

# СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

©2025 ШУЛЛА Р. С., ПОПИК М. М.

УДК 338.516:640.4  
JEL: D40; L83; M31

## Шулла Р. С., Попик М. М. Сучасні підходи до цінової політики та ціноутворення на підприємствах індустрії гостинності

У статті авторами досліджено проблему цінової політики та ціноутворення на підприємствах індустрії гостинності. Обґрунтовано, що основна відмінність між підприємствами готельно-ресторанного бізнесу та суб'єктами господарювання галузей матеріального виробництва в питанні задоволення ринкового попиту полягає в різній здатності до швидкого нарощення обсягу пропозиції продукції (послуг) на локальному ринку. Доведено, що підприємствам сфери матеріального виробництва легше вдається зберегти цінову стабільність на локальному ринку в умовах (сезонного) зростання попиту, а у сфері готельно-ресторанного бізнесу такої цінової стабільності на порядок важче досягнути. Доведено, що цінова політика підприємства є тісно пов'язаною з типом стратегії, яку обрало підприємство як інструмент формування довгострокових конкурентних переваг. Виявлено, що до базових стратегій ринкової поведінки підприємств індустрії гостинності належать: стратегія низьких витрат, стратегія диференціації та стратегія концентрації. Доведено, що формування ціни відповідає довгострокова цінова політика підприємства індустрії гостинності орієнтовані не на ринок загалом, а на окремі його сегменти. Виявлено, що, окрім типу обраної стратегії на цінову політику, підприємства індустрії гостинності здійснюють комплекс таких чинників, як еластичність попиту, розмір підприємства, структура каналів дистрибуції та інші чинники макросередовища. Обґрунтовано, що важливим інструментом формування цін у рамках стратегічного управління на підприємствах індустрії гостинності є ціноутворення на базі концепції життєвого циклу послуг гостинності. Доведено, що в рамках реалізації стратегії диференціації можливий ціновий «коридор», у рамках якого менеджмент підприємства індустрії гостинності може формувати ціну. Цей «коридор» значно ширший, ніж за стратегії низьких витрат. Доведено, що методика витратного ціноутворення на базі показника повної собівартості не дозволяє підприємствам індустрії гостинності в кризових умовах або в умовах сезонного коливання попиту реалізувати згущу цінову політику. Обґрунтовано, що перевагою методу ціноутворення на основі показника маржинальної собівартості є можливість застосування короточасного цінового демпінгу в умовах низької завантаженості технологічних потужностей.

**Ключові слова:** ціноутворення, цінова політика, індустрія гостинності, повна та маржинальна собівартість, стратегічне та оперативне управління, життєвий цикл послуг гостинності, маркетингова стратегія.

**Рис.:** 7. **Табл.:** 3. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 9.

**Шулла Роман Степанович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Ужгородський національний університет (пл. Народна, 3, Ужгород, 88000, Україна)

**E-mail:** [roman.shulla@uzhnu.edu.ua](mailto:roman.shulla@uzhnu.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3188-9757>

**Попик Мар'яна Михайлівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства, Ужгородський національний університет (пл. Народна, 3, Ужгород, 88000, Україна)

**E-mail:** [mariana.popyk@uzhnu.edu.ua](mailto:mariana.popyk@uzhnu.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1693-7896>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/F-7178-2019>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57223371140>

UDC 338.516:640.4  
JEL: D40; L83; M31

### Shulla R. S., Popyk M. M. The Contemporary Approaches to Pricing Policy and Price Formation in Hospitality Enterprises

The article examines the issue of pricing policy and price formation in hospitality enterprises. It is substantiated that the main difference between hotel and restaurant businesses and material production entities in terms of meeting market demand lies in their varying ability to quickly increase the supply of products (services) in the local market. It is demonstrated that material production enterprises are better able to maintain price stability in the local market during periods of (seasonal) demand growth, whereas achieving such price stability is significantly more difficult for the hotel and restaurant sector. It is also shown that a company's pricing policy is closely related to the type of strategy chosen by the enterprise as a tool for creating long-term competitive advantages. It has been found that the basic market behavior strategies of hospitality industry enterprises include: cost leadership strategy, differentiation strategy, and focus strategy. It has been proved that the pricing formation and the corresponding long-term pricing policy of a hospitality industry enterprise are oriented not towards the market as a whole, but towards specific market segments. It has been revealed that, in addition to the type of chosen strategy, the pricing policy of hospitality industry enterprises is influenced by a set of factors such as demand elasticity, enterprise size, distribution channel structure, and other macro-environmental factors. It has been substantiated that an important tool for price formation within strategic management in hospitality enterprises is pricing based on the lifecycle conception of hospitality services. It has been proved that within the implementation of a differentiation strategy, a price «corridor» is possible, within which the management of a hospitality industry enterprise can set the price. And this «corridor» is significantly wider than under a low-cost strategy. It has been proved that the cost-based pricing method using the full cost indicator does not allow hospitality industry enterprises to implement a flexible pricing policy during crisis conditions or seasonal demand fluctuations. It has been substantiated that the advantage of the pricing method based on the marginal cost indicator is the ability to use short-term price dumping during periods of low capacity utilization.

**Keywords:** pricing, pricing policy, hospitality industry, full and marginal cost, strategic and operational management, hospitality service life cycle, marketing strategy.

**Fig.:** 7. **Tabl.:** 3. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 9.

**Shulla Roman S.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, Uzhhorod National University (3 Narodna Sq., Uzhgorod, 88000, Ukraine)

E-mail: roman.shulla@uzhnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3188-9757>

**Popyk Mariana M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism Infrastructure and Hotel and Restaurant Industry, Uzhhorod National University (3 Narodna Sq., Uzhgorod, 88000, Ukraine)

E-mail: mariana.popyk@uzhnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1693-7896>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/F-7178-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57223371140>

У конкурентному ринковому середовищі виживання підприємства в довгостроковій перспективі неможливе без постійного підвищення ефективності діяльності всіх функціональних підрозділів. Для ефективного управління в руках менеджменту підприємства знаходиться широкий арсенал інструментів, ключовим з яких є маркетинговий комплекс як сукупність таких складових елементів, як цінова, продуктова, комунікаційна політика та політика дистрибуції. І якщо три останні інструменти для їх застосування вимагають спочатку здійснення відповідних витрат, то перший інструмент є найменш витратним, але не менш дієвим, ніж решта інструментів маркетингового комплексу.

На конкурентному ринку послуг гостинності цінова політика являє собою надзвичайно складний процес, у рамках якого менеджменту необхідно враховувати значну кількість факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Окрім того, важливим для підвищення ефективності цінової політики є її орієнтація не тільки на досягнення таких оперативних цілей, як прибуток або платоспроможність, але і формування за допомогою цінової стратегії фундаментальних чинників прибутковості на довгострокову перспективу.

У розробку питань теорії та методичних підходів до ціноутворення та цінової політики значний внесок зробили такі вітчизняні науковці: М. Артус [1], Н. Макаренко, М. Лищенко [2] та ін. Проблема ціноутворення та цінової політики з урахуванням специфіки готельно-ресторанного бізнесу висвітлюється в працях таких вітчизняних учених: О. Лисенко [3], І. Єгупова [4], С. Павлова [5] та ін. Серед зарубіжних науковців, які досліджували проблему ціноутворення в індустрії гостинності, можна зазначити таких як М. Гардіні [6], Е. Хайнен [7], К. Хеншель, А. Грунер, Б. Фрайбер [8] та інші. Але, попри значні доробки вітчизняних і зарубіжних авторів, подальших, більш глибоких досліджень потребують проблеми цінової політики підприємств індустрії гостинності з урахуванням видів обраних маркетингових стратегій, проблеми ціноутворення в умовах сезонного коливання об-

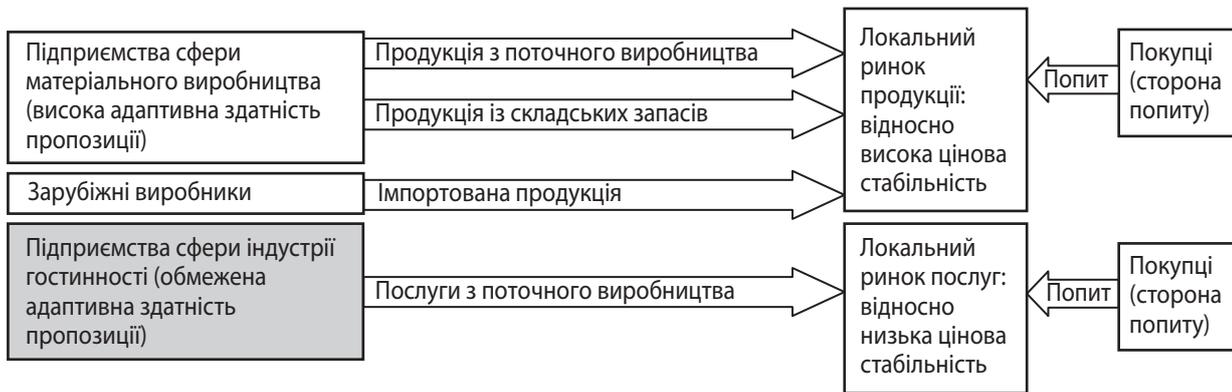
сягів діяльності та інші аспекти ціноутворення підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

**Метою статті** є дослідження теоретичних і методичних положень, а також розробка практичних рекомендацій з підвищення ефективності цінової політики як інструменту стратегічного менеджменту, а також підвищення ефективності поточного ціноутворення як інструменту оперативного менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкурентного ринкового середовища.

У статті були використані як загальнонаукові, так і часткові прийоми та способи. Зокрема, було використано методи аналізу, синтезу, класифікації та системного аналізу при дослідженні цілей цінової політики, методів ціноутворення та видів альтернативних маркетингових стратегій. При формуванні пропозицій щодо формування ціни на послуги гостинності використовувався математичний інструментарій теорії алгебри. Методи абстракції та конкретизації, індукції та дедукції використовувалися при формуванні висновків.

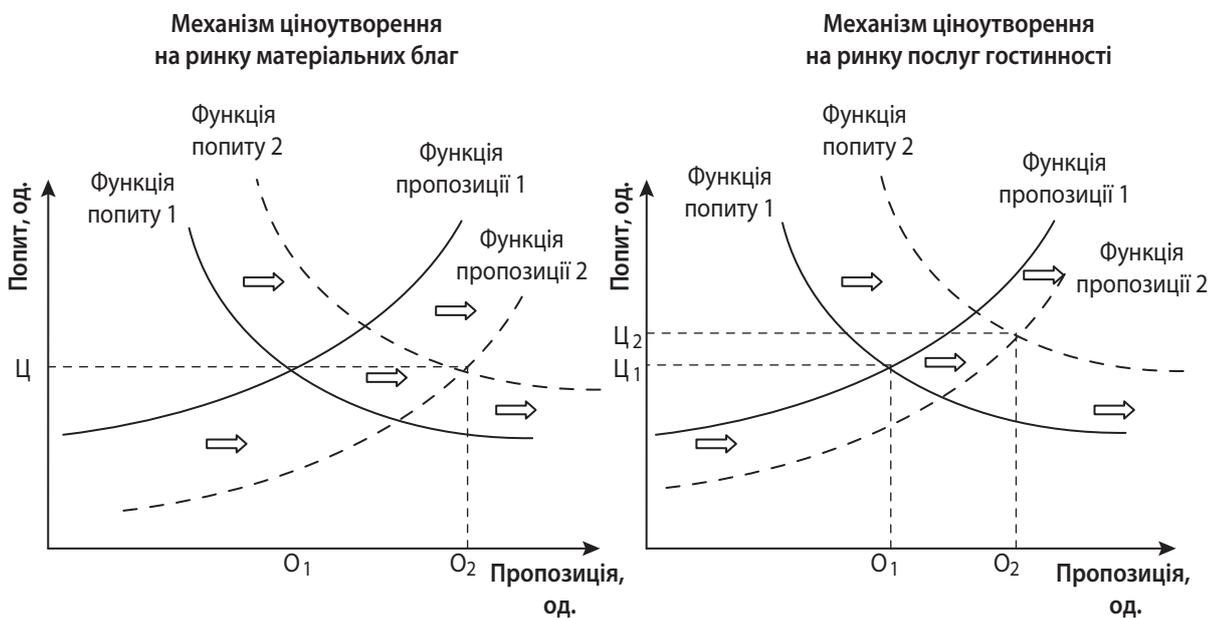
У ринковому середовищі, для якого характерним є високий рівень конкуренції, при значній кількості суб'єктів на стороні попиту та пропозиції ціна формується ринком як задана величина для окремого підприємства [1; 2; 8]. У цьому контексті слід зазначити, що важлива відмінність між підприємствами готельно-ресторанного господарства та господарючими суб'єктами галузей матеріального виробництва в питаннях задоволення ринкового попиту полягає в різній здатності до нарощення обсягу пропозиції на ринку (рис. 1).

Як можна помітити з даних рис. 1, в умовах зростання попиту на локальному ринку (наприклад, під дією сезонного фактора) підприємства сфери матеріального виробництва можуть забезпечувати необхідний обсяг постачання продукції на конкурентний ринок як за рахунок поточного виробництва, так і за рахунок реалізації раніше накопичених залишків продукції на складі, а, за потреби, додатковий обсяг продукції може поста-



**Рис. 1. Порівняльна характеристика адаптивної здатності до нарощення обсягів діяльності підприємств сфери матеріального виробництва та готельного господарства в умовах зростання ринкового попиту**

Джерело: сформовано на основі [6].



**Рис. 2. Порівняльна характеристика адаптивної здатності до нарощення обсягів діяльності підприємств сфери матеріального виробництва та готельного господарства в умовах зростання ринкового попиту**

Джерело: сформовано авторами.

чатися на локальний ринок зарубіжними виробниками (у т. ч. при посередництві імпортерів). Натомість підприємства готельного бізнесу можуть забезпечити нарощення обсягу надання послуги розміщення на локальному ринку тільки за рахунок наявних потужностей номерного фонду, оскільки складування такого економічного блага, як «послуга», або її імпорт на локальний ринок є априорі неможливим. Тому в першому випадку (ринок матеріальних благ), зазвичай, на ринку можна спостерігати феномен відносної цінової стабільності, а в другому випадку (ринок готельних послуг), зазвичай, відбувається цінове зростання. Відповідний механізм ціноутворення на зазначених типах ринків представлено на *рис. 2*.

**Я**к бачимо в наочній формі з даних *рис. 2*, на ринку матеріальних благ при зростанні попиту (зміщення функції попиту вправо із позиції 1 в позицію 2) виробники можуть оперативно наростити в достатній мірі пропозицію (зміщення функції пропозиції вправо та позиції 1 в позицію 2) за рахунок збільшення обсягів поточного виробництва продукції, за рахунок реалізації складських запасів, накопичених в попередніх періодах до моменту зростання попиту, та за рахунок нарощення імпорту. Натомість на ринку послуг гостинності при зростанні попиту готельно-ресторанний бізнес може оперативно наростити пропозицію в значно менших обсягах, ніж підприємства сфери матеріального виробництва: збільшення пропо-

зиції можливе тільки завдяки резерву технологічних потужностей номерного фонду та, відповідно, технологічних потужностей у ресторанному господарстві, які були вільними до моменту зростання обсягів попиту. Таким чином, у випадку галузей матеріального виробництва легше вдається зберегти цінову стабільність (рівноважна ціна на рис. 2 зберігається на рівні Ц) в умовах (сезонного) зростання попиту, натомість у сфері готельно-ресторанного бізнесу таку цінову стабільність важко досягнути (зміщення рівноважної ціни на рис. 2 із позиції Ц<sub>1</sub> в позицію Ц<sub>2</sub>) через меншу адаптивну здатність сторони пропозиції.

Формування ціни на продукцію (послуги) відбувається з урахуванням не лише поточної ситуації на ринку, але і з огляду довгострокової цінової політики, ціллю якої є утримання або покращення конкурентної позиції підприємства на ринку [1; 2; 8].

Слід зазначити, що цінова політика є одним із найбільш важливих і дієвих інструментів управління. Але застосування такого інструменту поряд із можливостями несе для підприємства і певні ризики, оскільки при неправильному його використанні підприємство може стикнутися із непередбачуваними та негативними економічними наслідками у вигляді погіршення прибутковості та конкурентоспроможності.

Цінова політика являє собою певну систему принципів або концептуальних положень щодо ціноутворення: як стратегічно формувати ціни для досягнення довгострокових цілей підприємства [1; 2; 8]. У рамках цінової політики формується і підтримується оптимальний рівень і структура цін, здійснюється їх оптимальне часове варіювання в розрізі асортиментних позицій та ринків збуту, що повинно забезпечити досягнення оптимального рівня прибутковості підприємства в тій або іншій

ринковій ситуації [1]. Таким чином, цінова політика є найбільш важливим елементом маркетингової політики підприємства.

Цінова політика підприємства є тісно пов'язаною з типом стратегії, яку обрало підприємство як інструмент формування довгострокових конкурентних переваг [8]. Таким чином, у рамках обраної стратегії цінова політика тісно пов'язана з іншими інструментами маркетингового комплексу, застосування якого повинно забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємства (рис. 3).

Як бачимо з рис. 3, до базових стратегій ринкової поведінки підприємства належать: стратегія низьких витрат, стратегія диференціації та стратегія концентрації.

В індустрії гостинності наочним прикладом підприємств, які економічним інструментом впливу на ринок обрали стратегію низьких витрат, є хостели та готелі з малою кількістю зірок (з «бюджетним» варіантом надаваних послуг розміщення та харчування). Прикладом підприємств індустрії гостинності, які економічним інструментом впливу на ринок обрали стратегію диференціації, є готелі з високою кількістю зірок (з люкс-варіантом надаваних послуг розміщення та харчування). А наочним прикладом підприємств індустрії гостинності, які економічним інструментом впливу на ринок обрали стратегію концентрації, є готелі, що спеціалізуються, наприклад, на обслуговуванні такої цільової групи, як туристи на морських курортах або гірськолижних курортах.

Слід зазначити, що всі стратегії та відповідна цінова політика в їх рамках пов'язані з диференціацією ринку. Сама сутність поняття маркетингу полягає ні в чому іншому, як у диференційованому підході до ринку [2; 8]. При цьому диференціація ринку відбувається на основі 3-х базових критері-



Рис. 3. Характеристика залежності маркетингового комплексу та цінової політики в його рамках від типу ринкової стратегії, обраної підприємством

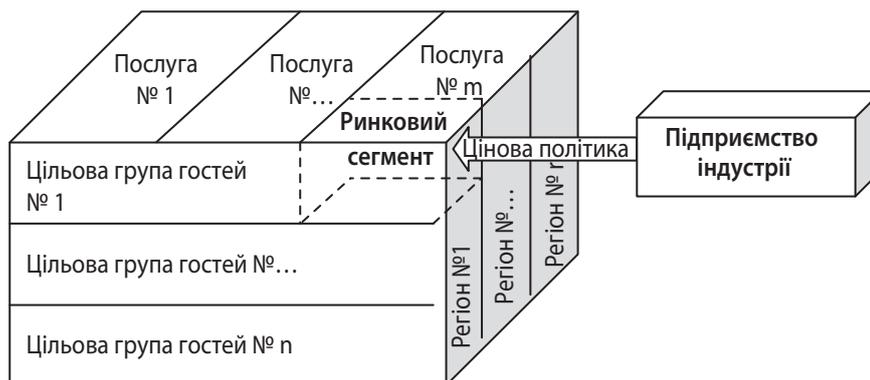
Джерело: сформовано на основі [8].

ів: «де продавати?» (регіональний критерій), «що продавати?» (продуктовий критерій) та «кому продавати?» (суб'єктний критерій) (рис. 4).

Як бачимо з даних рис. 4, формування ціни та відповідна довгострокова цінова політика підприємства індустрії гостинності орієнтуються не на ринок в цілому, а на окремий його сегмент: відбувається спеціалізована «обробка» окремої частини ринку.

Зазначені на рис. 4 критерії сегментації є узагальнюючими критеріями, які піддаються подальшій диференціації:

- ✦ цільова група гостей може диференціюватися в розрізі вікового критерію, критерію платоспроможності, статевому критерію і т. ін.;
- ✦ послуга гостинності може диференціюватися за видами (розміщення, харчування і т. д.), за якісними характеристиками («бюджетний» варіант, середня якість, люкс-варіант) і т. ін.;
- ✦ регіон може диференціюватися за адміністративним критерієм, історико-культурним та ін.



**Рис. 4. Маркетингова диференціація ринку та орієнтація цінової політики підприємств індустрії гостинності на окремий ринковий сегмент**

Джерело: сформовано на основі [6; 7].

Слід зазначити, що з метою диверсифікації збутових ризиків підприємства індустрії гостинності в конкурентному ринковому середовищі намагаються охопити максимальну кількість сегментів, на які здійснюється відповідний вплив маркетинговим інструментарієм, у тому числі і ціновим. У цих умовах зазначені вище стратегії можуть одночасно застосовуватися в готельно-ресторанному бізнесі стосовно окремих сегментів. Такий підхід може бути позначений терміном «гібридна стратегія» [7].

Окрім типу обраної стратегії, на цінову політику підприємства індустрії гостинності здійснює вплив низка інших чинників, основними з яких є: тип ринку, еластичність попиту, розмір підприєм-

ства, структура каналів дистрибуції та інші чинники макросередовища [3; 4; 6; 8]. Узагальнення зазначених чинників цінової політики та їх коротка характеристика з урахуванням специфіки діяльності підприємств індустрії гостинності наведено в табл. 1.

Слід також зазначити, що цінова політика та поточне формування цін повинні базуватися на врахуванні довгострокового періоду часу, оскільки продукт (послуга) характеризується мінливістю попиту на різних стадіях свого життєвого циклу, що вимагає відповідної довгострокової стратегії в ціноутворенні [6].

Важливим інструментом формування цін у рамках стратегічного управління, який довів свою ефективність у практиці бізнес-діяльності підприємств індустрії гостинності провідних зарубіжних країн, є ціноутворення на базі концепції життєвого циклу послуг гостинності (рис. 5).

Наведена на рис. 5 концепція диференціації цін у розрізі ринкових фаз життєвого циклу послуги гостинності (фаза впровадження на ринок, проникнення на ринок, насичення ринку та фаза дегенерації) є придатною до застосування як у рамках

стратегії низьких витрат, так і в рамках стратегії диференціації.

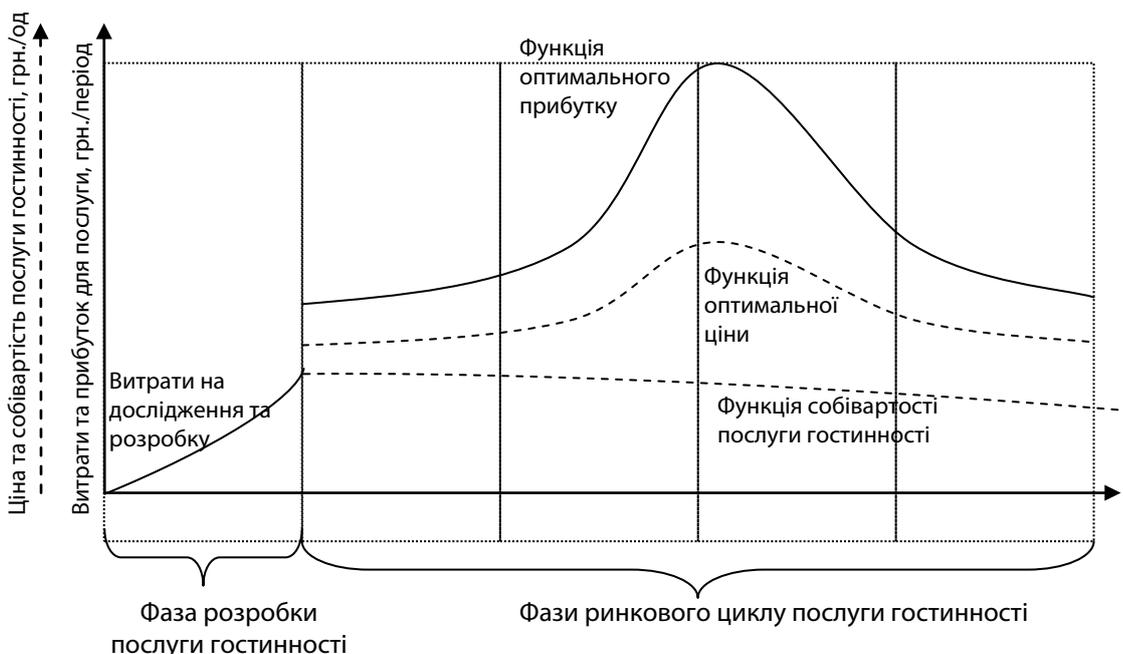
Як бачимо з рис. 5, пунктирним способом зображено довгострокову функцію ціни та собівартості послуги гостинності, а суцільним – функцію прибутку та витрат на розробку за певний період. Як можна помітити, функція собівартості послуги гостинності з плином часу характеризується тенденцією до зниження. Прикладом такого ефекту може бути впровадження нової страви в меню ресторану, коли на ранніх стадіях ринкового циклу виробнича собівартість знаходиться ще на достатньо високому рівні, але з плином часу та нарощенням

## Характеристика основних чинників цінової політики підприємств індустрії гостинності

Чинник	Коротка характеристика чиннику цінової політики
Тип обраної стратегії підприємством індустрії гостинності	Обрана стратегія безпосередньо впливає на цінову політику, оскільки формує рамкові умови, в яких ухвалюються відповідні цінові рішення. За <i>стратегії низьких витрат</i> підприємство індустрії гостинності намагається мінімізувати собівартість своїх послуг і, таким чином, утримати на мінімальному рівні реалізаційну ціну, що дозволить покращити конкурентоздатність всього асортименту вироблюваних послуг гостинності. За <i>стратегії диференціації</i> при виробництві унікальних і специфічних послуг гостинності реалізаційна ціна на них формується не стільки на основі собівартості, як виходячи із їх споживчої вартості та корисності, що генерується для гостей і відвідувачів готельно-ресторанного комплексу. За <i>стратегії диференціації</i> не існує цілі мінімізації собівартості та ціни – підприємство індустрії гостинності, навпаки, намагається за рахунок високої ціни отримати відповідну компенсацію («цінову премію») з ринку за вироблені високоякісні послуги гостинності
Тип ринку, на якому веде господарську діяльність підприємство індустрії гостинності	На ринку <i>досконалої конкуренції</i> можливість впливати на ціну та, відповідно, роль цінової політики підприємства індустрії гостинності є суттєво обмеженими, оскільки ціна формується внаслідок взаємодії сторін попиту та пропозиції. В умовах <i>ринкової олігополії</i> (декілька виробників послуг гостинності на ринку) у підприємства готельно-ресторанного бізнесу існують ширші можливості для проведення активної цінової політики, ніж в умовах досконалої конкуренції. Найвищою роль цінової політики є на <i>монополістичному ринку</i> , хоча і в цьому випадку підприємство індустрії гостинності змушене дотримуватися норм антимонопольного законодавства
Еластичність реакції попиту по відношенню до зміни ціни на послуги гостинності	На ринку з <i>високою ціновою еластичністю попиту</i> коридор ціноутворення, який може застосовувати в рамках цінової політики підприємство індустрії гостинності, є значно вузьким, ніж на ринку з <i>низькою ціновою еластичністю</i> . На ринку з <i>перехресною ціновою еластичністю</i> , коли попит на послуги готельно-ресторанного бізнесу реагує не тільки на варіювання реалізаційної ціни, але і залежить від поведінки цін на послуги-замінники (наприклад, ціни на страви в закладах громадського харчування) або комплементарні послуги (наприклад, вартість послуг із забезпечення відвідувачів гірськолижних курортів необхідним гірськолижним інвентарем), цінова політика буде враховувати на порядок більшу кількість факторів, ніж на ринку із прямою ціновою еластичністю попиту
Розмір підприємства індустрії гостинності	<i>Великі підприємства індустрії гостинності</i> в рамках реалізації своєї цінової політики мають ширші можливості в ціноутворенні, ніж малі підприємства, що зумовлено різними фінансовими можливостями (фінансовою стійкістю)
Галузева структура витрат	У галузях, де в собівартості продукції (послуг) частка змінних витрат є високою, <i>коридор для варіювання цін у рамках цінової політики є значно вузьким</i> (високою є нижня межа ціни – на рівні з маржинальною собівартістю), ніж у галузях, де в собівартості превалює частка постійних витрат (наприклад, у готельному бізнесі)
Структура каналів дистрибуції послуг гостинності	Підприємство індустрії гостинності може реалізовувати продукт (послуг) <i>безпосередньо кінцевому споживачу або ж через посередника</i> (туроператора, турагенцію). У першому випадку в підприємства індустрії гостинності свобода дій у рамках цінової політики є на порядок більшою, ніж у другому, оскільки в умовах реалізації продукту через посередника на стадії встановлення з ним договірних відносин і при реалізації цінової політики повинні також враховуватися інтереси посередника. В індустрії гостинності паралельно можуть використовуватися обидва зазначені канали збуту послуг (пряма комунікація або реалізація через туроператорів)

кумулятивного обсягу виробництва в персоналу ресторану покращуються навички приготування цієї страви і, таким чином, зростає продуктивність праці (зниження витрат на оплату праці в собівартості), зменшується обсяг виробничого браку (зниження матеріальних витрат у собівартості), що

неминуче проявляється на зниженні собівартості, якщо не враховувати протилежно направлений ціновий (інфляційний) чинник. Таким чином, довгострокова стратегія ціноутворення на підприємствах індустрії гостинності повинна враховувати в процесі встановлення цін такі ключові фактори:



**Рис. 5. Ціноутворення та цінова політика на базі концепції життєвого циклу та кривої досвіду як інструмент стратегічного управління на підприємствах індустрії гостинності**

Джерело: сформовано автором за [6].

- ✦ динаміку собівартості на всіх ринкових фазах життєвого циклу послуги гостинності;
- ✦ поведінку конкурентів на всіх фазах життєвого циклу послуги гостинності;
- ✦ поведінку споживачів (покупців) на всіх фазах життєвого циклу послуги гостинності;
- ✦ динаміку макроекономічних параметрів розвитку ринку протягом періоду життєвого циклу послуги гостинності.

Очевидно, що в рамках реалізації стратегії диференціації можливий ціновий коридор, у рамках якого менеджмент підприємства індустрії гостинності може формувати ціну, є значно ширшим, ніж за стратегії низьких витрат:

- ✦ у рамках стратегії диференціації менеджмент при ціноутворенні в меншій мірі прив'язаний до собівартості послуги, оскільки виробляється послуга із унікальними якісними характеристиками і, таким чином, передбачається окупність будь-якої собівартості на основі високої ціни на послугу, за яку покупці, зазвичай, готові платити високу ціну;
- ✦ у рамках стратегії низьких витрат менеджмент при ціноутворенні більшою мірою прив'язаний до собівартості послуги, оскільки необхідним для утримання конкурентних переваг і вигідної ринкової позиції є наближення ціни до мінімально можливо рівня (собівартості).

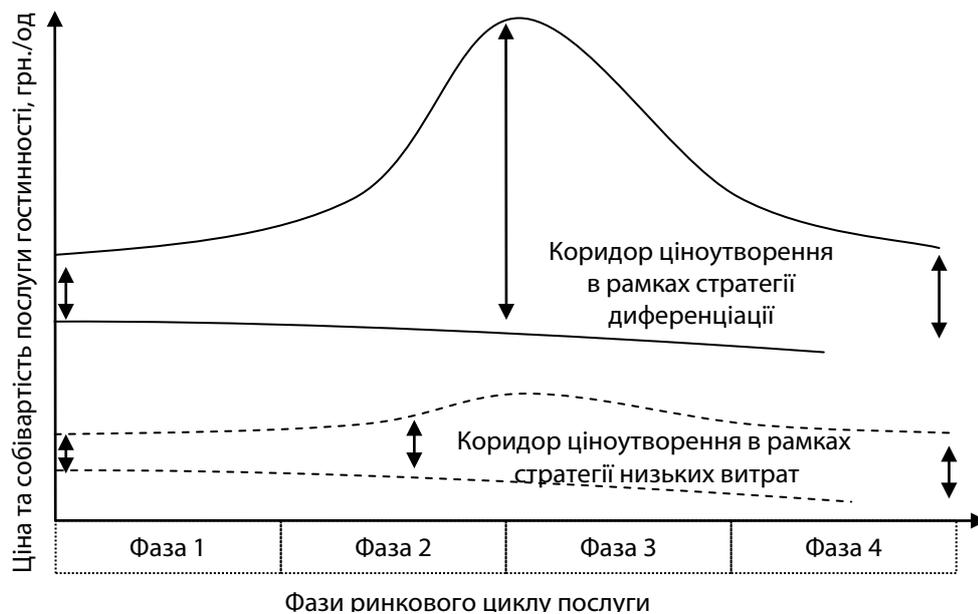
У більш наочній формі ціноутворення на підприємствах індустрії гостинності в рамках стратегії диференціації та стратегії низьких витрат зображено на *рис. 6*.

Як політика ціноутворення в рамках стратегії диференціації, так і політика ціноутворення в рамках стратегії низьких витрат на підприємствах індустрії гостинності мають своєю ціллю генерування максимального обсягу прибутку протягом всього життєвого циклу послуг гостинності. Довгострокове ціноутворення на базі обраної економічної стратегії має своєю ціллю не визначення точного рівня цін для всіх фаз життєвого циклу послуги гостинності (для цього відсутня точна і детальна інформація щодо майбутньої динаміки відповідних чинників ціноутворення), а, насамперед, визначення довгострокового цінового коридору, в рамках якого буде здійснюватися поточне ціноутворення.

У рамках оперативного управління підприємства індустрії гостинності використовують різноманітні методи ціноутворення [3–8]. При цьому методи ціноутворення являють собою певні способи, за допомогою яких менеджмент формує ціни на продукцію, товари або послуги.

Нині для більшості підприємств індустрії гостинності характерним є застосування витратних методів ціноутворення, які полягають у визначенні ціни на базі собівартості послуги гостинності [3–8].

У *табл. 2* наводиться характеристика основних методів ціноутворення, які нині використовуються підприємствами індустрії гостинності.



**Рис. 6. Порівняльна характеристика системи ціноутворення в рамках стратегії диференціації та стратегії низьких витрат на підприємствах індустрії гостинності**

Джерело: сформовано авторами.

**Таблиця 2**

**Характеристика основних методів ціноутворення, які використовуються на підприємствах індустрії гостинності**

Метод ціноутворення	Характеристика
Метод «витрати плюс» на базі повної собівартості	Даний метод передбачає формування реалізаційної ціни на основі додавання до повної собівартості послуг гостинності певної суми націнки. Проблемним моментом при використанні даного методу є складність визначення рівня такої націнки
Метод «витрати плюс» на базі усіченої собівартості	Даний метод передбачає встановлення ціни на основі додавання до усіченої собівартості суми певної націнки. Складність визначення націнки є основною проблемою даного методу. Але його перевагою є наявність більш-менш стабільної бази для нарахування такої націнки, оскільки усічена (маржинальна) собівартість не коливається разом із завантаженістю технологічних потужностей підприємства, як це відбувається при застосуванні методу ціноутворення на базі повної собівартості. Даний метод завдяки наявності інформації про нижню межу ціни є особливо ефективним інструментом у рамках системи антикризового управління. Окрім того, він дозволяє визначати так звану «оптимальну ціну», тобто ціну за такого обсягу діяльності, коли граничні витрати дорівнюють граничним доходам підприємства
Метод цільового ціноутворення	Даний метод ціноутворення використовується на стадії проектування нових послуг гостинності та передбачає зворотний алгоритм дій порівняно з «витратними» методами ціноутворення: ціна формується не на основі відштовхування від фактично досягнутої собівартості, а, навпаки, на стадії проектування послуги визначається ємність ринку, цільова ціна послуги, обсяг реалізації, та на цій основі за мінусом бажаного прибутку від цільової ціни формується верхня межа собівартості. Під відповідну цільову собівартість підбираються ресурси, необхідні для виробництва послуги в межах заданої цільової величини витрат на одиницю виробленої послуги
Метод визначення ціни з подібною орієнтацією	За даного методу формування ціни відбувається на основі орієнтації на ціну підприємства-лідера
Метод формування так званих «престижних цін»	Послуги гостинності, для яких встановлюються так звані «престижні ціни», зазвичай, мають рівень якості «люкс». У випадку їх реалізації за низькими цінами вони можуть втратити свою основну привабливість для ринку «престижних покупців». Тому доцільно встановлювати ціну на такі послуги на високому рівні, трохи нижчому, ніж у середньому на ринку

Джерело: сформовано авторами на основі аналізу [1–8].

Із зазначених методів ціноутворення найбільшого поширення на підприємствах індустрії гостинності набув метод «витрати плюс» на базі повної собівартості [3–8]. Але слід зазначити, що методика витратного ціноутворення на базі показника повної собівартості, на нашу думку, не дозволяє підприємству в кризових умовах або в умовах сезонного коливання попиту, що характеризуються низьким рівнем завантаження потужностей, реалізовувати гнучку цінову політику: висока нижня межа ціни на рівні показника повної виробничої собівартості не дозволяє застосовувати механізм цінового демпінгу з метою підвищення конкурентоспроможності послуг і залучення більшого обсягу платоспроможного попиту.

Альтернативним методом ціноутворення є метод «витрати плюс» на базі показника маржинальної собівартості, що дозволяє проводити гнучку цінову політику, яка є особливо дієвою в рамках антикризового управління [5–8].

**З**мінні витрати, виражаючи вартість спожитих ресурсів, в індустрії гостинності включають ті статті витрат, які автоматично та пропорційно змінюються разом зі зміною обсягу виробництва послуг гостинності (табл. 3).

Решта статей витрат, які не є змінними, належать до групи постійних. Водночас група постійних витрат виражає вартість спожитих ресурсів, яка пов'язана зі зносом технологічної інфраструктури та забезпечення її функціонування. При цьому всю технологічну інфраструктуру підприємств індустрії гостинності та пов'язані з нею постійні витрати можна розділити на чотири блоки (рис. 7).

**П**остійні витрати являють собою, насамперед, витрати, пов'язані із прямолінійною амортизацією основних засобів та обладнання, яке використовується у сфері гостинності. Окрім того, значна частина сервісних функцій, пов'язаних з утриманням такої інфраструктури (клінінг, ремонт, охорона і т. ін.), також зумовлює постійні витрати [6; 8; 9]. Якщо існує можливість прямого віднесення об'єкта основних засобів до окремого напрямку бізнес-діяльності, то в такому випадку витрати з амортизації та утримання такого об'єкта основних засобів можна вважати прямими для даного напрямку діяльності (блоки 2, 3 та 4 на рис. 7). В іншому випадку – це спільні для всіх напрямів бізнес-діяльності постійні витрати.

Підхід до визначення нетто-ціни на прикладі послуги розміщення при застосуванні методу «змінні витрати плюс» наводиться у формулі (1) [8]:

$$C_i = \left( ПЗВ_i + 3ЗВ_i + \frac{ППВ_i}{O_i} + \frac{ППВ_2 + 3ПВ \cdot Ч_2}{O_2} \cdot O_i \right) \times \left( 1 + \frac{H_i}{100} \right), \quad (i = 1, \dots, m), \quad (1)$$

де  $C_i$  – нетто-ціна для номерів  $i$ -го типу, грн/доба;

$ПЗВ_i$  – прямі змінні витрати (виробничі та збутові) на одиницю послуги розміщення для номерів  $i$ -го типу, грн/номер-день;

$3ЗВ_i$  – загальновиробничі змінні витрати на одиницю послуги розміщення для номерів  $i$ -го типу, грн/номер-день;

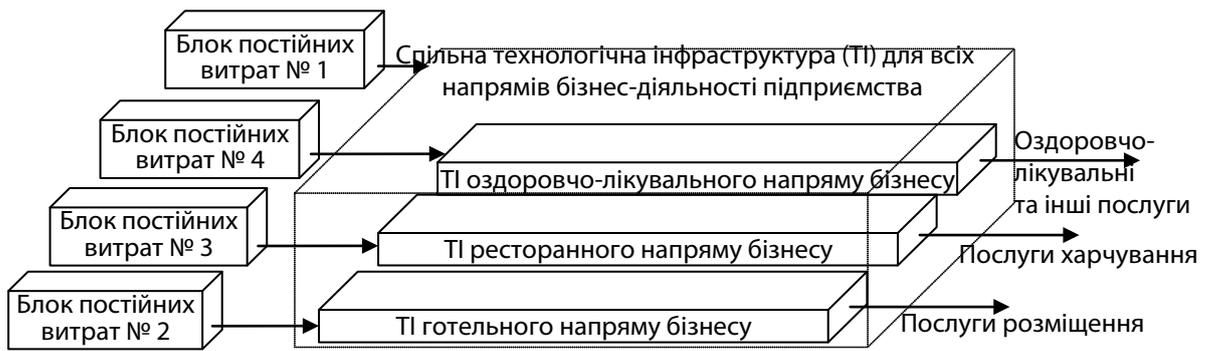
$ППВ_i$  – планове значення прямих виробничих постійних витрат на плановий рік для номерів  $i$ -го типу, грн/рік;

Таблиця 3

**Характеристика основних статей змінних витрат на прикладі готельного напрямку бізнесу**

Приклади змінних витрат у сфері готельного бізнесу	Характеристика статті змінних витрат за способом віднесення
Амортизація виробничим методом готельного інвентарю	Прямі витрати
Витрати електроенергії, теплової енергії, води для номерного фонду готелю	Прямі витрати (у випадку наявності вимірювальних приладів у номерах). Непрямі витрати (у решті випадків)
Витрати, пов'язані зі зносом постільної білизни та готельного текстилю (рушники, халати і т. п.)	Прямі витрати
Вартість спожитих внутрішніх послуг клінінгу в сумі їх маржинальної собівартості	Прямі витрати (у випадку фіксації часу прибирання номерів). Непрямі (у решті випадків)
Вартість спожитих сторонніх послуг клінінгу	Прямі витрати
Вартість спожитих послуг із прання білизни та готельного текстилю в сумі їх маржинальної собівартості	Непрямі витрати (у випадку внутрішніх послуг прання). Прямі витрати (у випадку сторонніх послуг прання)

Джерело: сформовано авторами на основі аналізу [6; 8].



**Рис. 7. Поділ технологічної інфраструктури та пов'язаних з її утриманням постійних витрат на підприємствах індустрії гостинності**

Джерело: сформовано авторами на основі аналізу [6; 8].

$O_i$  – прогнозний обсяг діяльності на плановий рік для номерів  $i$ -го типу, номер-днів/рік;

$ППВ_2$  – планове значення прямих виробничих постійних витрат на плановий рік для готельного напрямку бізнесу, грн/рік;

$O_{г}$  – прогнозний обсяг діяльності на плановий рік для готельного напрямку бізнесу, номер-днів/рік;

$ЗПВ$  – планове значення загальновиробничих постійних витрат, які є спільними для всіх напрямів бізнес-діяльності, грн/рік;

$Ч_2$  – частка від спільних загальновиробничих постійних витрат, яка припадає на готельний напрям бізнес-діяльності, коефіцієнт;

$H_i$  – % планової націнки до виробничої собівартості послуги розміщення для номерів  $i$ -го типу, грн/номер-день.

Наведений підхід характеризується такими перевагами:

- ✦ чітко розмежовуються показники змінних і постійних витрат (це вимагає відповідної організації системи бухгалтерського обліку), що дозволяє оперативно обчислювати так звану «нижню межу ціни»;
- ✦ більш коректно, ніж за традиційного підходу, відбувається віднесення постійних витрат до собівартості послуг розміщення, що дозволяє більш точно обчислювати довгострокову виробничу собівартість.

Особливо важливим у рамках антикризового управління або в умовах сезонного коливання попиту є перший момент – можливість оперативного обчислення нижньої межі ціни на основі показника маржинальної собівартості.

На підприємства індустрії гостинності досить часто можуть надходити групові замовлення, коли замовник готовий забронювати на певний проміжок часу значний обсяг номерів [8]. Зазвичай сторони пропозиції вигідно, щоб обсяги замовлення були

більшими, оскільки фіксовані транзакційні витрати на реалізацію (витрати на оформлення) такого замовлення тоді розподіляються на більший обсяг реалізації. У такому випадку стороні пропозиції вигідно піти навіть на певне зниження реалізаційної ціни, тобто надати знижку замовнику, щоб стимулювати його до реалізації такої транзакції.

Якщо потужності номерного фонду є не повністю завантаженими або в умовах кризи слабо завантаженими, то при ухваленні рішень щодо спеціальної ціни на такі групові замовлення менеджменту необхідно визначати нижню межу ціни не на основі показника повної виробничої собівартості, як це відбувається на багатьох підприємствах індустрії гостинності, а на основі показника маржинальної собівартості [6; 8]. Таким чином нижня цінова межа для одиниці послуги розміщення обчислюється за формулою (2) [6]:

$$НМЦ_i = ПЗВ_i + ЗЗВ_i \quad (i = 1, \dots, m), \quad (2)$$

де  $НМЦ_i$  – нижня межа реалізаційної ціни для номерів  $i$ -го типу, грн/доба.

Але попри переваги маржинального підходу слід не забувати і про те, що для звичайних замовлень у довгостроковій перспективі необхідним є покриття не тільки маржинальної собівартості послуги розміщення, але і блоку прямих постійних і блоку спільних постійних витрат (згідно з формулою (1)).

## ВИСНОВКИ

Цінова політика на підприємствах індустрії гостинності є нині особливо важливою сферою відповідальності менеджменту, оскільки висока конкуренція в поєднанні із фактором сезонних коливань попиту суттєво впливають на погіршення завантаженості технологічних потужностей і, таким чином, сприяють формуванню кризових ситуацій на підприємствах індустрії гостинності. В цих

умовах необхідно є гнучка цінова політика, яка враховує вимоги антикризового управління, забезпечуючи, таким чином, оптимізацію прибутку підприємства та нарощення конкурентних переваг в тих умовах, які складаються на ринку.

У стратегічному аспекті ефективним інструментом для формування цінової політики підприємства індустрії гостинності є диференціація цін у розрізі фаз життєвого циклу послуг гостинності, що дозволяє враховувати динаміку чинників ціноутворення в усіх фазах ринкового циклу, а також ефект кривої досвіду.

В оперативному аспекті важливим методом ціноутворення на підприємствах індустрії гостинності є метод «витрати плюс» на базі показника маржинальної (усіченої) собівартості, що дозволяє проводити гнучку цінову політику, яка є особливо дієвою в рамках антикризового управління та в умовах сезонного коливання попиту.

При цьому подальших досліджень потребує проблема формування так званих «оптимальних цін» на послуги гостинності на базі маржинального підходу, за якої прибуток підприємства максимізується. ■

#### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Артус М. М. Формування механізму ціноутворення в умовах ринкової економіки : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2002. 354 с.
2. Макаренко Н. О., Лищенко М. О. Маркетингове ціноутворення. Теоретичні основи : навч. посіб. Буринь : ПП «Буринська районна друкарня», 2020. 129 с.
3. Лисенко О. Ціноутворення в готельній мережі Rixos в Україні. *Економічні горизонти*. 2025. № 3. С. 88–95. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.335842](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.335842)
4. Єгупова І. М. Особливості ціноутворення на основні послуги в готелі з урахуванням цільового прибутку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2011. Спецвип. 33. Ч. 3. С. 93–99. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cc4b3fdf-813c-4e39-9edc-d90d50bfdbfe/content>
5. Павлова С. І. Огляд основних стратегій ціноутворення у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-86>
6. Gardini M. *Marketing-Management in der Hotellerie*. Oldenburg : De Gruyter, 2014. 706 S.
7. Heienen E. *Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb*. Wiesbaden : Gabler, 1990. 548 S.
8. Henschel K, Gruner A., Freyberg B. *Hotelmanagement*. Berlin : De Gruyter Oldenbourg, 2018. 380 S.

9. Шулла Р. С., Повідайчик М. М. Концептуальні підходи до організації системи управлінського обліку «директ-костинг»: зарубіжний досвід та можливість його адаптації у вітчизняній теорії та практиці. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 4. С. 247–254. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3ade483d-30b6-41d2-bc9e-026dca88dbae/content>

#### REFERENCES

- Artus M. M. (2002). *Formuvannia mekhanizmu tsinoutvorennia v umovakh rynkovoї ekonomiky: monohrafiia* [Formation of the pricing mechanism in the conditions of a market economy: monograph]. *Ekonomichna dumka*.
- Gardini M. (2014). *Marketing-Management in der Hotellerie*. De Gruyter.
- Heienen E. (1990). *Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb*. Gabler.
- Henschel K, Gruner A. & Freyberg B. (2018). *Hotelmanagement*. De Gruyter Oldenbourg.
- Lysenko O. (2025). Tsinoutvorennia v hotelnii merezhi Rixos v Ukraini [Pricing in the Rixos hotel chain in Ukraine]. *Ekonomichni horyzonty*, 3, 88–95. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.335842](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.335842)
- Makarenko N. O. & Lyshenko M. O. (2020). *Marketynhove tsinoutvorennia. Teoretychni osnovy: navch. posib* [Marketing pricing. Theoretical foundations: study guide]. PP «Burynska raionna drukarnia».
- Pavlova S. I. (2023). Ohliad osnovnykh stratehii tsinoutvorennia u hotelnomu biznesi [Review of the main pricing strategies in the hotel business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-86>
- Shulla R. S. & Povidaichyk M. M. (2013). Kontseptualni pidkhody do orhanizatsii systemy upravlinskoho obliku «dyrekt-kostynh»: zarubizhnyi dosvid ta mozhlyvist yoho adaptatsii u vitchyznianiі teorii ta praktysii [Conceptual approaches to the organization of the 'direct-costing' management accounting system: foreign experience and the possibility of its adaptation in domestic theory and practice]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia «Ekonomika»*, 4, 247–254. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3ade483d-30b6-41d2-bc9e-026dca88dbae/content>
- Yehupova I. M. (2011). Osoblyvosti tsinoutvorennia na osnovni posluhy v hoteli z urakhuvanniam tsilovoho prybutku [Features of pricing for basic hotel services taking into account target profit]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia «Ekonomika»*, 33. Ch. 3, 93–99. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cc4b3fdf-813c-4e39-9edc-d90d50bfdbfe/content>