном бизнесе. Предложена архитектура системы ревеню-менеджмента субъекта гостиничного бизнеса. Проанализированы предпосылки и преимущества имплементации элементов системы ревеню-менеджмента в деятельность гостиничных предприятий.

Ключевые слова: ревеню-менеджмент, детерминанты ревеню-менеджмента, гостиничный бизнес, управленческая технология, спрос, предложение, эластичность спроса.

Постановка проблеми. Процеси інтеграції та економічної глобалізації, до яких активно залучається Україна, сприяють зростанню можливостей розвитку готельного бізнесу. Цей вид економічної діяльності

є невід'ємною складовою туристичної сфери та суттєво впливає на формування інвестиційної та туристичної привабливості країни. За експертними висновками, входження міжнародних готельних операторів на ринок готельних послуг України, розвиток національних готельних мереж створюють можливості до 2020 р.: збільшити внесок туристичної сфери та готельного господарства у ВВП країни до 6 %, експортних доходів – до 25 %; залучити іноземні інвестиції на суму 1.5 млрд грн; утворити близько 35 тис. та зберегти 100 тис. робочих місць; розвивати міжнародне співробітництво та євроінтеграційні процеси у сфері гостинності; покращити туристичний імідж держави і як результат – позитивне сальдо туристичного балансу [1–3].

Нинішній стан господарювання вітчизняних підприємств готельного господарства характеризується нестійкими тенденціями розвитку, що в основному обумовлюється сезонними коливаннями попиту і неможливістю створення запасів специфічного продукту – готельної послуги, зростанням цін на послуги та недостатнім рівнем якості обслуговування при невисокій еластичності попиту за ціною, організаційним консерватизмом управління. Положення також ускладнюється нестабільністю зовнішнього середовища, неузгодженістю процесів, які відбуваються на підприємствах, що не відповідають ринковим вимогам до управління господарською діяльністю. Крім того, специфікою готельних послуг є те, що при зменшенні попиту підприємства не можуть реалізувати свої послуги в інший час в іншому місці, і якщо вони залишилися незатребуваними, то дохід буде втрачений, оскільки послуги не можна накопичувати, зберігати. Саме через відсутність можливості зберігання послуг у готелях відбувається їх природна втрата. На відміну від виробництва, процес обслуговування споживачів обмежений у часі. У період зменшення попиту та при високих цінах на послуги невисокий коефіцієнт завантаження номерного фонду не можна відшкодувати збільшенням попиту у наступні періоди [4].

Незважаючи на соціально-економічні труднощі, у ситуації, коли світовий туристичний ринок розвивається, Україна зобов'язана зайняти свою ринкову нішу на ньому. Це питання позиціонування, брендингу, підтримки наявних туристичних ресурсів [5]. Саме тому забезпечення ефективного функціонування суб'єктів готельного бізнесу потребує наукового обґрунтування інноваційних методів управління доходами, які кореспондуються із світовим досвідом та вдалою практикою вітчизняних підприємств-лідерів. Доходи – фінансова основа діяльності суб'єктів готельного бізнесу, є чинником розвитку та основою збереження ринкової частки в умовах конкурентного середовища. Відповідно підвищення ефективності управління доходами є пріоритетним завданням для суб'єкта готельного бізнесу [4].

Ефективним інструментом управління доходами є ревеню-менеджмент, дієвість якого забезпечує успішне функціонування підприємства, а також усвідомлення тих величезних переваг, які надає суб'єкту готельного бізнесу превентивна оцінка трендів коливання попиту на готельні послуги як з економічної, так і з точки зору об'єктивних знань про можливості взаємодії зі споживачами. Відтак, актуальною для вирішення є проблема, пов'язана з формуванням якісного обліково-аналітичного забезпечення моделей управління доходами, яке б, *по-перше*, відповідало стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу; *по-друге*, було гнучким в умовах коливання попиту та пропозиції; *по-третє*, надавало можливість контролю за центрами формування доходів та забезпечувало інвестиційну привабливість підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомі концептуальні положення ревеню-менеджменту висвітлено у працях українських та зарубіжних вчених. Компаративний аналіз наукового доробку з цієї проблематики свідчить про системність досліджень щодо формування теоретичної, методологічної та прикладної платформи ревеню-менеджменту. Здебільшого науковці об'єктом своїх досліджень обирали процеси формування та управління доходами підприємств. Це праці І. Бланка, З. Шершньової, В. Шевчука, С. Оборської, О. Амбросій, О. Шеремета, І. Бубняка, М. Чумаченка, Р. Костирко, Є. Мниха, С. Мельниченко, Т. Ткаченко та ін. [6–16]. Вчені запропонували портфель управлінських моделей, які розкривають процедуру аналізу динаміки і структури доходу за видами діяльності, продукції і напрямками збуту. Джерелами інформації для проведення такого аналізу є фінансова звітність та дані аналітичного обліку.

Незважаючи на достатню кількість наукових праць, присвячених системі управління доходами, слід відзначити фрагментарність та дискусійність теоретичних і методичних розробок щодо використання їх результатів у практиці управління суб'єктами готельного бізнесу. Передусім це обумовлено тим, що ефективне управління доходами в готельному бізнесі повинно базуватися на аналітичному інструментарії сучасної управлінської технології – ревеню-менеджменті. Ця управлінська технологія розкриває процеси бізнес-аналітики діяльності суб'єкта готельного бізнесу щодо визначення економічних факторів і показників забезпечення ефективності функціонування готелю за результатами реалізації оптимальної кількості номерів за максимальною ціною через ефективні канали збуту. Визначений аспект є актуальним завданням для суб'єктів готельного бізнесу. Цінова політика, обсяг прибутку, показники ефективності збуту – стрижень ревеню-менеджменту в індустрії гостинності. У науковій літературі не сформовано теоретичної конструкції, яка дозволила б обґрунтувати цілісну концепцію ревеню-менеджменту. Це ускладнює розроблення організаційно-економічних механізмів його запровадження та обмежує можли-

вості застосування для досягнення соціально-економічних цілей функціонування суб'єктів готельного бізнесу.

Метою статті є розкриття сутності ревеню-менеджменту як управлінської технології, визначення детермінант та важелів його імплементації у господарську діяльність суб'єктів готельного бізнесу.

Матеріали та методи. В основу дослідження покладено наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, що розкривають управлінський процес управління доходами. Міждисциплінарний і багатоаспектний характер наукової проблеми обумовив застосування у процесі дослідження комплексу методів: загальнонаукових – абстрагування, аналізу та синтезу, індуктивного та дедуктивного, історичного, логічного, сходження від абстрактного до конкретного, що забезпечило системний характер дослідження детермінант ревеню-менеджменту.

Результати дослідження. Розвиток методики та практики застосування ревеню-менеджменту формує портфель наукових трактувань, що процес управління доходами готельного підприємства – це конвергенція моделей управління з метою максимізації доходу від продажів готельних послуг за результатами [17]:

- моніторингу і прогнозування поведінки споживчих мікро-сегментів для формування гнучкої цінової політики;
- виділення ресурсного потенціалу для реалізації готельних послуг за відповідною цій кон'юнктурній ситуації ціновою політикою;
- застосування основних економічних принципів при визначенні ціни і контролю за обсягами пропозиції номерів;
- управління тарифами і завантаженням номерного фонду;
- комплексного застосування стратегій ціноутворення для визначених споживчих сегментів у визначеному часовому лазі.

Результати аналізу наведених наукових позицій стосовно сутності ревеню-менеджменту як процесу, що базується на поєднанні зазначених управлінських дій, свідчать, що його імплементація у діяльність готельних підприємств насамперед пов'язана із застосуванням такої вагомої інформаційної детермінанти, як *Global distribution systems (GDS)*. Для готельного бізнесу *GDS* – це основний канал продажів готельних послуг. Відповідно, ревеню-менеджмент спирається на поєднання у процесі управління бізнесом інтелектуального капіталу підприємства та комплексу комп'ютерних моделей. Суб'єкт готельного бізнесу, менеджмент якого системно відслідковує тенденції у формуванні попиту різними споживчими сегментами, спроможний: превентивно реагувати на потреби туристів; обґрунтовано використовувати фінансові засоби на маркетингові заходи; адресно використовувати канали взаємодії для формування сегмента лояльних споживачів.

Таким чином, для успішного застосування ревеню-менеджменту необхідною 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.

Виходячи з наведених аргументів, можна констатувати, що *ревеню-менеджмент* – це управлінська технологія формування цінової політики на основі прогнозування споживчого попиту, яка спрямована на досягнення оптимального співвідношення між попитом на послуги і відповідною пропозицією, використання найбільш ефективних каналів збуту як базових детермінант зростання доходів. В умовах коливання кон'юнктури ринку готельних послуг досягнення цієї прагматичної мети потребує сегментації попиту, моделювання еластичності ціни і застосування методів оптимізації цінової політики.

Безпрецедентно активний розвиток інформаційних технологій впливає на формування цінової політики суб'єкта готельного бізнесу у реальному проміжку часу і несе в собі якісно нові проблеми та виклики. Саме тому слід враховувати, що цінова політика готелю перебуває у взаємозв'язку з елементами маркетингу і суттєво впливає на рентабельність господарської діяльності готельного підприємства, його життєздатність і фінансову стабільність. Цінова політика в системі ревеню-менеджменту має ознаки цінової дискримінації тому, що один і той самий продукт або послуга можуть бути реалізовані різним ринковим сегментам або типам споживачів за різною ціною навіть протягом дня. При цьому саме цінова дискримінація за результатами згладжування попиту і пропозиції дозволяє збільшувати обсяги реалізованих послуг, забезпечувати додатковий дохід і прибуток. Ця форма ціноутворення використовує зниження/підвищення ціни для залучення додаткових клієнтів і доходів без зниження/підвищення ціни для всіх сегментів споживачів. Згідно з методичними положеннями ревеню-менеджменту ціна продажу номеру може бути різною не тільки у певні дати, сезони, дні тижня, доцільно навіть застосовувати різні ціни продажів протягом дня. Зокрема, ціна,

що пропонується споживачам, які користуються електронними каналами продажів, повинна істотно відрізнятись від тієї, за яку споживач готовий сплатити кошти, придбаваючи послуги безпосередньо при поселенні. Варто усвідомлювати, що споживача, який купує номер заздалегідь, використовуючи Інтернет, доцільно заохочувати та знижувати тарифи. Програми лояльності або програми заохочення постійних гостей також сприяють підвищенню доходів готелю. Програми утримання постійних гостей не повинні бути дисконтними. Це програми накопичення балів, ночівель тощо [18].

Маркетингові та інформаційні технології забезпечують досягнення завдань ревеню-менеджменту. Також важливим елементом для реалізації ревеню-менеджменту є визначення сезонності та еластичності попиту на готельні послуги. Попит на готельні послуги має нерівномірну еластичність, яка варіюється залежно від сегмента споживачів і ринкових умов. Це створює основу для варіювання ціни для різних сегментів ринку. Зважаючи на те, що цінова еластичність попиту (E_d) – це реакція попиту на зміну ціни, вона вимірюється співвідношенням між процентною зміною пропозиції і процентною зміною ціни на послугу [19; 20]:

$$E_d = \frac{\frac{D_q}{q_0}}{\frac{D_p}{p_0}},$$

де $D_q = q_1 - q_0$ є зміною величини попиту споживачів в період 1 порівняно з періодом 0;

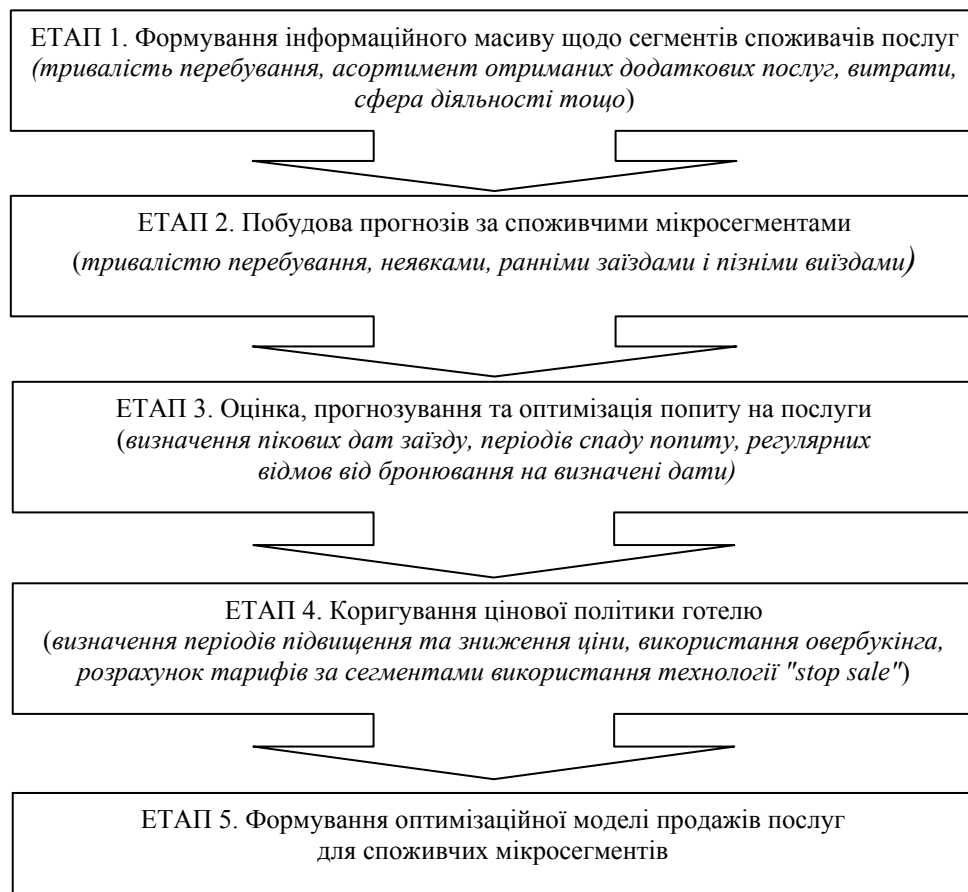
$D_p = p_1 - p_0$ – зміна ціни за той же часовий лаг.

Якщо попит на послуги еластичний, готель може збільшити обсяги доходів завдяки зниженню цін, так як втрачені доходи від низької ціни будуть відшкодовані більшою кількістю проданих номерів (місць). Якщо попит нееластичний, то готелю доцільно збільшити ціни на проживання, що частково компенсує втрачені доходи від зменшення кількості днів проживання в готелі, але остаточний баланс впливу на доходи буде позитивний. Якщо попит має одиничну еластичність, то готель не має стимулів для зміни цін, оскільки накопичений завдяки більш високій ціні дохід повністю компенсує лише втрати доходів через зниження кількості проданих ночівель.

У періоди коливання попиту на готельні послуги інструментом підтримання стабільності та конкурентоспроможності стає цінова політика суб'єкта готельного бізнесу, яка повинна поєднувати завдання ціноутворення та використання показників еластичності попиту й пропозиції. Логіка диференціації цін на готельні послуги полягає

в такому: мінімізувати втрати готелів у період слабкого попиту і забезпечити максимум доходів при його підвищенні. Важливими складовими цінової політики на готельні послуги повинні бути: обґрунтування мінімального рівня завантаження, при якому доцільно ініціювати зростання продажів за рахунок введення пільгових або заохочувальних тарифів; визначення конкурентоспроможних позицій готельних підприємств; сезонний і територіальні фактори; обсяг і якість обслуговування. Отже, управління діяльністю підприємств готельного господарства за допомогою диференціації цін може стати інструментом вирішення проблеми завантаження, а відповідно і досягнення цільової маси прибутку. Однак, крім диференціації цін, вирівнювання коливання коефіцієнта завантаження готелів можливо досягти завдяки організації різних заходів: конференцій, виставок, ярмарків; надання додаткових послуг тощо.

З огляду на викладені аргументи, система ревеню-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу базується на структурно-логічних етапах, що представлено на *рисунку* [21].



Архітектоніка системи ревеню-менеджменту у готельному бізнесі

Використання інформаційного масиву показників системи ревеню-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу дасть змогу своєчасно отримувати необхідну інформацію для формування управлінських рішень щодо збільшення частки ринку, коефіцієнта завантаження номерного фонду, доходів.

Економічний ефект ревеню-менеджменту є головною характеристикою успішності від застосування. Існує чітко виражений зворотний зв'язок успішності діяльності суб'єкта готельного бізнесу від прийняття правильних маркетингових рішень. Національні суб'єкти готельного бізнесу у своїй діяльності здебільшого використовують показник "середня ціна номера". Водночас він не завжди адекватно презентує ефективність використання ресурсів готелю. Наприклад, два підприємства, які мають однотипні функціональні характеристики, середню ціну проживання у номері, можуть суттєво відрізнятись за своєю операційною ефективністю. Результати ж використання інструментарію ревеню-менеджменту в міжнародних готельних мережах *Marriott*, *Courtyard* и *Residence Inn* та ін. переконливо свідчать, що протягом останніх десяти років ця система управління доходами дала змогу: збільшити коефіцієнт завантаження номерного фонду від 10 до 30 % (оборот продажів зростає на 7–10 %) та дохід на один номер; оптимізувати процес продажів, забезпечити щорічне зростання додаткового прибутку від 15 до 40 % [22]. Наведені факти красномовно демонструють прагматичність ревеню-менеджменту, який базується на врахуванні розрізненості споживчого попиту та обов'язковості розроблення різноманітних тарифів для врахування попиту різних сегментних груп. Незважаючи на доведені факти щодо ефективності ревеню-менеджменту, його активне застосування в готелях України не спостерігається. З'ясовано, що основними причинами цього є відсутність прикладних рекомендацій щодо його імплементації у систему управління доходами та відповідного інформаційного забезпечення процесів ревеню-менеджменту.

Таким чином, ревеню-менеджмент суб'єкта готельного бізнесу базується на використанні гнучких методів ціноутворення, взаємопов'язаності цінової політики з позиціонуванням послуг, кореляції стратегії ціноутворення з етапом життєвого циклу готельних послуг. Відповідно, аналітичний інструментарій ревеню-менеджменту спрямовано на:

- щоденне визначення оптимальної ціни номера і тактики продажів;
- ефективну та взаємоузгоджену комунікацію між керуючим, ревеню-менеджером і функціональними службами готелю;
- системний аналіз попиту та пропозиції на ринку;
- застосування системи автоматизації готелю, яка формує інформаційне середовище аналізу тенденцій продажів номерів за категоріями та сегментами споживачів.

Наведені компоненти ревеню-менеджменту є основою прогнозування продажів номерного фонду і, відповідно, превентивного реагування на коливання кон'юнктури ринку та ефективної протидії тиску конкурентного середовища. Інформаційна компонента є важливою складовою ревеню-менеджменту. Особливо з позиції застосування комп'ютерних технологій, які містять сукупність модулів прогнозування, ціноутворення, канали просування і взаємовідносини зі споживачами. На національному ринку готельних послуг суб'єкти бізнесу активно застосовують автоматизовану систему керування "OPERA Enterprise Solution" (корпорація *Micros-Fidelio*). Вона містить систему автоматизації служби прийому й розміщення гостей (*Property Management System*); систему автоматизації відділу продажів і маркетингу (*Sales and Catering*); систему керування якістю обслуговування (*Quality Management System*); систему оптимізації прибутку (*Revenue Management*); систему керування заходами (*OPERA Activity Scheduler*); систему централізованого бронювання (*OPERA Reservation System*); модуль бронювання через Інтернет (*Web-Self Service*); централізовану інформаційну систему по клієнтах (*Customer Information System*). Мобільне рішення системи *OPERA Enterprise Solution*, *OPERA-Palm* дає змогу персоналу здійснювати всі необхідні бізнес-процеси [23].

Система оптимізації прибутку (*Revenue Management*), інтегрована з *OPERA ORS* й *PMS*, дає змогу як управляти доходом окремих готелів, так і здійснювати централізоване керування декількома готелями в одній базі даних. Серед основних функцій слід зазначити складний груповий аналіз, що надає можливість керування тарифами, а також прибутковістю за принципом "готель у готелі". У системі є інтерфейс з системою *OPERA S&C* для аналізу ефективності певних послуг і збільшення рентабельності. Дані щодо реакції загального доходу на зміну цін залежно від цінової еластичності попиту дозволяють при розробленні системи ревеню-менеджменту визначитися з вектором диференціації цін на готельні послуги. Управління бізнес-процесом готелю на основі ревеню-менеджменту надасть змогу обґрунтовувати та приймати управлінські рішення щодо ефективних каналів дистрибуції готельних послуг.

Висновки. Резюмуючи результати дослідження детермінант ревеню-менеджменту у готельному бізнесі, можна констатувати, що для досягнення цілей економічної діяльності актуальним для суб'єктів готельного бізнесу є застосування управлінських технологій, які відображають такі детермінанти їх успішного розвитку, як інформаційні інновації та інтелектуальні ресурси. Ці компоненти – основа регулювання успішного управління суб'єктами готельного бізнесу, що створюють необхідні умови для ефективного використання ресурсного потенціалу та підвищення якості послуг. Імплементация ревеню-менеджменту у систему управління готельним бізнесом надасть можливість готельним підприємствам не тільки посилити конкуренто-

спроможність на ринку, але і збільшити капіталізацію, підвищити інвестиційну привабливість. Менеджмент готелю повинен бути спроможним використовувати ефективну обліково-аналітичну систему, яка поєднує між собою управлінську (оперативний та стратегічний рівні), інформаційну, маркетингову, бухгалтерську детермінанти, які формують інструментарій ревеню-менеджменту. Це дасть змогу визначати джерела формування доходів, забезпечувати оптимальну структуру готельних послуг, виявляти резерви збільшення власних фінансових ресурсів, оптимізувати структуру активів, здійснювати контроль за цільовим використанням фінансових коштів.

У подальших дослідженнях наукові дискусії щодо ревеню-менеджменту доцільно зосередити у площині побудови теоретичних та прикладних моделей, які розкривають його сутність через призму сукупності управлінських дій щодо реалізації функціональних суб-стратегій ревеню-менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Мельниченко С. В.*, Буряк Т. В. Готельні мережі на ринку туристичних послуг України. Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. 2014. № 3. С. 5–15.
2. Про спеціальний режим інвестиційної діяльності у сфері туризму, готельного господарства і курортів : Концепція Закону України. URL : <http://frtu.org.ua/uk/proekti-frtu/135-tematichniproekti/543-kontseptsiya-zakonu-ukrajini-pro-spetsialnij-rezhim-investitsijnojidiyalnosti-u-sferi-turizmu-gotel'nogo-gospodarstva-i-kurortiv>.
3. *Офіційний сайт* Державної служби статистики. URL : <http://ukrstat.gov.ua>.
4. *Мазаракі А. А.*, Шаповал С. Л., Мельниченко С. В. та ін. *HORECA* : навч. посіб. у 3-х т. Т 1. Готелі ; за ред. А. А. Мазаракі. 2-ге вид., виправ. і доповн. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 400 с.
5. *Тарасюк Г. М.*, Мілінчук О. В. Розвиток вітчизняного туризму в контексті світових тенденцій. Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту. Вип. 7. Ч. 3. 2016. С. 127–131.
6. *Бланк І. О.*, Ситник Г. В. Планування грошових потоків підприємства. Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. 2016. № 4. С. 31–44.
7. *Шершньова З. Є.* Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. 2010. № 2. Т. 1. С. 140–144.
8. *Шевчук В. Р.* Стратегічний управлінський облік як інформаційне підґрунтя стратегічного менеджменту підприємства. Вісн. Нац. ун-ту "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2014. № 797. С. 417–422.
9. *Амбросій О. І.* Класифікація доходів готельного господарства та фактори, що впливають на їх розмір. Наук. вісн. ЧТЕІ Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. 2010. № 1. С. 195–200.
10. *Амбросій О. І.* Управління доходами підприємств готельного господарства: цілісний підхід. Економічні науки. 2010. Вип. 7 (25). Ч. 1. С. 31–35. Серія "Облік і фінанси".

11. *Шеремет О. О., Багацька К. В.* Прогнозування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ризику. Економічний аналіз. 2016. № 2. Т. 23. С. 13–21.
12. *Бубняк І. М.* Фінансовий менеджмент. URL : http://bookdn.com/book_359_glava_54_55.Pol%D1%96tika_uprav%D1%96nnja%C2%A0.html.
13. *Чумаченко М. Г., Панков В. А.* Управління вартістю компанії на основі ціннісного підходу. Фінанси України. 2004. № 2. С. 66–79.
14. *Костирко Р. О.* Внутрішній контроль в управлінні стійким розвитком підприємств. Наук. вісн. Фінанси, банки, інвестиції. 2013. № 3. С. 117–121.
15. *Мних Є. В., Никонович М. О., Бардаш С. В. та ін.* Державний фінансовий аудит: методологія і організація : монографія ; за ред. Є. В. Мниха. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 319 с.
16. *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.
17. *Костин К. Б.* Ревеню-менеджмент как основа успешного развития индустрии туризма. Предпринимательство. 2012. № 11 (209). С. 151–156.
18. *Cross R. G., Higibe J. A. & Cross D. Q.* (2009). Revenue management's renaissance: Arebirth of the art and science of profitable revenue generation. Cornell Hospitality Quarterly, 50(1). P. 56–81.
19. *Kimes S. E.* (2010). The future of hotel revenue management. Cornell Hospitality Report, 10(14). P. 6–15.
20. *Романюк А. В.* Влияние внутренних факторов на управление доходами гостиничных предприятий. Молодой ученый. 2015. № 24. С. 543–545.
21. *Ivanov Stanislav.* Hotel Revenue Management: From Theory to Practice. Varna : Zangador, 2014.
22. *Секреты Revenue: как оптимизировать доходы.* Hotel & Resort. URL : http://www.ratanews.ru/hotels/hotels_26122008_1.stm.
23. *Система управления отелем.* URL : http://www.experttelecom.kiev.ua/PO_otel_2.html.

Стаття надійшла до редакції 19.06.2017.

Mazaraki A., Boyko M., Kulyk M. Revenue management determinants in hospitality.

Background. *In Ukraine, the problems of revenue management determinants in hospitality have not received significant interest. Effective revenue management ensures the successful operation of the enterprise, as well as awareness of the enormous benefits of hotel business entity preventive assessment of trends fluctuations in demand for hotel services from both an economic point of view and objective knowledge of interoperability with consumers.*

The aim of the article is the disclosure of revenue management as a management technology, determinants and instruments of its implementation in the economic activities of the hotels.

Materials and methods. *The methodological basis of the research of the problem is the application of science in the study of complex methods: general - abstraction, analysis and synthesis, inductive and deductive, historical, logical, from abstract to concrete, ensuring systemic nature study determinants of revenue management.*

Results. *The role of the revenue management was identified. The determinants of revenue management in hospitality were investigated. The prerequisites and advantages of implementing the elements of revenue management system in the activity of hotel*

enterprises were analyzed. The architecture of the revenue management system of the hotel business entity was developed.

Conclusion. The revenue management in hotel business requires specific approaches to the application of management techniques that reflect the determinants of successful business development information such as innovation and intellectual resources. These components are the basis of successful management regulation in hospitality, which create the necessary conditions for the effective use of capacity and service quality. Implementation of revenue management in hotel management system will enable hotel companies not only strengthen their competitiveness, but also increase capitalization and investment attractiveness.

Keywords: revenue management, determinants of revenue management, hospitality, management technology, demand, proposition, elasticity of demand.

REFERENCES

1. Mel'nychenko S. V., Burjak T. V. Gotel'ni merezhi na rynku turystychnyh poslug Ukrainy. Visn. Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-tu. 2014. № 3. S. 5–15.
2. Pro special'nyj rezhym investytsijnoi' dijal'nosti u sferi turizmu, gotel'nogo gospodarstva i kurortiv : Konceptcija Zakonu Ukrainy. URL : http://frtu.org.ua/uk/proekti-frtu/135-tematichni-proekti_/543-kontseptsija-zakonu-ukrajini-pro-spetsialnij-rezhim-investitsijnojidiyalnosti-u-sferi-turizmu-gotel'nogo-gospodarstva-i-kurortiv.
3. Oficijnyj sajt Derzhavnoi' sluzhby statystyky. URL : <http://ukrstat.gov.ua>.
4. Mazaraki A. A., Shapoval S. L., Mel'nychenko S. V. ta in. HORECA : navch. posib. u 3-h t. T 1. Goteli ; za red. A. A. Mazaraki. 2-ge vyd., vyprav. i dopovn. Kyi'v : Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t, 2017. 400 s.
5. Tarasjuk G. M., Milinchuk O. V. Rozvytok vitchyznjanogo turizmu v konteksti svitovyh tendencij. Nauk. visn. Uzhgorod. nac. un-tu. Vyp. 7. Ch. 3. 2016. S. 127–131.
6. Blank I. O., Sytnyk G. V. Planuvannja groshovyh potokiv pidpryjemstva. Visn. Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-tu. 2016. № 4. S. 31–44.
7. Shershyn'ova Z. Je. Antykrizova programa pidpryjemstva: metodychni osnovy rozrobky ta organizacija vykonannja. Visn. Hmel'n. nac. un-tu. 2010. № 2. T. 1. S. 140–144.
8. Shevchuk V. R. Strategichnyj upravlins'kyj oblik jak informacijne pidg'runtja strategichnogo menedzhmentu pidpryjemstva. Visn. Nac. un-tu "L'vivs'ka politehnika". Menedzhment ta pidpryjemnyctvo v Ukraini: etapy stanovlennja i problemy rozvytku. 2014. № 797. S. 417–422.
9. Ambrosij O. I. Klasyfikacija dohodiv gotel'nogo gospodarstva ta faktory, shho vplyvajut' na i'h rozmir. Nauk. visn. ChTEI Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-tu. 2010. № 1. S. 195–200.
10. Ambrosij O. I. Upravlinnja dohodamy pidpryjemstv gotel'nogo gospodarstva: cilisnyj pidhid. Ekonomichni nauky. 2010. Vyp. 7 (25). Ch. 1. S. 31–35. Serija "Oblik i finansy".
11. Sheremet O. O., Bagac'ka K. V. Prognozuvannja dijal'nosti pidpryjemstv harchovoi' promyslovosti v umovah ryzyku. Ekonomichnyj analiz. 2016. № 2. T. 23. S. 13–21.
12. Bubnjak I. M. Finansovyj menedzhment. URL : http://bookdn.com/book_359_glava_54_55.Pol%D1%96tika_upravl%D1%96nnja%C2%A0_.html.

13. *Chumachenko M. G., Pankov V. A.* Upravlinnja vartistju kompanii' na osnovi cinnisnogo pidhodu. *Finansy Ukrainy*. 2004. № 2. S. 66–79.
14. *Kostyrko R. O.* Vnutrishnij kontrol' v upravlinni stijkym rozvytkom pidpryjemstv. *Nauk. visn. Finansy, banky, investycii'*. 2013. № 3. S. 117–121.
15. *Mnyh Je. V., Nykonovych M. O., Bardash S. V.* ta in. *Derzhavnyj finansovyj audyt: metodologija i organizacija* : monografija ; za red. Je. V. Mnyha. Kyi'v : Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t, 2009. 319 s.
16. *Tkachenko T. I., Mel'nychenko S. V., Bojko M. G.* ta in. *Strategichnyj rozvytok turystychnogo biznesu* : monografija ; za zag. red. A. A. Mazaraki. Kyi'v : Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t, 2010. 596 s.
17. *Kostin K. B.* Revenu-menedzhment kak osnova uspeshnogo razvitija industrii turizma. *Predprinimatel'stvo*. 2012. № 11 (209). S. 151–156.
18. *Cross R. G., Higibe J. A. & Cross D. Q.* (2009). Revenue management's renaissance: Arebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1). R. 56–81.
19. *Kimes S. E.* (2010). The future of hotel revenue management. *Cornell Hospitality Report*, 10(14). R. 6–15.
20. *Romanjuk A. V.* Vlijanie vnutrennih faktorov na upravlenie dohodami gostinichnyh predpriyatij. *Molodoj uchenyj*. 2015. № 24. S. 543–545.
21. *Ivanov Stanislav.* *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Varna : Zangador, 2014.
22. *Sekrety Revenue: kak optimizirovat' dohody.* *Hotel & Resort*. URL : http://www.ratanews.ru/hotels/hotels_26122008_1.stm.
23. *Sistema upravljenja otelem.* URL : http://www.experttelecom.kiev.ua/PO_otel_2.html.