

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/77-16>
УДК 65.012+338.46+338.5

Чайка Т.Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7622-3193>

Chaika Tatiana

Ph.D. in Economics, Docent,
Associate Professor at the Department of Tourism and Hospitality Business,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

СУТНІСТЬ І ФУНКЦІОНАЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ REVENUE-МЕНЕДЖМЕНТУ: ІСТОРИЧНИЙ КОНТЕКСТ

THE ESSENCE AND FUNCTIONALITY OF REVENUE MANAGEMENT: HISTORICAL CONTEXT

Метою статті є вивчення історично сформованих умов, під впливом яких склалися функціональні можливості Revenue-менеджменту; уточнення та систематизація базових характеристик тих галузей економіки, для яких застосування Revenue-менеджменту здатне дати найбільший ефект. Дослідження показало, що історично бізнес-стратегія Revenue-менеджменту виникла у США в період 1976–1983 рр. як реакція на проблемну ситуацію низького обсягу продажів квитків на авіарейси в умовах відсутності цінової дискримінації. Основною причиною існування проблемної ситуації було жорстке державне регулювання авіаперевезень. А сама можливість виникнення Revenue-менеджменту з'явилася внаслідок подальшого скасування жорсткого державного регулювання. У результаті еволюційного розвитку Revenue-менеджменту з'явився інструмент, націлений на роботу з бізнес-напрямами, для яких характерні: «швидкокопсувний» характер товару (послуги); порівняно низькі змінні витрати; можливість сегментації попиту; можливість диференціації послуг за різними критеріями.

Ключові слова: Revenue-менеджмент, цінова дискримінація, цінова політика, поведінкові переваги клієнтів, сегментація споживачів.

The paper focuses on the study of the historical context of the emergence of Revenue Management business strategy. The influence of Revenue Management development drivers on the formation of its specific tools and functionalities is studied. The relevance of this paper is due to the need to clarify the functionality of Revenue Management strategy and to identify the basic characteristics of a limited number of industries for which the application of Revenue Management can give the greatest effect. The purpose of the paper is to examine the historical conditions under the influence of which the functionality of Revenue Management was formed; to clarify and systematize the characteristic features of such types of economic activities, for which the application of Revenue Management strategy allows to obtain the maximum effect. The following methods were used in the study: comparative analysis (when working with primary sources of information about the emergence and development of Revenue Management); logical-analytical and system-structural methods (when studying the formation and development of tools and functionality of Revenue Management). The research has shown that historically the business strategy of Revenue Management emerged in the USA in the period 1976–1983 as a reaction to the problematic situation of low sales of airline tickets in the absence of price discrimination. The main reason for the existence of the problematic situation was the strict state regulation of air travel. The possibility of Revenue Management emerged due to the cancellation of strict state regulation. The formation of functional capabilities of Revenue Management directly depends on what problem situations and in what industries were solved with the help of Revenue Management throughout the history of its development. As a result, a tool aimed at working with business areas characterised by: the 'perishable' nature of goods; relatively low variable costs; the possibility of segmenting demand; and the possibility of differentiating services according to various criteria. Accordingly, when making a decision on the use of Revenue Management business strategy in the activities of a particular company, it is necessary to take into account the correspondence of the basic characteristics of this company to the basic characteristics of those industries in which Revenue Management shows the greatest efficiency.

Keywords: Revenue Management, price discrimination, pricing policy, customer behavioural preferences, customer segmentation.

Постановка проблеми. Наразі Revenue-менеджмент широко застосовується в таких галузях економіки, як транспортні перевезення, сфера гостинності, туризм тощо.

Здійснюються спроби розширити сферу використання Revenue-менеджменту також і на галузі, які від початку не були для нього традиційними. Для релевантного застосування

бізнес-стратегії управління доходами необхідно мати чітке уявлення про причини та передумови її виникнення, а також про відмінні риси бізнес-напрямків, у яких управління доходами виявляється найбільш ефективним.

Дослідження історичного контексту еволюції функціональних можливостей Revenue-менеджменту сприяє повнішому розумінню концепції управління доходами, що, своєю чергою, дає змогу оптимальним чином використовувати окремі моделі та методи Revenue-менеджменту в практичній діяльності компаній на основі врахування їх галузевих особливостей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Р. Кросс (R. Cross) зробив істотний внесок у дослідження сутності Revenue-менеджменту як універсальної бізнес-стратегії [1]. А. Штраусс (A. Strauss), Р. Кляйн (R. Klein), К. Штайнхардт (C. Steinhardt) [2] у своїх наукових працях розглядали базові з точки зору успішності застосування Revenue-менеджменту особливості бізнес-напрямків. Передумови виникнення Revenue-менеджменту розглядаються у працях Л. Кіз (L. Keyes) [3] та С. Боренштейна (S. Borenstein) [4]. Т. Тайрелл (T. Tyrell) у своїх дослідженнях розглядає історичний контекст становлення базових принципів і моделей ціноутворення Revenue-менеджменту [5]. Б. Сміт (B. Smith), Дж. Леймкулер (J. Leimkuhler), Р. Дерроу (R. Darrow) у своїх роботах досліджують раннє становлення бізнес-стратегії Revenue-менеджменту на конкретному прикладі компанії American Airlines (США) [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Виникненню та початковому етапу розвитку Revenue-менеджменту присвячено достатню кількість наукових досліджень. Разом з тим, потребує подальшого вивчення історичний контекст формування характерних рис бізнес-напрямків, для яких застосування Revenue-менеджменту є найбільш ефективним. Також потребує подальшого дослідження еволюція стратегії управління доходами з точки зору розширення функціональних можливостей

Revenue-менеджменту у відповідь на розширення сфери його застосування.

Метою статті є дослідження еволюції функціональних можливостей Revenue-менеджменту в історичному контексті; вивчення та систематизація базових характеристик бізнес-напрямків, для яких застосування стратегії управління доходами може бути найбільш ефективним.

Методи дослідження. Розвиток Revenue-менеджменту в історичному контексті досліджувався за допомогою порівняльного аналізу джерел первинної інформації. Вивчення еволюційного розвитку функціональних можливостей бізнес-стратегії управління доходами проводилося за допомогою логіко-аналітичних і системно-структурних методів дослідження.

Інформаційна база дослідження – проблемно-теоретичні, оглядові та дискусійні праці вчених-теоретиків і фахівців-практиків з досліджуваної тематики.

Виклад основного матеріалу. Revenue-менеджмент (управління доходами) – це бізнес-стратегія максимізації доходів за допомогою управління цінами і ресурсами на основі прогнозування ринкових тенденцій і поведінки клієнтів.

Логічна схема впливу Revenue-менеджменту на діяльність компанії представлена на рис. 1.

Функціональна доцільність Revenue-менеджменту зумовлена такими міркуваннями:

- моніторинг динаміки ринку та платоспроможного попиту дає змогу використовувати оптимальні цінові стратегії, а також у разі потреби здійснювати гнучку корекцію стратегії ціноутворення, що, своєю чергою, сприяє збільшенню доходу та підвищенню рентабельності бізнесу;

- розуміння ринкових тенденцій і поведінкових уподобань клієнтів дає змогу створювати найефективніші маркетингові заходи, що, своєю чергою, призводить до зростання конкурентоспроможності та збільшення частки ринку;

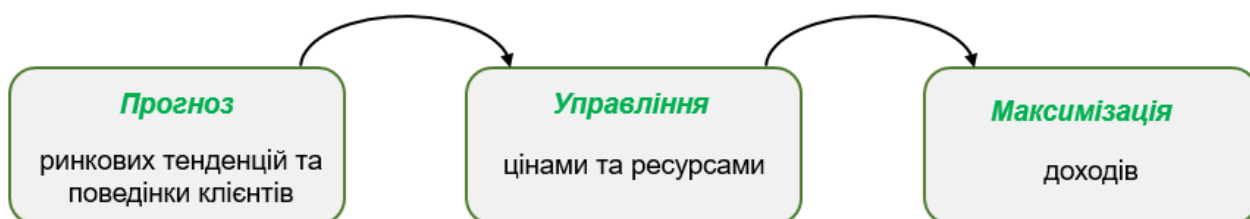


Рис. 1. Логічна схема впливу Revenue-менеджменту на діяльність компанії

Джерело: складено автором

– аналіз динаміки платоспроможного попиту дає змогу оптимізувати розподіл ресурсів, що призводить до підвищення операційної ефективності;

– крім того, вивчення поведінкових уподобань клієнтів дає змогу компаніям пропонувати клієнтам продукти, орієнтовані на створення персоналізованого досвіду. А це, своєю чергою, сприяє підвищенню лояльності клієнтів.

На рис. 2 схематично представлені об'єкти аналізу, сфери прийняття рішень та очікувані результати Revenue-менеджменту.

Логіка формування функціональних можливостей Revenue-менеджменту зумовлена характерними особливостями бізнес-напрямків, для яких від самого початку створювалася бізнес-стратегія управління доходами, а також історичним контекстом еволюції Revenue-менеджменту.

Важливою особливістю бізнес-напрямків, для яких характерне застосування Revenue-менеджменту, є швидкопсувний характер товарів, послуг або запасів (англійський аналог терміну – perishable inventory). Зазначимо, що в Revenue-менеджменті послуги стають об'єктом розгляду набагато частіше, ніж товари або запаси.

«Швидкопсувний характер» означає, що продати послугу можна тільки в чітко визначений обмежений період часу, після закінчення якого її ціна стає рівною нулю. Наприклад, для авіаційної галузі це означає, що після зльоту літака з усіх незаповнених

місць у салоні на цьому рейсі неможливо отримати взагалі ніякого доходу. А, наприклад, для готельного бізнесу це означає, що отримання доходу від надання послуги проживання в номері в конкретний період часу можливе тільки до закінчення цього періоду.

Найпростішою та найочевиднішою стратегією під час продажу «послуги, що швидко псується», є істотне зниження ціни «на останніх хвилинах», тобто прямо перед закінченням «терміну придатності» послуги. У такій ситуації продаж навіть за ціною, нижчою за собівартість, але вищою за нуль, на перший погляд здається непоганим рішенням. Однак тут є істотні ризики. Наприклад, один із ризиків пов'язаний із тим, що систематичне застосування такої стратегії може призвести до штучної зміни споживчої поведінки: більшість клієнтів можуть прийняти рішення чекати «до останньої хвилини» в надії на знижку. На цьому прикладі видно, що прості та примітивні рішення навряд чи здатні бути дієвим інструментом управління доходами «швидкопсувних послуг». Найчастіше Revenue-менеджмент оперує досить складними динамічними економіко-математичними моделями.

Однією з умов ефективного застосування Revenue-менеджменту є наявність порівняно низьких змінних витрат і, відповідно, порівняно високих постійних витрат. У такій ситуації заходи, спрямовані на зниження змінних витрат, мають другорядне значення



Рис. 2. Об'єкти аналізу, сфери прийняття рішень та очікувані результати Revenue-менеджменту

Джерело: складено автором

і не мають значного впливу на прибуток і рентабельність компанії. Постійні витрати в короткостроковому періоді незмінні і не залежать від обсягу виробництва. А отже, найвагомішим чинником збільшення прибутку в короткостроковому періоді стає збільшення доходів.

Для компанії з порівняно низькими змінними витратами максимізація доходів значною мірою визначає і максимізацію прибутку [2]. Це означає, що основні зусилля такої компанії зі збільшення прибутку та рентабельності її діяльності мають бути спрямовані на ухвалення управлінських рішень, що сприяють збільшенню доходу, чим і зумовлена дієвість бізнес-стратегії Revenue-менеджменту.

Відповідно, галузі, в яких з успіхом застосовують Revenue-менеджмент, – це, як правило, галузі, що характеризуються порівняно низькими змінними витратами і порівняно високими постійними витратами (авіаперевезення, туризм, готельний бізнес, прокат автомобілів, круїзні компанії тощо).

У 1997 році Роберт Кросс написав фразу, яка згодом стала дуже широко відомою і часто застосовується для пояснення суті Revenue-менеджменту: «Управління доходами гарантує, що компанії продаватимуть потрібний продукт потрібному клієнту в потрібний час за потрібною ціною» [1].

Інакше кажучи, управління ціновою політикою в Revenue-менеджменті передбачає цінову дискримінацію: один і той самий продукт (послугу) може бути продано різним клієнтам у різний час за різною ціною. А це означає, що серед базових характеристик бізнес-напрямків, у яких Revenue-менеджмент виявляється найефективнішим, необхідно виокремити також такі характеристики як можливість сегментації попиту

і можливість диференціації послуг за різними критеріями. У таблиці 1 представлено основні відмінні риси бізнес-напрямків, у яких Revenue-менеджмент виявляється найефективнішим.

Управління доходами за допомогою цінової дискримінації є одним із базових принципів Revenue-менеджменту [5]. Історично саме із застосування цього принципу в ціноутворенні авіаперевезень почався розвиток сучасної концепції Revenue-менеджменту.

Отже, бізнес-стратегія Revenue-менеджменту вперше виникла й була успішно випробувана у США наприкінці 1970-х – на початку 1980-х років у галузі авіаперевезень. Для того, щоб зрозуміти передумови, що призвели до виникнення Revenue-менеджменту, необхідно коротко охарактеризувати загально-економічну ситуацію, що склалася в США на той час.

Кейнсіанська модель макроекономічного регулювання справила вирішальний вплив на подолання наслідків Великої Депресії (1930-ті роки, США). Як наслідок, кейнсіанський підхід до державного регулювання банківської сфери, залізничних, автомобільних і авіаційних перевезень, а також багатьох інших галузей, довгі десятиліття був непорушною константою макроекономічного регулювання економіки США. Так, наприклад, у рамках такої політики створена 1938 року Рада з цивільної авіації США (Civil Aeronautics Board, CAB) була уповноважена обмежувати або усувати конкуренцію через регулювання тарифів і визначення маршрутів авіаперевізників [5].

Станом на 1969 рік регулювання тарифів і маршрутів авіаперевізників зберігалося. Тарифи на авіаперевезення в США були досить високі, а пасажирами були переважно бізнесмени, які здійснюють ділові поїздки.

Таблиця 1

**Відмінні риси бізнес-напрямків,
у яких Revenue-менеджмент виявляється найбільш ефективним**

Відмінна риса бізнесу	Наслідок, що зумовлює ефективність Revenue-менеджменту
«Швидкопсувний» характер товару, послуги або запасу (англійський аналог терміну – perishable inventory)	Після закінчення «терміну придатності» дохід від продажу «швидкопсувного» товару, послуги або запасу дорівнює нулю
Порівняно низькі змінні витрати і, відповідно, порівняно високі постійні витрати	Максимізація доходів значною мірою визначає і максимізацію прибутку
Можливість сегментації попиту	Можливість цінової дискримінації залежно від споживчого сегмента
Можливість диференціації послуг за різними критеріями	Можливість цінової дискримінації залежно від часу реалізації та інших критеріїв диференціації продукту (послуги)

Джерело: складено автором

Проблема полягала в тому, що середня заповнюваність внутрішнього комерційного рейсу при цьому становила близько 50% від загальної кількості місць у салоні. Причому цей фактичний рівень заповнюваності слугував базою розрахунку регульованих тарифів [3]. Таким чином, мала місце класична спіраль з негативним зворотним зв'язком: високі тарифи призводили до низького показника заповнюваності салону. Своєю чергою, низький показник заповнюваності салону, взятий за базу для розрахунку тарифів, зумовлював високі розрахункові тарифи на авіаперевезення.

Ще однією особливістю державного регулювання авіаперевезень у США була прихильність до так званого *мандату на справедливі та рівноправні ціни* (*mandate for fair and equitable prices*). Внаслідок цього, Рада з цивільної авіації США (Civil Aeronautics Board, CAB) проводила політику однакових тарифів на авіаперевезення для всіх пасажирів. Поодинокі експериментальні програми знижок не заохочувалися (у 1960-ті роки CAB пробувала запроваджувати студентські тарифи та знижки для подружжя, яке супроводжувало пасажирів з повним тарифом, проте згодом значно скоротив обсяг таких знижок, визнавши їх такими, що не відповідають політиці «справедливих і рівноправних цін») [4].

Дерегулювання авіаційних перевезень у США послужило імпульсом до виникнення концепції Revenue-менеджменту. Процес дерегулювання відбувався поступово, спершу де-факто, а потім де-юре.

Дерегулювання де-факто почалося 1976 року з відновлення дозволу CAB на встановлення дискримінаційних знижок. У подальшому послаблення регуляційного

механізму також торкнулося умов входу сертифікованого перевізника на обраний маршрут і обмежень на чартерні перевезення.

Де-юре процес дерегулювання розпочався з 1978 року, коли Конгрес США ухвалив Закон про дерегулювання авіаперевезень і встановив часовий графік проведення тих чи інших заходів щодо ослаблення державного регулювання авіасполучення [4]. Цей Закон передбачав скасування всіх обмежень на внутрішні перевезення до 1 січня 1983 року. На практиці зміни відбулися набагато швидше.

Часовий інтервал 1976-1983 рр. вважається періодом виникнення Revenue-менеджменту. Унаслідок дерегулювання авіаперевезень, у США на ринку з'явилися нові компанії, конкурентоспроможні тарифи і нові маршрути. Підвищення дохідності авіаперевезень відбувалося не тільки за рахунок оптимізації ціноутворення, але також і за рахунок більш ефективної маршрутизації (що в термінах Revenue-менеджменту означає більш ефективне управління ресурсами). Однак запровадження цінової дискримінації все ж таки вважається основним фактором підвищення заповнюваності рейсів і збільшення дохідності компаній-авіаперевізників. Схематично проблемну ситуацію та основний драйвер виникнення Revenue-менеджменту наведено на рис. 3.

Перші моделі ціноутворення в рамках Revenue-менеджменту будувалися на основі стратегії цінової дискримінації залежно від сегментів споживачів. Одним з найбільш ранніх прикладів у цьому контексті є досвід American Airlines (США). У 1977 році ця авіаційна компанія розділила своїх пасажирів на дві групи залежно від мети подорожі (ділова

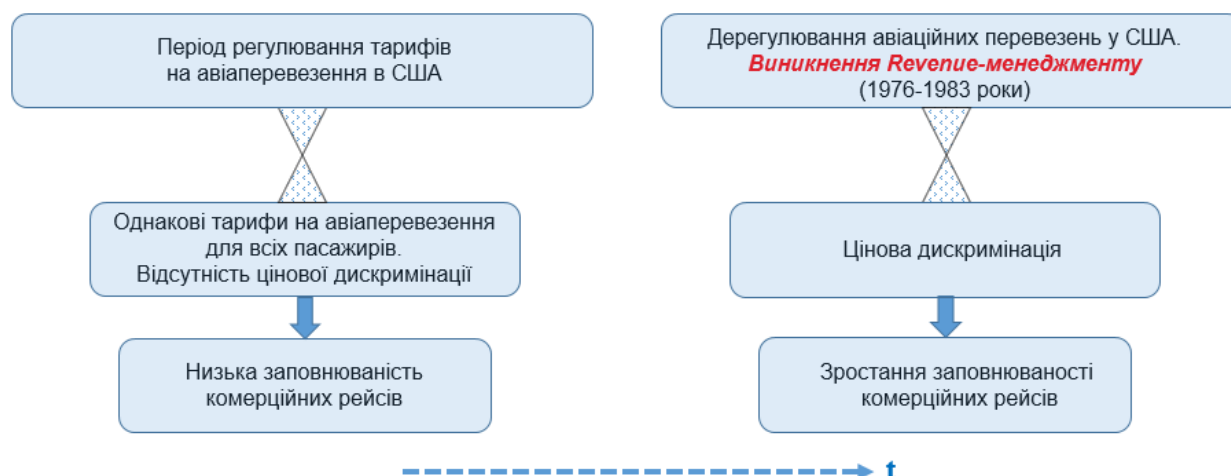


Рис. 3. Схематичне представлення проблемної ситуації та основного драйвера виникнення Revenue-менеджменту

Джерело: складено автором

поїздка або подорож з метою відпочинку). Клієнтам із різних споживчих сегментів однакова за всіма характеристиками послуга пропонувалася за різними цінами. Інструментом реалізації такої цінової дискримінації була знижка “Super Saver” [5].

Ухваленню рішення передувало попередньо проведене дослідження, яке показало статистично значущу відмінність у даті придбання квитка пасажиром, що належить до двох різних груп. З'ясувалося, що пасажир, які здійснюють ділові поїздки, є більш платоспроможними і, як правило, купують квитки значно ближче до дати вильоту, ніж пасажир, які здійснюють подорож з метою відпочинку. Знижка “Super Saver” була дуже значною – 50% і діяла тільки для тих, хто купував квитки не менше ніж за два тижні до польоту. Таким чином, цінова дискримінація залежно від дати придбання квитка була фактично ціновою дискримінацією залежно від споживчого сегмента і давала змогу продавати більш платоспроможним діловим мандрівникам квитки за дорожчою ціною, ніж іншим пасажиром (рис. 4).

Як бачимо (рис. 4), хронологічно спочатку має здійснюватися продаж дешевших квитків зі знижкою, і тільки потім – продаж квитків за повним тарифом. У зв'язку з цим виникає проблема прогнозування і моделювання доступних до продажу квитків залежно від кількості днів, що залишилися до вильоту, а також динамічно залежно від результатів продажів у попередні дні. Така постановка задачі призвела до виникнення перших систем управління доходом (yield management system).

У випадку з розглянутим прикладом American Airlines, система управління доходом допомагає визначити, скільки місць треба спочатку виділити для кожної категорії тарифу і як динамічно коригувати цей розподіл у міру надходження бронювань і наближення дати рейсу. При цьому одним з ключів до максимізації доходів авіакомпанії є збереження потрібної кількості місць, доступних для клієнтів, які купують квитки за повним тарифом (які бронюють квитки відносно близько до дати вильоту) [6].

Висновки. Первинна проблемна ситуація та основний драйвер виникнення Revenue-менеджменту були пов'язані з надлишковим державним регулюванням, відсутністю цінової дискримінації та низьким рівнем продажів послуг, які «швидко псуються». Відповідно, перші системи управління доходом орієнтувалися на розв'язання цієї проблеми шляхом сегментування цільової аудиторії залежно від рівня платоспроможності; запровадження цінової дискримінації залежно від сегмента споживачів; динамічного розподілу наявного ресурсу між сегментами споживачів з метою максимізації загальної суми доходу.

Історично бізнес-стратегія Revenue-менеджменту виникла в галузі авіаперевезень, для якої характерні: «швидкопсувний» характер послуги; порівняно низькі змінні витрати; можливість сегментації попиту та диференціації послуг за різними критеріями. Revenue-менеджмент був спочатку орієнтований на найбільшу ефективність саме для таких умов. Подальший розвиток Revenue-менеджменту

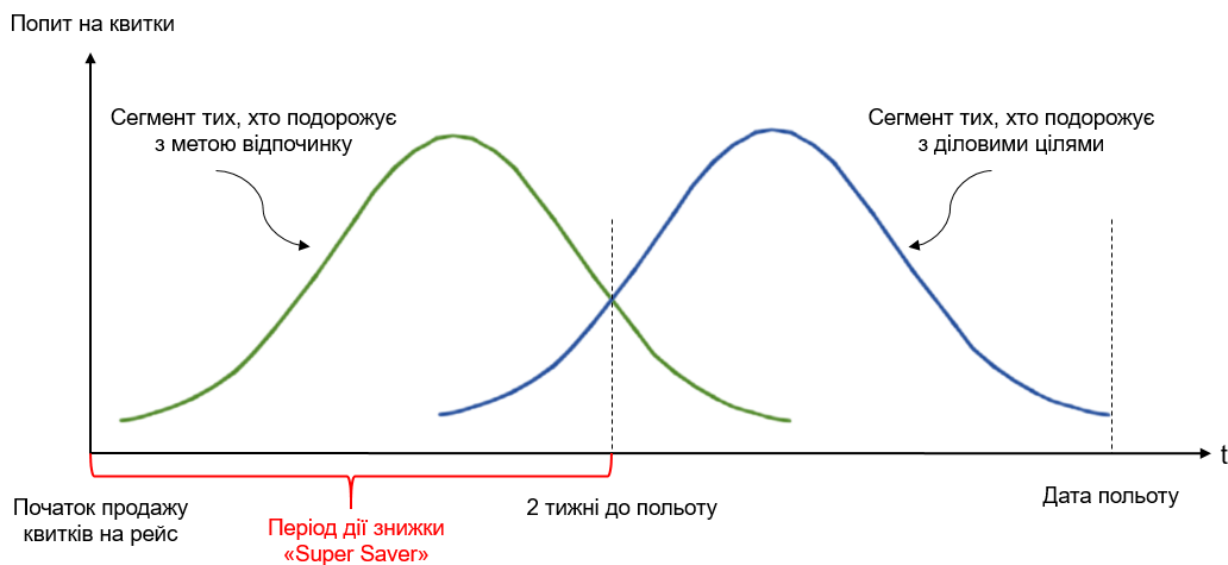


Рис. 4. Особливості споживчої поведінки різних сегментів авіапасажирів (схематичне подання без урахування масштабу і пропорцій періодів)

Джерело: складено автором на основі результатів дослідження American Airlines, проведеного перед запровадженням знижки “Super Saver” 1977 року [5]

відбувався в напрямі збільшення його функціональних можливостей, серед яких: розробка ефективних маркетингових заходів; оптимізація розподілу ресурсів; орієнтація на продукти, що сприяють створенню персоналізованого досвіду.

При прийнятті рішення про використання бізнес-стратегії Revenue-менеджменту необхідно враховувати відповідність базових характеристик конкретного підприємства базовим характеристикам тих галузей, у яких Revenue-менеджмент показує найбільшу ефективність.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні та систематизації: передумов виникнення Revenue-менеджменту; характерних особливостей бізнес-напрямків, для

яких застосування Revenue-менеджменту може бути найефективнішим; напрямів розширення функціональних можливостей Revenue-менеджменту.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості їхнього використання в практичній діяльності підприємств різної галузевої приналежності, а також під час викладання академічної дисципліни «Revenue-менеджмент» у вищих навчальних закладах.

Перспективи подальших досліджень можуть бути пов'язані з більш детальним аналізом напрямів еволюційного розвитку Revenue-менеджменту в контексті галузевого розподілу його окремих методів і моделей.

Список використаних джерел:

1. Cross R. G. (1997) Revenue management: Hard-core tactics for market domination. London, United Kingdom: Orion. 276 p.
2. Strauss A., Klein R., Steinhardt C. (2018) A review of choice-based revenue management: Theory and methods. *European Journal of Operational Research*. vol. 271. is. 2. pp. 375–387. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.01.011>
3. Keyes L. (1975) Policy Innovations in the Domestic Passenger-Fare Investigation. *Journal of Air Law and Commerce*. Vol. 41. Iss. 1. P. 75–100. URL: <https://scholar.smu.edu/jalc/vol41/iss1/5>
4. Borenstein S. (1992) The Evolution of U.S. Airline Competition. *Journal of Economic Perspectives*. vol. 6, no. 2. pp. 45–73.
5. Tyrell T. (2017) Revenue Management. *The SAGE International Encyclopedia of Travel and Tourism*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. Pp. 1030-1034. <http://dx.doi.org/10.4135/9781483368924.n379>
6. Smith B. C., Leimkuhler J. F., Darrow R. M. (1992) Yield Management at American Airlines. *Interfaces*. vol. 22. no. 1. pp. 8-31. Available at: <http://www.jstor.org/stable/25061571>