

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-39>

УДК 005.21:[339.486.1:640.4

ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИМИ ГОТЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ

EFFECTIVENESS OF THE REVENUE MANAGEMENT SYSTEM IMPLEMENTATION STRATEGY BY INTERNATIONAL HOTEL CHAINS

Бойко Маргарита Григорівна

доктор економічних наук,
професор, завідувачка кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0249-1432>

Охріменко Алла Григорівна

доктор економічних наук,
професор, професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0405-3081>

Кулик Марія Володимирівна

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

Boiko Marharyta, Okhrimenko Alla, Kulyk Mariia

State University of Trade and Economics

Ця стаття розглядає можливості та альтернативи розробки та імплементації системи ревеню менеджменту в міжнародних готельних мережах. Визначено напрями вибору стратегій впровадження та стратегій реалізації та результативності обраної стратегії. Обґрунтовано, що диференціація стратегій і створення корпоративних центрів з використанням децентралізованих і централізованих підходів управління доходами дозволяє сформувати систему ревеню менеджменту в міжнародних готельних мережах. У аспекті дослідження визначено взаємозв'язок між ефективністю і стратегією, що використовуються для системи ревеню менеджменту, впливаючи на роботу всіх департаментів готельного підприємства. З урахуванням непередбачуваності середовища і необхідності оптимізації витрат запропоновано стратегію аутсорсингу для виконання бізнес-функцій ревеню менеджменту.

Ключові слова: стратегії, ревеню менеджмент, аутсорсинг, бізнес-функції, міжнародні готельні мережі.

This article considers the possibilities and alternatives for the development and implementation of a revenue management system in international hotel chains. It identifies directions of selection of strategies of introduction and strategies of realisation and effectiveness of the chosen strategy. It is substantiated that the differentiation of strategies and the creation of corporate centres using decentralised and centralised approaches to revenue management allows to form a system of revenue management in international hotel chains. In the aspect of research, the relationship between efficiency and strategy used for the management rhubarb system is determined, affecting the work of all departments of a hotel enterprise. Taking into account the unpredictability of the environment and the need to optimise costs. The purpose of this article is to study the strategies used by international hotel chains in implementing the revenue management system. Methodology of research. The purpose of this article is to study the strategies used by international hotel chains in implementing the revenue management system. Research methodology. The study uses the method of analysis to identify the types of strategies and substantiate the use of outsourcing. To study the features of strategy implementation in international hotel chains, the method of synthesis was chosen. Findings. It has been determined that the choice of method of organising the system of management

revenues is a process that is complex in terms of functional content, diverse in terms of levels of formation and types. Originality. A modified classification of revenue management strategies is proposed. The study presents approaches to the choice of the organisation of the revenues management system, which focus on the financial capabilities of implementing strategies, depending on their characteristics. Practical value. Innovative approaches to the choice of revenue management strategies are identified, the main types, interrelationships and scientific views on the interpretation of the concept of outsourcing are analysed.

Keywords: strategies, revenue management, outsourcing, business functions, international hotel chains.

Постановка проблеми. Поширення використання механізмів ревеню менеджменту не лише підвищує ефективність діяльності за рахунок підвищення доходів, але й сприяє розвитку потенціалу готельного підприємства. Ряд досліджень показує важливість стратегічного підходу до формування системи ревеню менеджменту [1–5]. У дослідженні використовується метод аналізу для визначення типів стратегій та обґрунтування використання аутсорсингу. Для вивчення особливостей реалізації стратегії в міжнародних готельних мережах було обрано метод синтезу. Вибір методу організації системи управління доходами є процесом, складним за функціональним змістом, різноманітним за рівнями формування та типами, як спосіб активізації та реалізації стратегії розвитку, що характеризується адаптацією до зовнішніх викликів. Проблема вибору методу управління доходами є предметом наукового інтересу. Цей інтерес базується на варіативності підходів до організації системи управління доходами в готелях різних типів. Саме тому наукове завдання обґрунтування вибору стратегій, що визначають розвиток нових підходів до управління доходами, має чітку практичну спрямованість. Важливим є розробка модифікованої класифікації стратегій управління доходами. Завданням дослідження є вибір підходів до організації системи управління доходами, які зосереджуються на фінансових можливостях реалізації стратегій залежно від їхніх характеристик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ознайомлення з теоретичними працями зарубіжних і вітчизняних економістів, свідчать про відсутність досліджень, які б вивчали стратегії РМ, зокрема, щодо вибору стратегії впровадження та стратегії реалізації та результативності обраної стратегії [1–6].

Сучасні вчені, такі як М. Альтін, Дж. Віглія, Т. Еспіно-Родрігес, Т. Голкомб, М. Ласіті та ін. по-різному описують способи впровадження стратегії управління доходами, наприклад, власними силами підхід (децентралізований), коли готельні підприємства використовують власні системи та працівників [7–11]. Це може бути для кількох об'єктів готельної мережі з

використанням однієї і тієї ж системи (централізований), яка має спільну централізовану систему ревеню менеджменту. Для управління доходами готель може використовувати зовнішні ресурси, такі як корпоративні центри РМ (корпоративний консалтинг) або сторонніх ревеню менеджерів (сторонній консалтинг), або комбінувати ці стратегії для виконання своїх функцій з управління доходами.

Метою статті є дослідження стратегій, які використовують міжнародні готельні мережі при впровадженні системи управління доходами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розробка найкращої стратегії впровадження вимагає детального аналізу готельного підприємства, що включає визначення ресурсів, таких як кадровий потенціал, що включає знання та навички персоналу, наявність матеріально-технічної бази, доступність (рентабельність інвестицій) і можливість реалізації стратегії, що розглядається.

Варто відмітити, що ефективність повинна бути основною залежною змінною для досліджень стратегічного управління.

Йдеться насамперед про взаємозв'язок між ефективністю і стратегією, що використовується для системи ревеню менеджменту, впливаючи на роботу всіх департаментів готельного підприємства. Досліджуючи переваги та недоліки впровадження стратегій РМ варто врахувати особливості їх імплементації і функціональні складові. Науковці Г. Віглія та ін. зазначають, що в умовах тривалої та непередбачуваної кризи операторам необхідно адаптувати свої стратегії для максимізації доходів, а основою та ключовими факторами стійкості таких управлінських рішень є прийняття проривних і динамічних стратегій та співпраця з різними зацікавленими сторонами [8]. Вагомою у цьому контексті є теза, що в сучасних умовах ведення бізнесу успішне функціонування підприємства залежить від наявної взаємодії із зовнішнім середовищем, яке надає підприємству готельного господарства усвідомлення важливості використання механізмів ревеню менеджменту як з економічної, так і з точки зору створення позитив-

ного іміджу і довгострокової співпраці, тобто витрати на формування даної системи визначаються перспективою отримання доходу для підприємства готельного господарства.

За умови налагодженої співпраці і взаємодії, за наявності значної квоти розкриття даних готельєри готові ділитися своїми даними, оскільки вони відчують відчутну вигоду, що активує їхню контекстуальну взаємність. Впровадження успішних стратегій співпраці для максимізації доходів дозволить розуміти передумови впровадження процесу вибору стратегії, зокрема, зосередивши увагу на рішеннях щодо консалтингу та антикризового ревеню менеджменту з точки зору витрат на їх реалізацію, а також на різних аспектах результатів впровадження систем управління доходами. Корпоративні RM-центри та сторонні постачальники RM-систем виступатимуть стейкхолдерами підприємства готельного господарства, корегуючи маркетингові зусилля, створюючи нові системи або модифікуючи існуючі системи. Крім того, власники готелів, інвестори та менеджери, як суб'єкти управління доходами здійснюють розробку стратегії, яка впливає на роботу всіх департаментів підприємств готельного господарства.

Саме тому вихідною передумовою дослідження проблематики моделювання ревеню менеджменту в готельному бізнесі з розробкою функціональних складових є розгляд особливостей взаємодії "підприємство готельного господарства – суб'єкт ревеню менеджменту", спрямоване на врахування переваг та недоліків стратегій, детермінант намірів щодо консалтингу осіб, які приймають рішення в готельному бізнесі, а також дослідження зв'язку між обраною стратегією та особами, які приймають рішення в готельному бізнесі, що впливають на результати та ефективність діяльності готелю. Вітчизняні підприємства готельного господарства часто не використовують системи ревеню менеджменту через неможливість здійснення витрат на її імплементацію, а системи автоматизованого управління та спеціалізовані програми щодо управління доходами фрагментовані обліковою та аналітичною складовою, тому методи прийняття рішень в даній сфері є недосконалими [7]. З огляду на це варто розглянути основні методи імплементації стратегії ревеню менеджменту, спираючись на розуміння того, як менеджери готелів приймають рішення про аутсорсинг.

Сучасне бізнес-середовище стає все більш складним і непередбачуваним через зміни в

технологіях, зміну смаків споживачів, глобалізацію та посилення конкуренції [12].

На основі аналізу підприємств готельного господарства України було виявлено, що більшість з них зосередилися на скороченні витрат і підвищенні ефективності, що змусило їх спеціалізуватися на низці традиційних послуг та ключових сфер. Зосередження на обмеженій кількості ключових сфер може бути досягнуто шляхом передачі певних активів або ресурсів стороннім постачальникам управлінських послуг [13].

Останнім часом термін «стратегічний аутсорсинг» почав набувати визнання в більшій кількості досліджень. Holcomb and Hitt (2007) визначили стратегічний аутсорсинг як «організаційний механізм, який виникає, коли фірми покладаються на проміжні ринки для забезпечення спеціалізованих можливостей, які доповнюють існуючі можливості, розгорнуті вздовж ланцюжка створення вартості фірми». Швидко зростаючі можливості аутсорсингу, як локального, так і офшорного, а також розвиток інформаційних та комунікаційних технологій відкрили нові сфери аутсорсингу, які раніше не розглядалися в рамках стратегії аутсорсингу. Розвиток з боку постачальників також створив спеціалістів з більшою глибиною знань, які можуть дозволити собі вищі зарплати і залучити висококваліфікованих працівників висококваліфікованих працівників [14], що може бути неможливим в рамках традиційних систем управління через високу вартість. Багато організацій почали отримувати вигоду від цих спеціалістів у багатьох бізнес-процесах [15], де в іншому випадку вони могли б бути недоступними.

Використання стратегії аутсорсингу дозволило фірмам використовувати можливості спеціалістів для посилення власних ключових компетенцій для посилення своїх конкурентних переваг [16].

Всі ці зміни в бізнес-середовищі ініціювали нові підходи до детермінант аутсорсингу, щоб пояснити вибір аутсорсингу не лише з точки зору трансакційних витрат, але й з інших теорій, що адаптують економічний або стратегічний підхід [17].

Існує кілька стратегій реалізації функції РМ у готелях. Розробляючи модифіковану модель ревеню менеджменту в готельному бізнесі пропонуємо використовувати наступні варіанти імплементації стратегії: власна, централізована, аутсорсинг третьою стороною, корпоративний аутсорсинг, змішана.

Власна стратегія передбачає, що готель використовує власні ресурси для ведення господарської діяльності для того, щоб мати більший контроль над функціональними складовими управління. Це дослідження визначає власну систему ревеню менеджменту як таку, що складається з усіх елементів циклу управління доходами, включаючи прогнозування, встановлення цін, контроль і моніторинг, які здійснюються на території готелю власними працівниками.

Централізація має місце, коли управління господарською діяльністю кількох об'єктів готельної нерухомості зосереджене в одному місці/відділі. Розвиток технологій і цифровізація створили середовище, в якому процес централізації став набагато простішим. Наприклад, централізація відбувається коли централізований ревеню менеджер управляє кількома об'єктами нерухомості, що належать до однієї мережі. Якщо власники готельної нерухомості мають кілька об'єктів в одному регіоні, вони можуть вирішити об'єднатися в кластери для реалізації функції управління доходами в одному місці, щоб створити економію від масштабу та інвестувати в систему, яка може бути нездійсненною і недосяжною для окремого підприємства готельного господарства.

Аутсорсинг третьою стороною частіше використовується в науковій літературі, як передача послуг, які зазвичай використовуються всередині компанії, такі як маркетинг, бухгалтерський облік та технічне обслугову-

вання, на субпідряд зовнішній стороні [18]. Дана стратегія передбачає, що окремий об'єкт нерухомості або декілька об'єктів нерухомості разом використовують стороннього консультанта/систему ревеню менеджменту, такі об'єкти вважаються такими, що передають свої системи управління доходами на аутсорсинг третій стороні.

Корпоративний аутсорсинг – цей підхід зазвичай пов'язаний з брендами, наприклад, коли брендові готелі купують послуги RM у свого корпоративного офісу. Наприклад, Hilton має свій Консолідований центр управління доходами (RMCC), який продає цю послугу окремим власникам нерухомості та операторам. Пропонуємо розглядати корпоративний аутсорсинг як стратегію, коли готель купує послугу RM у свого центрального офісу материнської корпорації

Змішана стратегія – це комбінація будь-якої зі стратегій, розглянутих раніше.

Зважаючи на варіативність альтернативних підходів до імплементації стратегій, пропонуємо використовувати аналітичний інструментарій, який охоплює два її рівня – корпоративний та регіональний. Наше бачення структури аналітичного забезпечення цього процесу наведено на рис. 1.

Базуючись на представленому вище алгоритмі, розроблено методику поєднання різних рівнів реалізації стратегій RM. Наприклад, бренд з декількома об'єктами може управлятися на регіональному рівні.

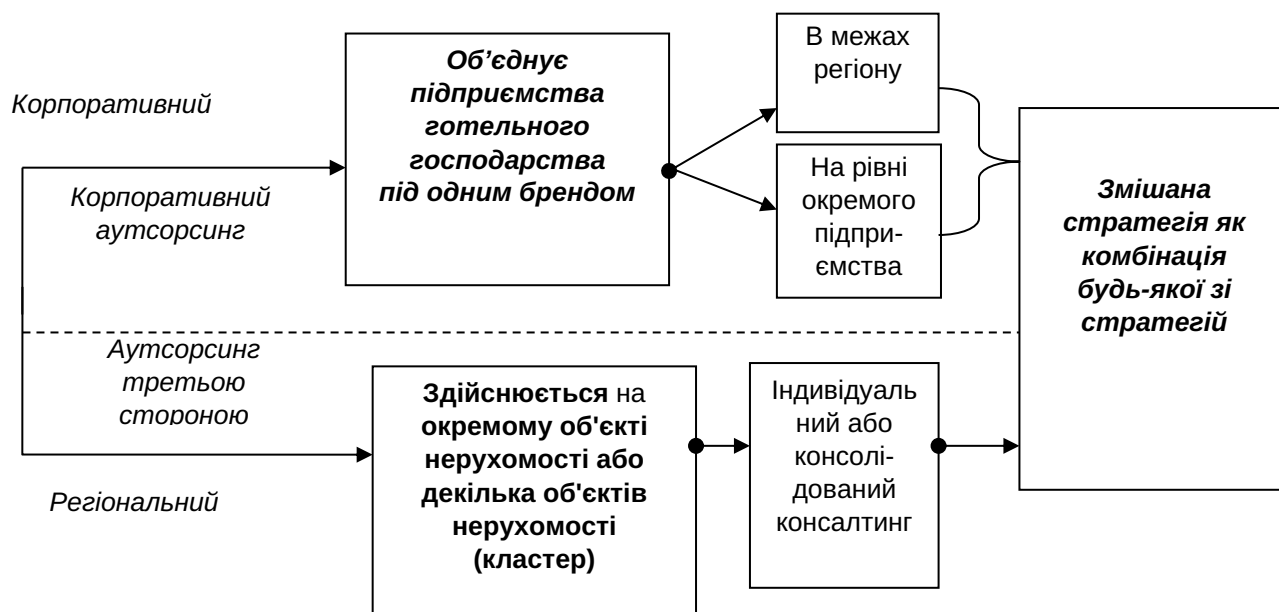


Рис. 1. Аналітичне забезпечення вибору підходів до імплементації стратегій ревеню менеджменту підприємства готельного господарства

Джерело: сформовано авторами

Регіональні ревеню менеджери, як правило, можуть аналізувати кілька об'єктів, надавати щоденні рекомендації та надсилати звіти до цих об'єктів в рамках корпоративного аутсорсингу. Ці регіональні центри також можуть отримувати допомогу від центрів управління доходами корпоративних офісів, щоб скоригувати свої процеси. У деяких випадках менеджери з управління доходами корпоративних офісів можуть нести безпосередню відповідальність за окремі об'єкти. Централізація системи управління доходами також може бути ініційована кількома об'єктами, що працюють разом, або декількома об'єктами, що належать одній і тій самій мережі. Хоча ці об'єкти можуть створювати власні централізовані системи, вони також можуть використовувати сторонніх консультантів для аутсорсингу своїх систем ревеню менеджменту.

Аналогічно, окремий об'єкт готельної нерухомості може мати власну систему управління доходами, або ж передати цю функцію на аутсорсинг стороннім консультантам.

Висновки. За результатами дослідження було визначено, що будь-яка зі стратегій імплементації має численні переваги та недоліки. Залежно від потреб і ресурсів підприємства готельного господарства, керівництву слід дослідити та інвестувати в найкращу стратегію впровадження для своїх об'єктів готельної нерухомості. Причин для вибору тієї чи іншої стратегії може бути багато, наприклад, вартість програмного забезпечення, пошук кваліфікованих працівників, супротив інноваціям, розмір об'єкта нерухомості тощо. В цілому ідентифікація переваг та недоліків стратегій імплементації ревеню менеджменту залежать від характеристик і потреб об'єкта готельної нерухомості. Так, внутрішня система ревеню менеджменту передбачає, що готель вводить дані, аналізує їх і приймає необхідне бізнес-рішення, причому всіма цими процесами займаються його працівники. Крім того, підприємство готельного господарства підтримує, модернізує та змінює системи RM за потреби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Anderson Chris K., Xie Xiaoqing. Improving hospitality industry sales: Twenty-five years of revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2010. 51.1. P. 53–67.
2. Bonnemeier S., Burianek F., Reichwald R. (2010). Revenue models for integrated customer solutions: Concept and organizational implementation. *Journal of Revenue and Pricing management*. 2010. 9. P. 228–238.
3. Cross Robert G., Higbie Jon A., Cross David Q. Revenue management's renaissance: A rebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2009. 50.1. P. 56–81.
4. Kimes S. E. The future of hotel revenue management. *Cornell Hospitality Report*. 2010. 10(14). P. 6–15.
5. Noone B. M., McGuire K. A., Rohlf K. V. Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues and unanswered questions. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2011. 10. P. 293–305.
6. Okumus F. Towards a strategy implementation framework. *International journal of contemporary hospitality Management*. 2001. 13(7). P. 327–338.
7. Altin M. Does resource-based view explain outsourcing intention: Revenue management perspective. *Tourism Economics*. 2021. 27(2). P. 292–306.
8. Viglia G., De Canio F., Stoppani A., Invernizzi A. C., Cerutti S. Adopting revenue management strategies and data sharing to cope with crises. *Journal of Business Research*. 2021. 137. P. 336–344.
9. Espino-Rodríguez T. F., Gil-Padilla A. M. Determinants of information systems outsourcing in hotels from the resource-based view: An empirical study. *International Journal of Tourism Research*. 2005. 7(1). P. 35–47.
10. Holcomb T. R., Hitt M. A. Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of operations management*. 2007. 25(2). P. 464–481.
11. Lacity M. C., Hirschheim R. A. Information systems outsourcing; myths, metaphors, and realities. John Wiley & Sons, Inc. 1993
12. Busi M., McIvor R. Setting the outsourcing research agenda: the top-10 most urgent outsourcing areas. *Strategic Outsourcing: An International Journal*. 2008. 1(3). P. 185–197.
13. Lacity M. C., Willcocks L. P., Rottman J. W. (). Global outsourcing of back office services: lessons, trends, and enduring challenges. *Strategic Outsourcing: An International Journal*. 2008. 1(1). P. 13–34.
14. Anderson S. J., McKenzie D. Improving business practices and the boundary of the entrepreneur: A randomized experiment comparing training, consulting, insourcing, and outsourcing. *Journal of Political Economy*. 2022. 130(1). P. 157–209.
15. Aron R., Singh J. The Emergence of the IT-enabled Extended Organizational Form in Knowledge-intensive Firms: An Empirical Study. *Office of Research, Singapore Management University*. 2004

16. Bhattacharya A., Singh P. J., Bhakoo V. Revisiting the outsourcing debate: two sides of the same story. *Production planning & control*. 2013. 24(4-5). P. 399–422.
17. Alvarez-Galvan J. L. Outsourcing and service work in the new economy: The case of call centres in Mexico city. *Cambridge Scholars Publishing*. 2012.
18. Gilley K. M., McGee J. E., Rasheed A. A. Perceived environmental dynamism and managerial risk aversion as antecedents of manufacturing outsourcing: the moderating effects of firm maturity. *Journal of small business management*. 2004. 42(2). P. 117–133.

REFERENCES:

1. Anderson Chris K., Xie Xiaoping. (2010). Improving hospitality industry sales: Twenty-five years of revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 51.1: pp. 53–67.
2. Bonnemeier S., Burianek F., Reichwald R. (2010). Revenue models for integrated customer solutions: Concept and organizational implementation. *Journal of Revenue and Pricing management*, vol. 9, pp. 228–238.
3. Cross Robert G., Higbie Jon A., Cross David 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.
4. Kimes S. E. (2010). The future of hotel revenue management. *Cornell Hospitality Report*, vol. 10(14), pp. 6–15.
5. Noone B. M., McGuire K. A., Rohlf K. V. (2011). Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues and unanswered questions. *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 10, pp. 293–305.
6. Okumus F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International journal of contemporary hospitality Management*, vol. 13(7), pp. 327–338.
7. Altin M. (2021). Does resource-based view explain outsourcing intention: Revenue management perspective. *Tourism Economics*, vol. 27(2), pp. 292–306.
8. Viglia G., De Canio F., Stoppani A., Invernizzi A. C., Cerutti S. (2021). Adopting revenue management strategies and data sharing to cope with crises. *Journal of Business Research*, vol. 137, pp. 336–344.
9. Espino-Rodríguez T. F., Gil-Padilla A. M. (2005). Determinants of information systems outsourcing in hotels from the resource-based view: An empirical study. *International Journal of Tourism Research*, vol. 7(1), pp. 35–47.
10. Holcomb T. R., Hitt M. A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of operations management*, vol. 25(2), pp. 464–481.
11. Lacity M. C., Hirschheim R. A. (1993). Information systems outsourcing; myths, metaphors, and realities. John Wiley & Sons, Inc.
12. Busi M., Mclvor R. (2008). Setting the outsourcing research agenda: the top-10 most urgent outsourcing areas. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, vol. 1(3), pp. 185–197.
13. Lacity M. C., Willcocks L. P., Rottman J. W. (2008). Global outsourcing of back office services: lessons, trends, and enduring challenges. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, vol. 1(1), 13–34.
14. Anderson S. J., McKenzie D. (2022). Improving business practices and the boundary of the entrepreneur: A randomized experiment comparing training, consulting, insourcing, and outsourcing. *Journal of Political Economy*, vol. 130(1), pp. 157–209.
15. Aron R., Singh J. (2004). The Emergence of the IT-enabled Extended Organizational Form in Knowledge-intensive Firms: An Empirical Study. *Office of Research, Singapore Management University*.
16. Bhattacharya A., Singh P. J., Bhakoo V. (2013). Revisiting the outsourcing debate: two sides of the same story. *Production planning & control*, vol. 24(4-5), pp. 399–422.
17. Alvarez-Galvan J. L. (2012). Outsourcing and service work in the new economy: The case of call centres in Mexico city. *Cambridge Scholars Publishing*.
18. Gilley K. M., McGee J. E., Rasheed A. A. (2004). Perceived environmental dynamism and managerial risk aversion as antecedents of manufacturing outsourcing: the moderating effects of firm maturity. *Journal of small business management*, vol. 42(2), pp. 117–133.