DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-92-4

УДК 338.48-6:657.471

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ: ІНТЕГРАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ДИНАМІЧНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ

# STRATEGIC COST MANAGEMENT OF TOURISM DESTINATIONS: INTEGRATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING METHODS AND DYNAMIC PRICING

**Громко Лілія Сергіївна**
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9437-9071

**Hromko Liliia**
Lesya Ukrainka Volyn National University

Стаття присвячена актуальним питанням інтеграції методів управлінського обліку та моделей динамічного ціноутворення в систему стратегічного управління витратами туристичних дестинацій. Проаналізовано та систематизовано структурні зрушення операційних витрат суб'єктів індустрії гостинності у межах дестинацій різного типу протягом 2023–2025 років. Виявлено закономірності зміни витрат на енергозабезпечення в умовах стрімкого зростання вартості людського капіталу та дефіциту кадрів на ринку праці. Обґрунтовано ефективність поєднання систем попроцесного та цільового калькулювання для підвищення точності прийняття фінансових рішень суб'єктами господарювання в дестинаціях; побудовано структурно-логічну схему інтегрованої моделі управління витратами. Визначено вплив гнучких тарифних сіток готельних підприємств на збільшення доходу на доступний номер у структурі фінансових потоків дестинації, що підтверджено емпіричними даними готельних підприємств. Визначено шляхи розв'язання інфраструктурних проблем дестинацій через налагодження чіткої співпраці між туристичним бізнесом та органами місцевого самоврядування на засадах публічно-приватного партнерства.

**Ключові слова:** туристична дестинація, стратегічне управління витратами, управлінський облік, динамічне ціноутворення, індустрія гостинності, операційні витрати, публічно-приватне партнерство.

The purpose of this research is to elaborate a conceptual approach that unites managerial accounting techniques with adaptive pricing algorithms. Such a combination strengthens the financial resilience of enterprises operating within tourist destinations. The relevance of the topic arises from the reconfiguration of expenditure patterns experienced by Ukrainian hospitality businesses since 2023. Security threats, interrupted energy supply and labour market imbalance made conventional planning routines inadequate. Under such volatility, enterprises need instruments that reflect the genuine cost of every service operation. Reliance on historical averages and mark-up conventions no longer supports sound pricing decisions. The methodological framework combines systematisation, comparative analysis and structural modelling. Expenditure dynamics were traced across destinations differing in functional profile. A matrix technique visualised the displacement of cost items between consecutive periods. Verification relied on performance indicators of accommodation facilities representing distinct market segments. The findings reveal a pronounced shift in operating budgets. During the initial phase, expenditures on autonomous life-support systems prevailed. Later, remuneration and recruitment became the dominant burden owing to workforce scarcity. Urban, health-resort and nature-oriented destinations followed distinct trajectories and require differentiated responses. The proposed model confronts market price ceilings with internally calculated operation costs. This permits detection of excessive expenditure and justifies targeted process reengineering. Anchoring flexible tariffs to genuine operational margins improved results in every examined facility, since average rates, revenue per available room and occupancy grew simultaneously. For recreational complexes, gross operating profit per available room proved a more informative benchmark. The practical value is twofold. Managers receive a replicable decision-making toolkit that preserves profitability without sacrificing price competitiveness. Municipal authorities are offered

© Громко Л. С., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

recommendations on partnership with private operators for modernising critical infrastructure and consolidating promotional resources.

**Keywords:** tourist destination, strategic cost management, management accounting, dynamic pricing, hospitality industry, operating costs, public-private partnership.

**Постановка проблеми.** Тривала нестабільність ринку змушує переосмислити адаптацію підприємств туризму й гостинності до криз. Підходи, орієнтовані на ізольоване функціонування окремих суб'єктів господарювання, втрачають ефективність. Провідною стає конкуренція між цілісними туристичними дестинаціями, здатними створювати синергетичний ефект через об'єднання просторових, інфраструктурних і природно-рекреаційних ресурсів території [5; 13]. Визначальним вектором економічної стійкості дестинацій стає стратегічне управління витратами, сутність якого – не механічне скорочення витрат, а інтеграція інструментарію управлінського обліку з моделями динамічного ціноутворення. Наукова проблема полягає у розриві між внутрішнім обліковим середовищем підприємства та його зовнішньою ринковою поведінкою.

Проблематика має важливе практичне значення для України, де правові засади галузі регулює Закон України «Про туризм» [12], а орієнтири розбудови визначає Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року [11]. У 2023–2024 роках індустрія перебувала у фазі шокової адаптації з переважно ретроспективними рішеннями. 2025–2026 роки ознаменували перехід до стратегічної стабілізації, головними викликами якої стали інфляційний тиск, дефіцит енергетичних і матеріальних ресурсів та зростання вартості людського капіталу через нестачу кадрів.

За таких умов калькулювання за агрегованим підходом і ціноутворення за методом «витрати плюс» викривлюють фінансові результати та призводять до втрати ринкових позицій. Натомість інтеграція попроцесного й цільового калькулювання з алгоритмами управління доходами дозволяє оперативно реагувати на цінові коливання та максимізувати дохід на доступний номер (RevPAR). Розв'язання задачі пов'язане з підвищенням комерційної привабливості українських дестинацій, відновленням податкових надходжень до місцевих бюджетів і розробкою механізмів координації бізнесу та місцевого самоврядування на засадах публічно-приватного партнерства [10].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальні теоретико-методологічні засади формування систем стратегічного управління витратами закладено у класичних працях Дж. Шанка та В. Говіндараджана [20]. На відміну від традиційного фінансового обліку, сучасний підхід передбачає глибокий аналіз внутрішнього ланцюжка цінностей підприємства. Саме дослідження стратегічного позиціонування має стати основою для ухвалення довгострокових управлінських рішень. В індустрії туризму та гостинності питання інтеграції витратних чинників із моделями управління доходами активно досліджували зарубіжні науковці, зокрема Р. Кросс, Дж. Хігбі та Д. Кросс [18], а також А. Бандалоуські та співавтори [17]. Водночас методичні підходи до попроцесного (ABC-метод) та цільового (Target Costing) калькулювання собівартості у сфері послуг ґрунтовно висвітлено у працях О. С. Хринюка [14] та Н. Ю. Єршової [1].

Вагомий внесок у дослідження специфіки функціонування вітчизняного ринку готельних послуг, цінових стратегій, тарифного регулювання та впровадження адаптивних систем управління доходами внесли українські вчені, зокрема Г. В. Кіш [3], М. Кулик [4], С. Павлова [9], Л. М. Янчева, М. В. Чорна та А. М. Волосов [16], Л. Д. Завідна [2], а також провідні фахівці з економіки туризму та дестинаційного менеджменту – М. Мальська [6], О. Любіцева [5], Т. Ткаченко [13], Ю. Миронов [7].

Водночас у зазначених працях залишається невирішеною низка базових проблем, пов'язаних із методологічною ізольованістю систем управлінського обліку від маркетингових стратегій динамічного ціноутворення в реальному часі (особливо в умовах кадрового дефіциту 2025–2026 років). Більшість наявних розробок обмежені лише мікроекономічним рівнем окремого підприємства без урахування його взаємодії в межах просторово-економічної системи туристичної дестинації. Крім того, поза увагою дослідників залишається проблема, за якої внутрішня операційна ефективність окремого туристичного чи готельного закладу обмежується зовнішньою логістично-інфраструктурною асиметрією дестинації.

**Постановка завдання.** З огляду на це, метою статті є обґрунтування концептуального підходу до інтеграції методів управлінського обліку та моделей динамічного ціноутворення на рівні суб'єктів індустрії гостинності задля оптимізації стратегічного управління витратами, підвищення конкурентоспроможності територій та подолання інфраструктурних обмежень туристичних дестинацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Протягом 2023–2025 років структура операційних витрат суб'єктів індустрії гостинності в Україні зазнала різких трансформацій під впливом чинників макроекономічного, безпекового та геополітичного характеру. Якщо у докризовий період основну частку становили змінні витрати на сервіс і планові маркетингові комунікації, то кризові події останніх років змінили саму логіку формування собівартості послуг розміщення та харчування.

У межах періоду 2023–2024 років, який визначаєтья як фаза шокової адаптації, ключовим драйвером деформації операційних витрат став чинник забезпечення базової життєздатності та безпеки бізнесу. Суб'єкти індустрії гостинності практично в усіх типах дестинацій змушені були фінансувати заходи із забезпечення інфраструктурної стійкості та безперебійності бізнес-процесів. Це спричинило різке зростання матеріальних витрат: на паливо для альтернативного енергоживлення, на утримання систем автономного водопостачання та зв'язку, а також амортизаційних відрахувань від прискореного зносу генераторів, інверторів та іншого капіталізованого обладнання.

Частка енергетичної складової в операційних витратах міських і курортних готелів досягала критичних 25–30%, що суттєво обмежувало фінансову маневреність менеджменту. Незважаючи на це галузь зберігала адаптивність: у 2024 році кількість платників податків, пов'язаних із туристичною діяльністю, зросла на 7%, було відкрито 96 нових колективних засобів розміщення переважно в західних регіонах, а надходження туристичного збору до місцевих бюджетів сягнули 273 млн грн – на 23% більше, ніж роком раніше [8]. Із переходом до стратегічної стабілізації у 2025 році енергетична складова стабілізувалася й частково перейшла до категорії постійних прогнозованих витрат завдяки капіталізації енергоефективних рішень попередніх років [15].

Новим викликом і головною причиною зростання собівартості став дефіцит кваліфікованих кадрів. Міграційні процеси та демографічна криза спричинили нестачу персоналу на всіх рівнях – від лінійного до топменеджменту, що змусило підприємства переглянути підходи до оплати праці [2]. Задля утримання працівників базові ставки було індексовано в середньому на 20–25% протягом 2025 року. Наслідком стало різке зростання частки витрат на персонал за одночасного збільшення трансакційних витрат на рекрутинг і первинне навчання.

Виявлені тенденції у розрізі різних за функціональним профілем дестинацій узагальнено в аналітичній матриці структурних зрушень (табл. 1).

Дані матриці (табл. 1) дають змогу виокремити найсуттєвіші чинники зростання собівартості та окреслити напрями підвищення фінансової стійкості підприємств. Ключову структурну зміну, за якої витрати на персонал витіснили енергоресурси з позиції основної статті видатків, відображено на рисунку 1.

У міських (урбаністичних) дестинаціях головним трендом стратегічної стабілізації стало заміщення матеріальних витрат інвестиціями в людський капітал (40–45%) та цифрову інфраструктуру (10–12%). За дефіциту кадрів діджиталізація операційних процесів – упровадження PMS-систем, мобільних додатків самообслуговування, електронних меню та безконтактних ключів – перетворилася з елементу престижу на передумову оптимізації витрат [4]. Автоматизація рутинних операцій фронт-офісу компенсує нестачу лінійного персоналу й водночас знижує навантаження на фонд оплати праці.

Для курортно-оздоровчих дестинацій характерною рисою є висока чутливість до вартості ресурсів, необхідних для стабільного функціонування лікувально-SPA інфраструктури. Питома вага комунальних витрат утримується на рівні 20% через зростання тарифів на електроенергію, газо- та водопостачання. Бальнеологічні об'єкти потребують безперервного підтримання складних технологічних процесів – фільтрації та підігріву басейнів, утримання медичних кабінетів, – що унеможливлює консервацію потужностей навіть у сезонний спад. Дієвим механізмом стримування собівартості тут виступає аутсорсинг допоміжних служб (клінінг, пральня), який переводить частину постійних витрат у змінні.

Природно-рекреаційні дестинації демонструють найвищу амплітуду коливань операційних витрат через чинник сезонності. В умовах значного дефіциту на ринку праці

Таблиця 1

**Матриця структурних зрушень в операційних витратах туристичних дестинацій України протягом 2023–2025 рр.**

| № п/п | Тип дестинації | Структура витрат у 2023–2024 рр. (% від операційного бюджету) | Структура витрат у 2025 р. (% від операційного бюджету) | Вектор змін та наслідки для 2026 р. |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Міські (урбаністичні) | – енергозабезпечення: 25–30%;<br>– маркетинг: 5–7% | – людський капітал: 40–45%;<br>– діджиталізація: 10–12% | Автоматизація операцій фронт-офісу для заміщення дефіцитного лінійного персоналу |
| 2 | Курортно-оздоровчі | – медична/лікувальна база: 35–40%;<br>– енергоносії: 20% | – ФОП (вузькі фахівці): 35–40%;<br>– витрати на комунальні послуги: 20% | Аутсорсинг допоміжних служб (клінінг, пральня) для зниження штатного навантаження |
| 3 | Природно-рекреаційні | – автономне опалення/ охолодження: 20–25%;<br>– логістика: 15% | – сезонний персонал: 30–35%;<br>– еко-менеджмент: 10% | Перехід на гнучке бюджетування «з нуля» для нівелювання сезонних збитків |

*Джерело: сформовано автором на основі [2; 8; 15]*

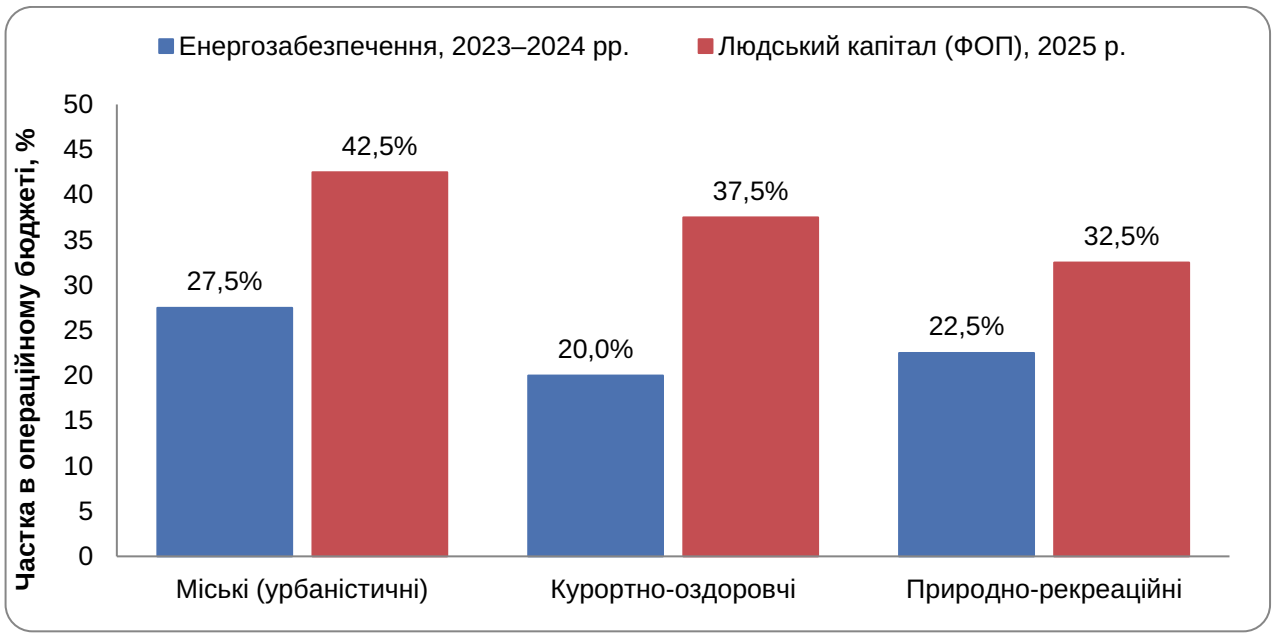



**Рис. 1. Зміщення домінуючої статті операційних витрат туристичних дестинацій України: від енергозабезпечення (2023–2024 рр.) до людського капіталу (2025 р.)**

*Джерело: сформовано автором на основі таблиці 1*

залучення сезонного персоналу призвело до суттєвого зростання цієї статті витрат (до 30–35%). У поєднанні з новими екологічними вимогами та витратами на екоменеджмент (ще близько 10%), традиційне ретроспективне планування остаточно втрачає свою ефективність [7]. Як наслідок, менеджмент змушений переходити до концепції гнучкого бюджетування «з нуля», яка передбачає повторне обґрунтування кожної статті витрат перед початком нового сезону.

Виявлені структурні зрушення доводять, що традиційні методи калькулювання собівартості за агрегованим підходом вичерпали свою ефективність в умовах сучасного ринку. Це призводить або до виникнення дефіциту

обігових коштів через недооцінку реальної вартості внутрішніх процесів, або до формування завищених, неконкурентоспроможних тарифів. Для подолання цього розриву необхідна глибока інтеграція методів управлінського обліку із ринковими інструментами лімітування собівартості.

Інструментальним втіленням такого підходу обрано поєднання попроцесного калькулювання з концепцією цільового управління витратами (Target Costing), що ґрунтується на принципі зустрічних аналітичних потоків. АВС-метод працює «зсередини-назовні», розділяючи діяльність підприємства на окремі операційні процеси задля розрахунку їхньої реальної вартості [14]. Target Costing діє у зворотному напрямі – «ззовні-всередину», задаючи межі собівартості з огляду на мінливі ринкові умови та споживчий попит у дестинації [1; 20]. Взаємодія цих систем дає змогу перейти від ретроспективної фіксації збитків до превентивного управління витратами на кожному етапі формування готельного продукту. Структурно-логічну схему запропонованої моделі наведено на рис. 2.

Реалізація інтегрованого підходу розпочинається з методу Target Costing, для якого вихідною точкою слугує ринкове середовище дестинації. За результатами моніторингу еластичності попиту, платоспроможності споживачів і цінових стратегій конкурентів визначається очікувана ринкова ціна послуги (Рочік). З урахуванням нормативного рівня рентабельності розраховують гранично допустиму цільову собівартість (Сціл):

$$(\text{Сціл}) = \text{Рочік} – \text{Прціл}, \quad (1)$$

Де Сціл – цільова (гранично допустима) собівартість готельної послуги; Рочік – очікувана ринкова ціна послуги, визначена на основі моніторингу ринку дестинації; Прціл – цільовий прибуток, що відповідає нормативному рівню рентабельності підприємства.

В умовах воєнного стану показник Рочік характеризується високою мінливістю, оскільки залежить від безпекової ситуації та сезонних коливань. Отже, Сціл є не сталою величиною, а адаптивним обмеженням, яке спонукає підприємство узгоджувати власні операційні стандарти з поточними ринковими умовами.

Для декомпозиції внутрішньої структури витрат і зіставлення їх із ринковим лімітом застосовується інструментарій АВС-методу. Традиційний розподіл витрат на прямі та накладні замінюється розподілом за видами діяльності, де споживання ресурсів пов’язується безпосередньо з конкретними технологічними операціями [14].

Базовими процесами готельного комплексу є бронювання та інформаційний супровід, реєстрація і поселення, утримання та клінінг номерного фонду, робота лікувально-оздоровчих зон і загальносистемне енергозабезпечення. Кожен процес отримує власну базу розподілу: людино-години для операцій фронт-офісу, обсяг спожитої води для SPA-комплексів. Це забезпечує об’єктивність розподілу загальновиробничих витрат і виявляє реальних споживачів фінансових ресурсів готелю.

Основний аналітичний етап моделі полягає у зіставленні фактичної собівартості процесу, обчисленої за АВС-методом Сфакт, із ринковим лімітом (Сціл). Перевищення фактичних витрат над цільовими Сфакт більше!!!!! (Сціл) означає витратний розрив і сигналізує про потребу перегляду організації бізнес-процесів. Замість механічного підвищення відпускних цін, що загрожує втратою ринкової частки, менеджмент вдається до функціонально-вартісного аналізу та процесного реінжинірингу.

Наприклад, для міських готелів, де аналітика АВС фіксує зростання вартості поселення через підвищення базових тарифних ставок лінійного персоналу, рішенням стає автоматизація фронт-офісу. Інвестиція в цифрові інструменти (PMS-системи, термінали самопоселення) змінює структуру витрат: разове капітальне вкладення скорочує трудомісткість операції та зменшує постійні витрати на утримання штату.

Аналогічно, у курортно-оздоровчих комплексах інтеграція цих систем дозволяє контролювати високу частку комунальних витрат. Коли Target Costing встановлює жорсткі цінові межі через зниження платоспроможного попиту в міжсезоння, АВС-метод дозволяє точно розрахувати мінімально необхідний обсяг ресурсів для функціонування медичного чи SPA-блоку. Аналіз надлишкового енергоспоживання обґрунтовує доцільність енергозберігаючих технологій або передачі пральні на аутсорсинг, що переводить постійні витрати у змінні, пропорційні завантаженню.

Поєднання АВС-методу та Target Costing формує якісно нову інформаційну базу для стратегічних рішень. Підприємства отримують змогу перейти від реактивного калькулювання собівартості до побудови моделей динамічного ціноутворення, зберігаючи фінансову стійкість і цінову привабливість вітчизняних дестинацій.

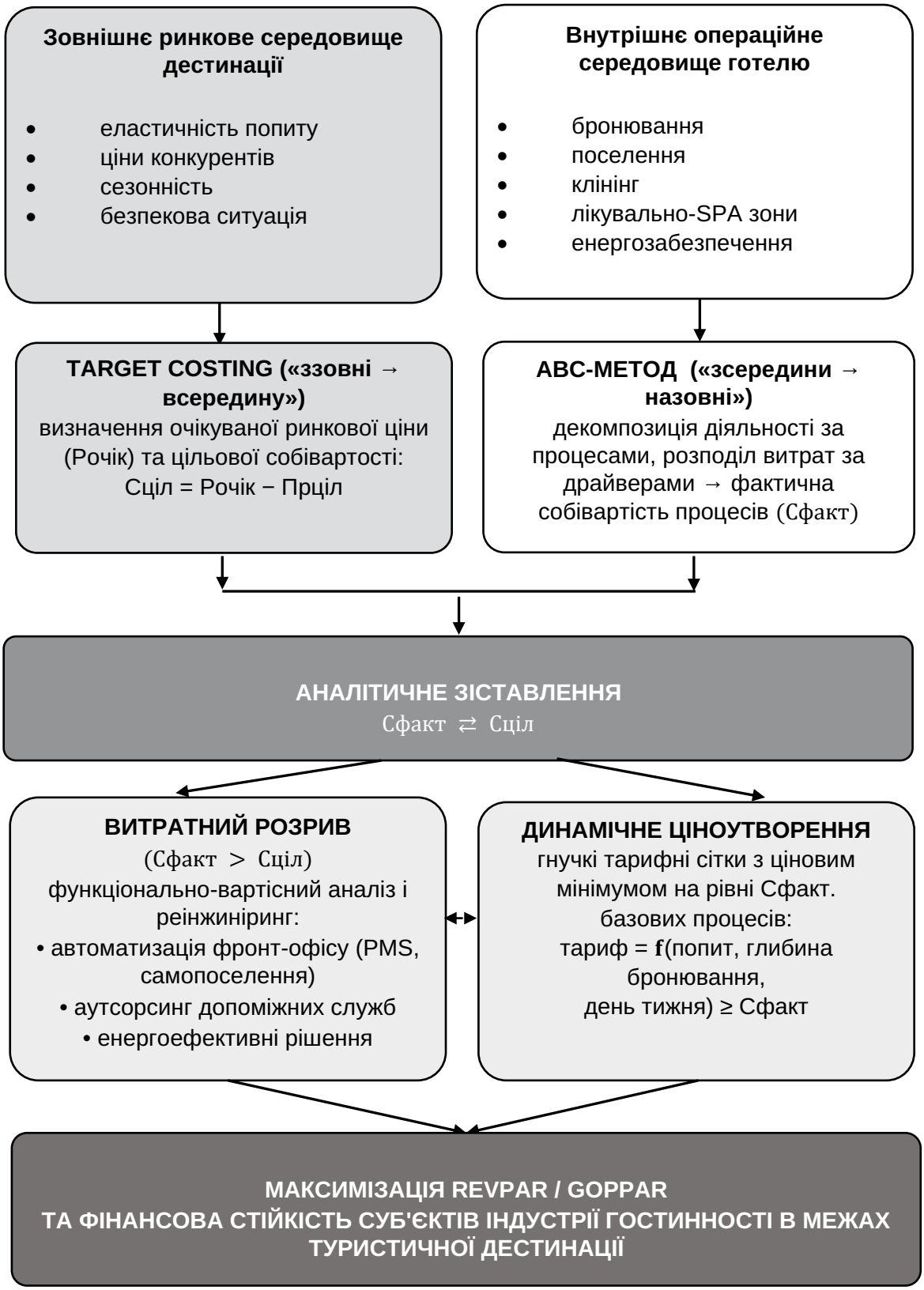



**Рис. 2. Структурно-логічна схема інтегрованої моделі стратегічного управління витратами суб'єктів індустрії гостинності на основі поєднання Target Costing, ABC-методу та динамічного ціноутворення**

*Джерело: сформовано автором*

Проте превентивне лімітування операційних витрат на основі поєднання ABC-методу та Target Costing є лише першим етапом забезпечення фінансової життєздатності бізнесу. Для досягнення максимального комерційного ефекту сформована інформаційна база повинна бути безпосередньо інтегрована з моделями динамічного ціноутворення. У класичній практиці гнучкі тарифи базуються виключно на коливаннях ринкового попиту та рівня завантаження номерного фонду [17; 18]. Водночас в умовах сучасних економічних викликів такий підхід є неповним, оскільки він ігнорує реальну вартість обслуговування кожної окремої операції.

Запропонована модель передбачає, що обчислена за ABC-методом фактична собівартість базових процесів слугує об'єктивним ціновим мінімумом для гнучких тарифних сіток. Алгоритми управління доходами адаптують вартість проживання до часу бронювання, дня тижня та еластичності попиту [3; 9; 16], проте цінові коригування залишаються обмеженими операційною маржинальністю кожного дня. Це дає змогу максимізувати дохід на доступний номер, не наражаючись на ризик продажу послуг нижче реальної вартості базових процесів.

Дієвість цього підходу підтверджують емпіричні дані апробації моделі адаптивного динамічного ціноутворення на готельних підприємствах м. Луцька, що представляють різні сегменти локального ринку дестинації (табл. 2) [19].

Як свідчать дані табл. 2, у всіх трьох досліджуваних закладах – бізнес-готелі, рекреаційному комплексі та бутік-готелі – після впровадження адаптивного динамічного ціноутворення зафіксовано зростання середнього тарифу (ADR) на 14,7–18,6%, показника RevPAR – на 33,3–37,8% та рівня завантаження номерного фонду – на 12,2–20%. Отримані результати підтверджують гіпотезу про те, що орієнтація гнучких тарифів на фактичну собівартість операційних процесів дозволяє готелю одночасно підвищувати дохідність та зберігати цінову конкурентоспроможність у межах дестинації.

У курортно-рекреаційних зонах традиційного показника RevPAR вже недостатньо для ефективного ціноутворення. Тут фокус зміщується на інтегральний показник – GOPPAR (валовий операційний прибуток на доступний номер). Це зумовлено тим, що лікувально-SPA інфраструктура генерує значні накладні витрати, які точно розподіляються за носіями витрат в ABC-методі. Інтеграція цих систем забезпечує автоматичне коригування тарифів під час сезонного спаду попиту. У такий період модель фіксує ціновий мінімум на рівні змінних витрат, що захищає підприємство від дефіциту обігових коштів.

Разом з тим, висока внутрішня операційна ефективність управління витратами окремого готельного комплексу може бути повністю нівельована зовнішніми чинниками розвитку туристичної дестинації. На практиці ця суперечність призводить до нерівномірного розвитку інфраструктури регіону. Слабка транспортна доступність, перебої з енергопостачанням та зношеність рекреаційних зон знижують привабливість дестинації. Як наслідок, підприємства змушені спрямовувати значні кошти на забезпечення власної

Таблиця 2

**Динаміка показників готельних підприємств м. Луцька після впровадження адаптивного динамічного ціноутворення**

| Готельне підприємство | Показник | До впровадження | Після впровадження | Зміна, % |
|---|---|---|---|---|
| Готель «Україна» (бізнес-готель) | ADR, грн | 2150 | 2550 | +18,6 |
| | RevPAR, грн | 1590 | 2120 | +33,3 |
| | Завантаження, % | 74 | 83 | +12,2 |
| РК «Срібні лелеки» (рекреаційний комплекс) | ADR, грн | 1700 | 1990 | +17,1 |
| | RevPAR, грн | 1207 | 1660 | +37,6 |
| | Завантаження, % | 71 | 83 | +16,9 |
| Готель «Patio di Fiori» (бутік-готель) | ADR, грн | 1430 | 1640 | +14,7 |
| | RevPAR, грн | 1001 | 1380 | +37,8 |
| | Завантаження, % | 70 | 84 | +20,0 |

*Джерело: сформовано автором на основі [19]*

автономної інфраструктури. Вирішенню цієї проблеми сприятиме інституційна співпраця туристичного бізнесу з органами місцевого самоврядування на засадах публічно-приватного партнерства. Правову основу такої взаємодії суттєво розширив Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX, який офіційно включив туризм, відпочинок і рекреацію до сфер застосування партнерства [10].

У межах локальних дестинацій така взаємодія має бути спрямована на спільне фінансування та модернізацію об'єктів критичної інфраструктури. Місцевій владі доцільно стимулювати бізнес шляхом диференціації ставок туристичного збору та земельного податку для тих підприємств гостинності, які інвестують у благоустрій, екоменеджмент або автономні енергомережі [7; 11].

Консолідація ресурсів приватного сектору через організації з управління дестинаціями (DMO) дозволяє реалізовувати спільні маркетингові та інфраструктурні проєкти. Це зменшує витрати окремих готелів на просування регіону та допомагає долати інфраструктурні обмеження, створюючи синергетичний ефект для всього ринку.

**Висновки.** Аналіз операційних витрат підприємств індустрії гостинності України за 2023–2025 роки виявив суттєву зміну структури собівартості. Якщо у фазі шокової адаптації домінували матеріально-енергетичні витрати, то на етапі стратегічної стабілізації найбільшої питомої ваги набули витрати на людський капітал – до 40–45% у міських готелях. Це засвідчує обмеженість традиційного планування за методом «витрати плюс».

Для вирішення цієї проблеми обґрунтовано модель інтеграції ABC-методу та концепції Target Costing, що базується на принципі зустрічних аналітичних потоків. Поєднання ринкових обмежень ціни з детальним аналізом внутрішніх операцій дозволяє вчасно виявляти перевитрати. Як наслідок, підприємство може оптимізувати найзатратніші процеси – наприклад, через автоматизацію фронт-офісу або аутсорсинг допоміжних служб.

Крім того, доведено ефективність поєднання управлінського обліку з динамічним ціноутворенням. Прив'язка тарифів до реальної маржинальності максимізує показники RevPAR та GOPPAR в умовах нестабільного ринку. Емпіричні дані готелів м. Луцька підтвердили цю гіпотезу: впровадження адаптивних цінових моделей забезпечило зростання RevPAR на 33–38%.

На рівні регіону подолання інфраструктурної асиметрії вимагає переходу від ізольованого управління витратами до механізмів публічно-приватного партнерства. Узгодження дій бізнесу й органів місцевого самоврядування та спільне фінансування критичної інфраструктури є базовою умовою підвищення конкурентоспроможності дестинації.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі стосуються розробки математичних моделей оптимізації тарифів з урахуванням витрат на екоменеджмент для природно-рекреаційних територій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Єршова Н. Ю. Прогресивні методичні підходи до формування собівартості в сучасних умовах господарювання. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.* 2024. № 11. URL: https://eee.khpi.edu.ua/article/view/323047

2. Завідна Л. Д. Стратегія оптимізації витрат підприємства готельного бізнесу в умовах війни. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми.* 2025. Вип. 6. DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.03

3. Кіш Г. В. Особливості цінових стратегій як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії. *Інфраструктура ринку.* 2024. Вип. 79. С. 222–226. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/64573

4. Кулик М. Цифровізація в управлінні доходами готелів. *Сталий розвиток економіки.* 2023. № 2(47). С. 115–119. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-17

5. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). Київ : Альтерпрес, 2002. 436 с.

6. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 368 с.

7. Миронов Ю. Б. Шляхи післявоєнного відновлення туризму на природоохоронних територіях України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі.* 2026. № 14. С. 63–77. DOI: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-14-8

8. Огляд готельного ринку України 2025. Ribas Hotels Group : вебсайт. URL: https://ribashotelsgroup.ua/en/analytics/oglyad-gotelnogo-rynku-ukrayiny-2025/

9. Павлова С. Огляд основних стратегій ціноутворення у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-86

10. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20

11. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-р

12. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр (дата звернення: 10.07.2026).

13. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. 2-ге вид., випр. та доп. Київ : КНТЕУ, 2009. 463 с.

14. Хринюк О. С. Технологія АВС-методу розподілу витрат на основі видів діяльності. *Ефективна економіка.* 2014. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2837

15. Чепурда Л., Чепурда Г., Герман І. Актуальні економічні питання в діяльності готельних підприємств України в умовах кризи та невизначеності. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry.* 2025. № 3(17). С. 133–140. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(17).2025.21

16. Янчева Л. М., Чорна М. В., Волосов А. М. Динамічне ціноутворення в готельному бізнесі. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 19–20 вересня 2019 р.).* Харків, 2019. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/58103

17. Bandalouski A. M., Kovalyov M. Y., Pesch E., Tarim S. A. An overview of revenue management and dynamic pricing models in hotel business*. RAIRO – Operations Research.* 2018. Vol. 52, № 1. P. 119–141. DOI: https://doi.org/10.1051/ro/2018001

18. Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. Revenue management's renaissance: A rebirth of the art and science of profitable revenue generation*. Cornell Hospitality Quarterly.* 2009. Vol. 50, № 1. P. 56–81. DOI: https://doi.org/10.1177/1938965508328716

19. Hromko L. Dynamic pricing strategies to maximize hotel revenues. *Scientia Fructuosa.* 2025. № 4(162). P. 69–82. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2025(162)05

20. Shank J. K., Govindarajan V. Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage. New York : The Free Press, 1993. 271 p.

REFERENCES:

1. Yershova N. Yu. (2024) Prohresyvni metodychni pidkhody do formuvannia sobivartosti v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Progressive methodological approaches to cost formation in modern business conditions]. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt,* no. 11. Available at: https://eee.khpi.edu.ua/article/view/323047 (in Ukrainian)

2. Zavidna L. D. (2025) Stratehiia optymizatsii vytrat pidpryiemstva hotelnoho biznesu v umovakh viiny [Strategy for optimizing the costs of a hotel business enterprise under wartime conditions]. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy*, vol. 6. DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.03 (in Ukrainian)

3. Kish H. V. (2024) Osoblyvosti tsinovykh stratehii yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv hotelnoi industrii [Features of pricing strategies as a factor in increasing the competitiveness of hotel industry enterprises]. *Infrastruktura rynku,* vol. 79, pp. 222–226. Available at: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/64573 (in Ukrainian)

4. Kulyk M. (2023) Tsyfrovizatsiia v upravlinni dokhodamy hoteliv [Digitalization in hotel revenue management]. *Stalyi rozvytok ekonomiky,* no. 2(47), pp. 115–119. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-17 (in Ukrainian)

5. Liubitseva O. O. (2002) Rynok turystychnykh posluh (heoprostorovi aspekty) [The market of tourist services (geospatial aspects)]. Kyiv : Alterpres, 436 p. (in Ukrainian)

6. Malska M. P., Khudo V. V. (2012) Turystychnyi biznes: teoriia ta praktyka [Tourism business: theory and practice]. pidruchnyk [a textbook]. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 368 p. (in Ukrainian)

7. Myronov Yu. B. (2026) Shliakhy pisliavoiennoho vidnovlennia turyzmu na pryrodookhoronnykh terytoriiakh Ukrainy [Ways of post-war tourism recovery in the protected areas of Ukraine]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi,* no. 14, pp. 63–77. DOI: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-14-8 (in Ukrainian)

8. Ohliad hotelnoho rynku Ukrainy 2025 [Review of the hotel market of Ukraine 2025]. Ribas Hotels Group. Available at: https://ribashotelsgroup.ua/en/analytics/oglyad-gotelnogo-rynku-ukrayiny-2025/ (in Ukrainian)

9. Pavlova S. (2023) Ohliad osnovnykh stratehii tsinoutvorennia u hotelnomu biznesi [Review of the main pricing strategies in the hotel business]. *Ekonomika ta suspilstvo,* vol. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-86 (in Ukrainian)

10. Pro publichno-pryvatne partnerstvo: Zakon Ukrainy vid 19.06.2025 No. 4510-IX [On public-private partnership: Law of Ukraine of June 19, 2025 No. 4510-IX]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20 (in Ukrainian)

11. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16.03.2017 No. 168-r [On approval of the Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the period up to 2026: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 16, 2017 No. 168-r]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p (in Ukrainian)

12. Pro turyzm: Zakon Ukrainy vid 15.09.1995 No. 324/95-VR (zi zminamy) [On tourism: Law of Ukraine of September 15, 1995 No. 324/95-VR (as amended)]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр (in Ukrainian)

13. Tkachenko T. I. (2009) Stalyi rozvytok turyzmu: teoriia, metodolohiia, realii biznesu [Sustainable tourism development: theory, methodology, business realities]. monohrafiia [a monograph]. 2nd ed., revised and supplemented. Kyiv : KNTEU, 463 p. (in Ukrainian)

14. Khryniuk O. S. (2014) Tekhnolohiia ABC-metodu rozpodilu vytrat na osnovi vydiv diialnosti [Technology of the ABC method of activity-based cost allocation]. *Efektyvna ekonomika*, no. 3. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2837 (in Ukrainian)

15. Chepurda L., Chepurda H., Herman I. (2025) Aktualni ekonomichni pytannia v diialnosti hotelnykh pidpryiemstv Ukrainy v umovakh kryzy ta nevyznachenosti [Current economic issues in the activities of hotel enterprises of Ukraine under conditions of crisis and uncertainty]. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, no. 3(17), pp. 133–140. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(17).2025.21 (in Ukrainian)

16. Yancheva L. M., Chorna M. V., Volosov A. M. (2019) Dynamichne tsinoutvorennia v hotelnomu biznesi [Dynamic pricing in the hotel business]. *Materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference] (Ukraine, Kharkiv, September 19–20, 2019). Kharkiv. Available at: https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/58103 (accessed July 10, 2026). (in Ukrainian)

17. Bandalouski A. M., Kovalyov M. Y., Pesch E., Tarim S. A. (2018) An overview of revenue management and dynamic pricing models in hotel business. *RAIRO – Operations Research*, vol. 52, no. 1, pp. 119–141. DOI: https://doi.org/10.1051/ro/2018001

18. Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (2009) Revenue management's renaissance: A rebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 50, no. 1, pp. 56–81. DOI: https://doi.org/10.1177/1938965508328716

19. Hromko L. (2025) Dynamic pricing strategies to maximize hotel revenues. *Scientia Fructuosa*, no. 4(162), pp. 69–82. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2025(162)05

20. Shank J. K., Govindarajan V. (1993) Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage. New York : The Free Press, 271 p.

Дата надходження статті: 31.08.2026
Дата прийняття статті до публікації:28.10.2026
Дата публікації статті: 02.11.2026