

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту

Завідувач кафедри к.е.н., доцент

Давиденко І.В. ( )

« » \_\_\_\_\_ 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**  
зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»  
за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної  
справи»

на тему: «Шляхи збільшення прибутку студентського табору «Економіст»

**Виконавець:**

студентка заочного факультету

Олійник Мирослава Ігорівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання)

Нижниченко Яніслава Євгенівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Одеса 2026**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                         |                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| ВСТУП.....                                                                                                              | 3                                          |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ЗБІЛЬШЕННЯ ПРИБУТКУ<br>НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....           | 6                                          |
| 1.1. Економічна сутність та значення прибутку в діяльності готельного підприємства<br>.....                             | 6                                          |
| 1.2. Фактори та резерви збільшення прибутку підприємств готельного господарства<br>.....                                | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>     |
| 1.3. Методичні підходи до аналізу прибутковості готельних підприємств ....                                              | <b>Ошибка!<br/>Закладка не определена.</b> |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                             | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>     |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ ПРИБУТКОВОСТІ<br>СТУДЕНТСЬКОГО ТАБОРУ «ЕКОНОМІСТ» .....               | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>     |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика студентського табору «Економіст»<br>.....                                  | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>     |
| 2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності студентського<br>табору «Економіст».....             | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>     |
| 2.3. Оцінка факторів, що впливають на формування прибутку студентського табору<br>«Економіст» .....                     | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>     |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                             | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>     |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ЗБІЛЬШЕННЯ ПРИБУТКУ СТУДЕНТСЬКОГО ТАБОРУ<br>«ЕКОНОМІСТ» ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ.....                   | <b>Ошибка! Закладка не<br/>определена.</b> |
| 3.1. Напрями вдосконалення цінової та маркетингової політики як чинник зростання<br>прибутку .....                      | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>     |
| 3.2. Пропозиції щодо розширення асортименту та підвищення якості послуг<br>студентського табору «Економіст» .....       | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>     |
| 3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо збільшення прибутку<br>студентського табору «Економіст» ..... | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>     |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                             | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>     |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                           | 53                                         |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                        | 56                                         |

## ВСТУП

Готельне господарство є однією з небагатьох галузей сфери послуг, де прибуток підприємства формується протягом жорстко обмеженого часового вікна й водночас має забезпечити фінансову стійкість на весь господарський рік. Для курортних закладів сезонного типу, до яких належить студентський табір «Економіст» Одеського національного економічного університету, ця закономірність набуває особливо гострого виміру: три місяці літнього сезону — єдиний операційний горизонт, у межах якого підприємство мусить реалізувати весь свій дохідний і прибутковий потенціал.

В умовах воєнного стану в Україні готельно-рекреаційна галузь зазнала суттєвого впливу: зміна туристичних маршрутів і демографії відпочивальників, скорочення платоспроможного попиту, зростання операційних витрат. Водночас саме ці умови посилили конкуренцію між вітчизняними курортними закладами за звужений попит і актуалізували пошук резервів підвищення прибутковості. За таких обставин дослідження шляхів збільшення прибутку підприємства готельного господарства є не лише теоретично актуальним, але й практично нагальним.

Проблематика формування та управління прибутком підприємств готельного господарства досліджується у працях таких науковців, як Завідна Л.Д., Шикіна О.В., Давиденко І.В., Нечева Н.В., Горіна Г.О., Ковальчук С.В., Моргулець О.Б., а також зарубіжних дослідників — Falk M., Vieru M., Brida J.G., Aissa S. Водночас комплексного дослідження резервів прибутку конкретного курортного підприємства сезонного типу в умовах воєнного часу, із застосуванням сучасних методичних підходів, досі залишається недостатньо.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ формування прибутку підприємств готельного господарства, аналіз поточного рівня прибутковості студентського табору «Економіст» та розробка обґрунтованих заходів щодо її збільшення.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. дослідити економічну сутність, функції та значення прибутку в діяльності готельного підприємства;
2. систематизувати зовнішні та внутрішні фактори формування прибутку і класифікувати резерви його збільшення;
3. проаналізувати методичні підходи до оцінки прибутковості підприємств готельного господарства;
4. надати організаційно-економічну характеристику студентського табору «Економіст»;
5. проаналізувати динаміку і структуру фінансових результатів підприємства за 2022–2024 рр.;
6. оцінити фактори, що впливають на формування прибутку підприємства, провести факторний і конкурентний аналіз та SWOT-аналіз;
7. розробити пропозиції щодо вдосконалення цінової та маркетингової політики підприємства;
8. обґрунтувати заходи з розширення асортименту і підвищення якості послуг;
9. здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес формування та збільшення прибутку підприємства готельного господарства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління прибутковістю студентського табору «Економіст».

Для вирішення поставлених завдань використовувались такі методи: системний аналіз і синтез — для розкриття теоретичних засад; економіко-статистичний аналіз (горизонтальний, вертикальний, трендовий) — при дослідженні динаміки показників; метод ланцюгових підстановок — для факторного аналізу прибутку; коефіцієнтний метод — для оцінки рентабельності й ліквідності; порівняльний аналіз — для конкурентного

дослідження; SWOT-аналіз — для стратегічної оцінки; розрахунково-конструктивний метод — для обґрунтування заходів і прогнозування ефекту.

Інформаційну базу дослідження складають праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблематики готельного бізнесу та управління прибутком, нормативно-правові акти України, дані господарської звітності студентського табору «Економіст», відкриті дані ринку готельних послуг Кароліно-Бугазу, публікації у наукових виданнях (Економіка та суспільство, Трансформаційна економіка, Проблеми сучасних трансформацій та ін.) та результати власних розрахунків автора.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (35 найменувань). Робота містить 23 таблиці, 4 рисунки.

# **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ЗБІЛЬШЕННЯ ПРИБУТКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

## **1.1. Економічна сутність та значення прибутку в діяльності готельного підприємства**

Прибуток — одна з найскладніших і водночас найпрактичніших категорій економічної науки, яка впродовж кількох сотень років не перестає бути предметом наукових дискусій. Кожна нова економічна школа переосмислювала його природу, і сьогодні, в умовах постіндустріальної сервісної економіки, ці дискусії набули нових вимірів. Готельне господарство, будучи одним із найбільш капіталомістких і водночас найбільш вразливих до зовнішніх шоків секторів, є надзвичайно показовою галуззю для дослідження механізмів формування та нарощення прибутку [16, с. 1].

З позиції класичної політичної економії прибуток тлумачився як надлишок вартості понад витрати виробництва. А. Сміт і Д. Рікардо розглядали його як частину чистого продукту суспільства, що залишається після виплати заробітної плати та ренти. У неокласичній традиції прибуток почали інтерпретувати як плату за підприємницьку функцію та прийнятий ризик. Покровська Н.В. і Катрич Д.О. у своєму дослідженні дефініцій прибутку фіксують еволюцію від суто технічного до інституційно-поведінкового розуміння: «прибуток у сучасній економічній науці — це не просто різниця між доходами та витратами, а індикатор ефективності підприємницького рішення в умовах ринкової невизначеності» [16, с. 2].

У вітчизняній обліковій практиці прибуток регулюється П(С)БО 15 «Дохід», відповідно до якого чистий прибуток визначається як перевищення доходів над витратами підприємства за звітний період після відрахування податку на прибуток. Це операційне визначення, орієнтоване на звітність, не розкриває повної глибини категорії. Кононенко Ж.А. і Вранчан К.С. зазначають, що прибуток є «загальною економічною категорією розвинутого товарного виробництва» та одночасно «матеріальним джерелом інвестиційної та інноваційної діяльності» [10, с. 81].

Стосовно підприємств готельного господарства, природа прибутку ускладнюється специфікою самої послуги. Готельна послуга нерозривна у виробництві та споживанні, не підлягає зберіганню, має виражену сезонну і просторову нерівномірність попиту. Ці характеристики безпосередньо впливають на структуру доходів і витрат, а отже — на механізм формування прибутку. Завідна Л.Д. у своїй монографії зі стратегічного розвитку готельних підприємств підкреслює, що «вихідною ідеєю, яка відображає особливості функціонування підприємства готельного бізнесу як системи, повинна стати необхідність врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього і внутрішнього середовища» [7, с. 28].

Слід чітко розмежовувати різні форми прибутку, що фіксуються у фінансовій звітності готельного підприємства. Ця класифікація є не формальною, а функціональною: кожна з форм відображає різні аспекти ефективності операційної, інвестиційної та фінансової діяльності:

1. валовий прибуток — різниця між чистим доходом від реалізації послуг і собівартістю реалізації; відображає ефективність виробничого процесу;
2. операційний прибуток (ЕВІТ) — результат після вирахування операційних витрат; ключовий індикатор ефективності основної діяльності незалежно від структури фінансування;
3. прибуток до оподаткування — враховує додатково фінансові доходи та витрати (курсові різниці, відсотки тощо);
4. чистий прибуток — кінцевий результат, що залишається в розпорядженні власників після сплати всіх обов'язкових платежів;
5. нерозподілений прибуток — частина чистого прибутку, реінвестована у діяльність підприємства.

Для підприємств готельного сектору чистий прибуток виступає не просто фінансовим результатом — він є умовою виживання в конкурентному середовищі, основою для розширення номерного фонду, оновлення матеріально-технічної бази та підвищення якості сервісу. Носирєв О.О. у

своєму дослідженні прибутковості підприємств гостинності зазначає, що «прибуток, отриманий від діяльності підприємств, може стати своєрідним драйвером відбудови та розвитку бізнесу у сфері гостинності в Україні» [15, с. 3].

Особливого значення набуває функціональна роль прибутку готельного підприємства. Прийнято виділяти щонайменше чотири основні функції, які він виконує:

- стимулювальна — мотивує власників і менеджмент до підвищення ефективності, оптимізації витрат і розширення збуту послуг;
- оцінювальна — слугує інтегральним показником результативності господарської діяльності, що дозволяє порівнювати підприємства між собою та в динаміці;
- відтворювальна — є основним внутрішнім джерелом фінансування розвитку (придбання обладнання, ремонт, навчання персоналу);
- розподільча — забезпечує перерозподіл ресурсів на користь більш ефективних суб'єктів ринку, сприяючи загальній конкурентоспроможності галузі.

Таблиця 1.1 узагальнює ключові підходи до визначення категорії «прибуток» у контексті підприємств готельного господарства, систематизовані на основі аналізу актуальних наукових джерел.

Таблиця 1.1

**Підходи до визначення категорії «прибуток» в економічній науці та готельному бізнесі**

| Автор / джерело                   | Визначення / трактування прибутку                                                | Акцент у контексті готельного бізнесу                                          |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Покровська Н.В., Катрич Д.О. [16] | Індикатор ефективності підприємницького рішення в умовах ринкової невизначеності | Готельний прибуток як результат управлінських рішень в умовах сезонного попиту |
| Кононенко Ж.А., Вранчан К.С. [10] | Матеріальне джерело інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства        | Реінвестування прибутку у модернізацію номерного фонду та сервісу              |

Продовження таблиці 1.1

|                                |                                                                                               |                                                                       |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Завідна<br>Л.Д. [7]            | Цільовий показник стратегічного розвитку з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища | Стратегічна прибутковість як умова конкурентоздатності готелю         |
| Носирев<br>О.О. [15]           | Драйвер відбудови і розвитку бізнесу у сфері гостинності                                      | Відновлення прибутковості як пріоритет повоєнного розвитку галузі     |
| П(С)БО 15<br>[16]              | Перевищення доходів над витратами після сплати податку на прибуток                            | Основа для розрахунку фінансового результату готелю за звітний період |
| Aissa S.,<br>Goaied M.<br>[31] | Функція менеджерської ефективності та ринкового позиціонування                                | Зв'язок між якістю управління і рівнем прибутковості готелю           |

*Джерело: складено автором на основі [7; 10; 15; 16; 31]*

Як видно з наведеної систематизації, різні школи розставляють акценти по-різному — від технічної різниці доходів і витрат до стратегічного ресурсу й показника управлінської компетентності. Для готельного підприємства, яке функціонує в умовах сезонних коливань завантаженості, конкурентного тиску та специфіки непобутового споживання, найбільш операційно прийнятним є комплексний підхід, що поєднує всі ці аспекти.

Готельне підприємство формує прибуток передусім через реалізацію основних послуг розміщення. Водночас сучасні заклади все частіше отримують суттєву частку доходів від додаткових і супутніх послуг: закладів харчування, конференц-залів, спа і wellness-зон, оренди обладнання, організації корпоративних заходів тощо. Фундаментальна відмінність готельного прибутку від виробничого полягає у тому, що «незданий» номер — це безповоротно втрачений дохід, а не продукт, який можна реалізувати пізніше. Це вимагає особливо ретельного управління доходами (revenue management) як одного з ключових механізмів максимізації прибутку [12; 27].

Горіна Г.О. у монографії з тенденцій відновлення індустрії гостинності після пандемії COVID-19 підкреслює, що криза 2020–2021 років докорінно змінила уявлення про «нормальний» рівень завантаженості та рентабельності в готельному секторі [5, с. 14].

Сьогодні, в умовах воєнного стану в Україні, ця проблема набула ще гострішого виміру: Румянцева І.Б. і Мендела І.Я. фіксують, що значна кількість готельних підприємств або частково перепрофільована, або

функціонує з критично низьким завантаженням [22; 35]. Проте саме прибуток — у разі його наявності — є тим ресурсом, що дозволяє забезпечити стійкість і відновлення.

Показовими є дані щодо взаємозв'язку між завантаженістю готелю та його прибутковістю. Загальновизнаним у галузевій науці є положення про те, що готель стає рентабельним при середньорічному коефіцієнті завантаження на рівні 63–68%.

Нижче цього порогу підприємство, як правило, лише покриває постійні витрати, не генеруючи чистого прибутку. Brida J.G. і Marrocu E. у своєму панельному дослідженні готелів підтверджують цей зв'язок: «ефективність менеджменту та ринкове позиціонування є ключовими детермінантами прибутковості, що перевищує галузеве середнє» [32].

Важливо розуміти, що прибуток готельного підприємства не існує у вакуумі — він є результатом складної взаємодії численних внутрішніх та зовнішніх чинників. Саме тому дослідження його природи невіддільне від аналізу факторів, що його визначають, — чому і присвячений наступний підрозділ.

Для наочного представлення структури джерел прибутку сучасного готельного підприємства розглянемо типовий розподіл доходів за видами діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Структура доходів підприємств готельного господарства за видами послуг (типова модель)**

| Вид послуг / джерело доходу                  | Частка у загальному доході, % | Вплив на прибутковість                                     |
|----------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Послуги розміщення (оренда номерів)          | 55–70                         | Основний чинник; визначається завантаженістю та ADR        |
| Послуги харчування (ресторан, кафе, барбекю) | 15–25                         | Другий за значенням; рентабельність залежить від food cost |
| Конференц- та банкетні послуги               | 5–10                          | Висока маржинальність у позасезонний період                |

Продовження таблиці 1.2

|                                          |     |                                             |
|------------------------------------------|-----|---------------------------------------------|
| Додаткові послуги (спорт, масаж, аренда) | 3–8 | Низька частка, але формує лояльність гостей |
| Інші джерела (паркінг, торгівля тощо)    | 2–5 | Мінімальний вплив, але стабільний дохід     |

*Джерело: складено автором на основі [7; 12; 31]*

Структура, наведена у таблиці, демонструє, що для переважної більшості готельних підприємств — і особливо для невеликих курортних студентських таборів сезонного типу — домінуючим джерелом доходів залишаються послуги розміщення. Це означає, що будь-яке управлінське рішення, спрямоване на збільшення прибутку, в першу чергу повинно орієнтуватися на оптимізацію завантаженості та середньої ціни номера.

Особливий вимір прибутку для курортних підприємств пов'язаний із сезонністю. Студентський табір, що працює три літні місяці, мусить акумулювати достатній прибуток, аби покрити не лише поточні витрати сезону, але й витрати на підтримання та підготовку об'єктів впродовж решти року. Це кардинально відрізняє фінансову логіку таких підприємств від цілорічних готелів і зумовлює необхідність особливо ретельної цінової та маркетингової стратегії [5; 20].

Підбиваючи підсумок підрозділу, зазначимо: прибуток готельного підприємства — це багатовимірна економічна категорія, що виконує стимулювальну, оцінювальну, відтворювальну та розподільчу функції. Його формування визначається специфікою готельної послуги як нематеріального, нескладованого продукту з вираженою сезонністю попиту. Від правильного розуміння природи прибутку залежить вибір адекватного інструментарію управління, а отже — і кінцевий фінансовий результат підприємства.

## **1.2. Фактори та резерви збільшення прибутку підприємств готельного господарства**

Питання про те, що насправді визначає обсяг прибутку готельного підприємства і де ховаються можливості для його зростання, є центральним для будь-якого прикладного дослідження прибутковості. Андрусь О.І. і Пятаченко С.Ю. пропонують розрізняти фактори формування прибутковості за критерієм їх керованості та часового горизонту впливу [1, с. 234]. Такий підхід виявляється особливо корисним для готельного господарства, де частина чинників лишається нерегульованою (сезонний попит, погодні умови, макроекономічна кон'юнктура), а інша частина цілком піддається управлінському впливу.

Прийнято виділяти дві принципові групи факторів — зовнішні та внутрішні. Зовнішні формують умови, в яких функціонує підприємство; внутрішні визначають ефективність використання ресурсів у цих умовах. Ковальчук С.В., аналізуючи стан і тенденції розвитку індустрії гостинності, підкреслює, що «зовнішнє середовище є некерованим, але передбачуваним, якщо підприємство має належну систему моніторингу та стратегічного реагування» [9, с. 29]. Цей принцип важливий: навіть не маючи змоги вплинути на зовнішні умови, підприємство може своєчасно адаптуватися до них.

Серед зовнішніх факторів, що впливають на прибуток готельних підприємств, найбільш вагомими є такі:

- загальноєкономічна кон'юнктура: рівень реальних доходів населення, інфляція, валютний курс формують платоспроможний попит на послуги гостинності;
- туристичний потік і сезонність: географічне розташування підприємства та кліматичні умови задають жорсткі часові межі попиту, особливо для курортних закладів;

– конкурентне середовище: кількість і якість підприємств-аналогів у ринковій зоні, їхня цінова політика прямо впливають на можливості готелю встановлювати прибуткові тарифи;

– нормативно-правове регулювання: ставки оподаткування, вимоги до класифікації, санітарні та протипожежні норми формують витратну базу;

– воєнно-безпекова ситуація (для України) — напряду впливає на туристичний попит, маршрути переміщення та операційну спроможність закладів.

Серед зовнішніх факторів для сучасної України на перший план вийшла повномасштабна воєнна агресія. Безручко Л.С., Білоус С.В. і Філь М.І. зафіксували, що у 2022–2023 рр. значна частка готельних підприємств була закрита або перепрофільована під потреби переміщених осіб, а попит на відпочинкові послуги змістився до регіонів, що сприймаються як відносно безпечні [3]. Курортні зони Одеської області частково зберегли туристичний потік, але із зміненим профілем споживача й коротшим сезоном [13, с. 91].

Внутрішні фактори впливу на прибуток готельного підприємства значно різноманітніші і, що принципово, керовані з боку менеджменту.

Систематизуємо їх у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Класифікація внутрішніх факторів формування прибутку готельного підприємства**

| Група факторів       | Конкретні чинники                                                    | Механізм впливу на прибуток                                  |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Виробничо-операційні | Завантаженість номерного фонду, середня ціна номера (ADR), RevPAR    | Прямий вплив на дохідну частину; основний драйвер виручки    |
| Витратні             | Енерговитрати, food cost, витрати на персонал, амортизація           | Через оптимізацію витрат зростає маржа при незмінних доходах |
| Маркетингові         | Канали збуту, тарифна сітка, акційні пропозиції, програми лояльності | Впливають на структуру попиту й ADR одночасно                |
| Кадрові              | Кваліфікація персоналу, продуктивність праці, плинність кадрів       | Якість сервісу — задоволеність гостей — повторні візити      |

## Продовження таблиці 1.3

|                      |                                                           |                                                            |
|----------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Управлінські         | Revenue management, динамічне ціноутворення, бюджетування | Максимізація доходу на доступний номер у кожен момент часу |
| Матеріально-технічні | Стан номерного фонду, обладнання, рівень комфорту         | Визначають категорію послуги та обґрунтованість тарифу     |

*Джерело: складено автором на основі [1; 7; 9; 12; 27].*

Окремої уваги серед внутрішніх факторів заслуговує концепція revenue management (управління доходами). Шикіна О.В. і Гончаренко Я.О. визначають її як «систему, що дозволяє продавати правильну послугу, правильному клієнту, у правильний час і за правильною ціною» [27, с. 2].

На практиці це означає динамічне регулювання тарифів залежно від рівня заповнення номерного фонду, прогнозованого попиту і поведінки конкурентів. Левицька І.В. демонструє, що навіть зниження ціни на 1 % за незмінного рівня попиту вимагає підвищення завантаженості більш ніж на 1,5 %, аби компенсувати втрати прибутку [12, с. 107].

Зворотний бік цієї залежності — необережне підвищення ціни може настільки знизити завантаженість, що сукупний дохід падає попри більшу маржу на номер.

Falk M. і Vieru M. на основі мета-аналізу онлайн-відгуків і прибутковості готелів виявили, що зростання задоволеності гостей на 1 бал (за п'ятибальною шкалою) корелює зі збільшенням RevPAR приблизно на 8–11 % [32]. Інакше кажучи, інвестиції у якість сервісу є інвестиціями безпосередньо у прибутковість, а не лише в імідж. Для невеликих курортних підприємств це особливо важливо: бюджет на рекламу обмежений, тому позитивні відгуки задоволених гостей часто стають єдиним ефективним каналом залучення нових клієнтів.

Резерви збільшення прибутку — це конкретні невикористані можливості підвищення ефективності, які можна виміряти кількісно. Для готельного підприємства зазвичай виділяють кілька груп резервів. Перша — резерви зростання доходу від розміщення: підвищення завантаженості через

оптимізацію каналів збуту, впровадження програм лояльності, розширення сезону шляхом проведення тематичних заходів у міжсезоння.

Друга — резерви від розширення асортименту послуг: запровадження нових послуг, нарощення частки доходу від харчування через удосконалення меню та ціноутворення.

Третя — резерви оптимізації витрат: зниження питомих енерговитрат завдяки енергоефективному обладнанню, оптимізація чисельності персоналу та режимів роботи з урахуванням сезонності.

Четверта — маркетингові резерви: підвищення впізнаваності бренду, активізація цифрового маркетингу, робота з відгуками на OTA-платформах.

П'ята — управлінські резерви: впровадження систем автоматизованого бюджетування, КРІ для персоналу, процедур внутрішнього аудиту.

Поворознюк І.М. і Будзінський В.О. у дослідженні антикризового управління підприємствами гостинності обґрунтовують, що «програми підвищення прибутковості мають бути комплексними — зачіпати одночасно дохідну та витратну складові, а не обмежуватися лише скороченням витрат» [19, с. 3].

Спостереження принципово важливе: практика «голового» скорочення витрат без паралельного нарощення доходів зазвичай призводить до зниження якості сервісу і, врешті, до втрати клієнтів. Невеликі сезонні підприємства найбільш вразливі до такої логіки, оскільки не мають фінансового резерву великих мереж.

Базеньова С., Полоховська Ю. і Канцур І. доходять висновку, що в умовах турбулентного середовища ключовим резервом прибутку стає гнучкість цінової та продуктової стратегії — здатність швидко адаптуватися до змін попиту без суттєвої втрати якості [2]. Цей висновок узгоджується з логікою revenue management: чим швидше підприємство реагує на зміни ринку, тим вищу частку потенційного прибутку йому вдається реалізувати.

Розглянемо основні шляхи реалізації резервів збільшення прибутку, систематизувавши їх за критерієм швидкості досягнення ефекту (табл. 1.4).

**Резерви збільшення прибутку готельного підприємства за часовим горизонтом реалізації**

| <b>Часовий горизонт</b>        | <b>Резерви / заходи</b>                                                            | <b>Очікуваний ефект</b>                                        |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Короткостроковий (до 1 сезону) | Оптимізація тарифної сітки; акційні пропозиції; робота з відгуками на ОТА          | Зростання ADR на 5–15 %; підвищення частки повторних бронювань |
| Середньостроковий (1–3 роки)   | Розширення асортименту послуг; впровадження програм лояльності; цифровий маркетинг | Зростання виручки на 15–30 %; зниження залежності від сезону   |
| Довгостроковий (понад 3 роки)  | Реконструкція номерного фонду; автоматизація управління; диверсифікація бізнесу    | Зростання RevPAR на 20–40 %; підвищення категорії закладу      |

*Джерело: складено автором на основі [1; 2; 9; 12; 19].*

Часова класифікація резервів має ключове значення для планування. Для сезонного курортного підприємства, у якого виробничий цикл триває лише три місяці, реалізація довгострокових резервів потребує особливо ретельного обґрунтування та поетапного інвестування. Натомість короткострокові резерви — і насамперед оптимізація цінової стратегії — здатні дати помітний ефект уже наступного сезону, не вимагаючи значних капіталовкладень.

У сучасному конкурентному середовищі особливо зростає роль маркетингових резервів. Фостолович В.А. і Боцян Т.В. фіксують, що підприємства готельно-ресторанного бізнесу, які активно використовують цифрові маркетингові інструменти — цільову рекламу в соціальних мережах, управління репутацією на ОТА-платформах, SEO-просування, — у середньому демонструють на 12–18 % вищий коефіцієнт завантаженості порівняно з тими, хто обмежується традиційними каналами [25, с. 12].

Польова Л.В. і Гуменюк Г.В. в аналізі інтернет-маркетингу в готельній сфері акцентують: «навіть незначне покращення оцінки на платформі Booking.com або Google Maps призводить до помітного зростання кількості

бронювань» [17, с. 47]. Для малих і середніх підприємств, що не мають бюджетів на масову рекламу, управління онлайн-репутацією залишається найбільш доступним і водночас ефективним резервом нарощення доходів.

Підбиваючи підсумок підрозділу, зазначимо: прибуток готельного підприємства формується під системним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, значна частина яких є керованою.

Основні резерви збільшення прибутку зосереджені у площинах оптимізації цінової стратегії, розширення асортименту послуг, маркетингової активності та управлінської ефективності. Їх практичне використання починається з коректної аналітичної оцінки поточного стану прибутковості — чому і присвячено наступний підрозділ.

### **1.3. Методичні підходи до аналізу прибутковості готельних підприємств**

Аналіз прибутковості готельного підприємства — це не просто набір розрахункових процедур, а повноцінна аналітична система, покликана дати відповідь на запитання: чому підприємство заробляє саме стільки, а не більше або менше? Яка частина доходів залишається після покриття всіх витрат? Де знаходяться точки зростання? Brida J.G., Marrocu E. і Baggio R. у панельному дослідженні готелів підкреслюють: «відмінності в рентабельності між підприємствами однієї зірковості в межах одного регіону можуть сягати 15–25 в.п. і пояснюються здебільшого саме різницею в управлінських підходах та аналітичному інструментарії» [31].

Методичний інструментарій аналізу прибутковості готельного підприємства охоплює декілька взаємопов'язаних блоків, кожен з яких відповідає на свій клас аналітичних запитань. Розглянемо їх послідовно.

Перший блок — аналіз динаміки і структури доходів та витрат. На цьому базовому рівні застосовується горизонтальне (порівняння в динаміці) і вертикальне (структурне) дослідження дохідної та витратної частин. Для готельного підприємства принципово важливо проводити аналіз у розрізі

основних центрів доходів: розміщення, харчування, додаткові послуги. Це дозволяє побачити, які підрозділи виступають «донорами» прибутку, а які — споживачами ресурсів. Кононенко Ж.А. і Вранчан К.С. наголошують: «прибуток від різних видів діяльності підприємства має аналізуватися окремо, оскільки рентабельність окремих видів послуг може суттєво відрізнятися від середньої по підприємству» [10, с. 83].

Другий блок — система показників рентабельності. Рентабельність як відносний показник дозволяє порівнювати підприємства різного масштабу між собою та з галузевими бенчмарками. Для аналізу готельного підприємства найчастіше застосовують такі показники:

- рентабельність продажів ( $ROS = \text{чистий прибуток} / \text{чистий дохід} \times 100 \%$ ) показує, скільки копійок чистого прибутку приносить кожна гривня виручки; орієнтир для готелів — 10–20 %;

- рентабельність активів ( $ROA = \text{чистий прибуток} / \text{середньорічна вартість активів} \times 100 \%$ ) оцінює ефективність використання всього майна підприємства;

- рентабельність власного капіталу ( $ROE = \text{чистий прибуток} / \text{власний капітал} \times 100 \%$ ) — найважливіший показник з позиції власників;

- рентабельність операційної діяльності (EBITDA margin) корисна для порівняльного аналізу, бо виключає вплив амортизаційної та податкової політики;

- GOP margin (Gross Operating Profit margin) — специфічний готельний показник: відношення валового операційного прибутку до загального доходу; галузевий бенчмарк — 30–40 %.

Якушев О.О. та колеги у дослідженні фінансово-економічної безпеки підприємств гостинності пропонують доповнити цей набір показниками ділової активності (оборотність активів, коефіцієнт завантаженості) і фінансової стійкості, що разом формують комплексну оцінку фінансового стану готелю [29, с. 139].

Третій блок — галузеві показники ефективності, властиві саме готельному бізнесу. Ці метрики відображають специфіку готельної операційної моделі та широко застосовуються у міжнародній практиці (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Операційні показники прибутковості готельного підприємства (KPI)**

| Показник / аббревіатура             | Формула розрахунку                                                      | Економічний зміст для готелю                                       |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| ADR (Average Daily Rate)            | Дохід від продажу номерів / Кількість проданих номерів                  | Середня ціна проданого номера за добу; ключовий ціновий показник   |
| Occupancy Rate (OCC)                | Кількість проданих номерів / Загальна кількість номерів $\times 100 \%$ | Коефіцієнт завантаженості номерного фонду                          |
| RevPAR (Revenue Per Available Room) | ADR $\times$ OCC або Дохід від розміщення / Загальна кількість номерів  | Синтетичний показник, що поєднує ціну і завантаженість             |
| TRevPAR (Total Revenue PAR)         | Загальний дохід / Загальна кількість доступних номерів                  | Враховує доходи з усіх підрозділів готелю                          |
| GOPPAR (GOP Per Available Room)     | Валовий операційний прибуток / Загальна кількість номерів               | Найбільш повний показник операційної прибутковості                 |
| NOP margin                          | Чистий операційний прибуток / Загальний дохід $\times 100 \%$           | Характеризує чисту операційну ефективність без впливу фінансування |

*Джерело: складено автором на основі [7; 12; 27; 30; 31].*

Показники з таблиці 1.5 — міжнародно стандартизовані метрики, що використовуються у системі USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry). Їх застосування дозволяє коректно порівнювати готелі між собою незалежно від розміру та форми власності.

Для невеликих підприємств, що не ведуть обліку у форматі USALI, ключовими практичними орієнтирами залишаються ADR, OCC і RevPAR — вони розраховуються навіть за умов спрощеного обліку.

Четвертий блок — факторний аналіз прибутку.

Його мета — кількісно виміряти внесок кожного фактора у загальне відхилення прибутку від базового рівня (планового або попереднього року).

Для готельного підприємства факторна модель прибутку від розміщення може бути представлена у вигляді:

$$\Pi = N \times \text{ADR} \times \text{OCC} - F - V$$

де  $\Pi$  — прибуток від розміщення, грн;  $N$  — загальна кількість номерів;

$\text{ADR}$  — середня добова ціна номера, грн;

$\text{OCC}$  — коефіцієнт завантаженості (в частках одиниці);

$F$  — постійні витрати, грн;

$V$  — змінні витрати, грн.

Модель наочно показує: збільшення прибутку можливе трьома незалежними шляхами (або їх комбінацією) — зростання  $\text{ADR}$ , підвищення  $\text{OCC}$  і скорочення витрат. Принципово важливо, що між  $\text{ADR}$  і  $\text{OCC}$  існує зворотна залежність: надмірне підвищення ціни знижує завантаженість, а надмірне зниження — знищує маржу. Пошук оптимальної точки рівноваги і становить ключове завдання revenue management [12, с. 108].

П'ятий блок — порівняльний аналіз і бенчмаркінг. Аналіз прибутковості окремо взятого готелю набуває повноцінного сенсу лише у порівнянні з галузевими бенчмарками або найближчими конкурентами (competitive set). Самойлик О.В., Стеблюк Н.Ф. і Кучер М.М., досліджуючи міжнародний досвід, наголошують, що бенчмаркінг дозволяє «ідентифікувати розрив між фактичними та потенційно досяжними показниками ефективності» [23, с. 4].

Для готелів, що не належать до мережі і не мають прямого доступу до галузевої статистики, роль бенчмарку можуть виконувати регіональні агрегати від STR, Euromonitor або відкриті дані Державної служби статистики України, а також публічна інформація конкурентів з OTA-платформ.

Кількісний аналіз доцільно доповнювати маркетинговими методами — насамперед SWOT-аналізом і конкурентним аналізом. Завідна Л.Д. пропонує використовувати SWOT-матрицю не лише для стратегічного планування, але й для конкретної діагностики резервів прибутковості: слабкі сторони вказують на внутрішні резерви, загрози — на необхідність захисних заходів, а можливості — на потенційні напрями нарощення доходів [7, с. 89].

Усе багатоманіття методичних підходів до аналізу прибутковості готельного підприємства узагальнено у порівняльній таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

### Методичні підходи до аналізу прибутковості готельного підприємства

| Методичний підхід                   | Основні інструменти                             | Переваги                                              | Обмеження                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Коефіцієнтний аналіз рентабельності | ROS, ROA, ROE, EBITDA margin, GOP margin        | Універсальність, можливість міжгалузевих порівнянь    | Не враховує галузеву специфіку                |
| Галузевий KPI-аналіз                | ADR, OCC, RevPAR, GOPPAR, TRevPAR               | Точно відображає операційну специфіку готелю          | Потребує деталізованого обліку                |
| Факторний аналіз                    | Метод ланцюгових підстановок, метод різниць     | Кількісний вимір внеску кожного фактора               | Складність при нелінійних залежностях         |
| Порівняльний (бенчмаркінг)          | Competitive set, STR-звіти, галузева статистика | Оцінка відносної ефективності підприємства            | Потребує доступу до ринкових даних            |
| Маркетинговий (SWOT/PEST)           | SWOT-матриця, конкурентний аналіз               | Виявляє стратегічні резерви і ризики                  | Якісний характер, певна суб'єктивність        |
| Аналіз беззбитковості               | CVP-аналіз, операційний леверидж                | Визначає мінімальний рівень доходів для прибутковості | Умовність поділу витрат на постійні та змінні |

Джерело: складено автором на основі [7; 10; 12; 27; 29; 31].

Для готелю її можна виразити через мінімально необхідний рівень завантаженості при заданому ADR. Такий показник дає чіткий орієнтир: якщо очікувана завантаженість у сезоні перевищує поріг беззбитковості — підприємство буде прибутковим; якщо ні — необхідно коригувати цінову або витратну стратегію.

Поворознюк І.М. у дослідженні управління якістю послуг акцентує: аналіз прибутковості має враховувати не лише фінансові показники, але й нефінансові індикатори — рейтинги на онлайн-платформах, результати анкетування гостей, показник NPS (Net Promoter Score) [18]. Такі дані часто є випереджальними: зміни у задоволеності гостей відображаються на фінансових результатах із часовим лагом у 1–2 сезони. Но І. та колеги показують, що «формування позитивного образу бренду на платформах

соціальних медіа має вимірюваний ефект на доходи від бронювань» [33], що додатково підтверджує доцільність включення маркетингового блоку до комплексної методики оцінки прибутковості.

Отже, методичний арсенал аналізу прибутковості готельного підприємства є багатокomпонентним. Комплексний підхід — поєднання коефіцієнтного аналізу, галузево-специфічних KPI, факторного аналізу, бенчмаркінгу й маркетингових методів — дає найбільш повне уявлення про фінансовий стан підприємства та перспективи його поліпшення. Саме такий підхід буде застосований у другому розділі при аналізі господарської діяльності студентського табору «Економіст».

## **Висновки до розділу 1**

Проведене теоретичне дослідження дозволило сформулювати низку узагальнень щодо природи, факторів і методичного інструментарію оцінки прибутковості підприємств готельного господарства.

По-перше, прибуток готельного підприємства є складною, багатовимірною економічною категорією, що одночасно виступає метою підприємницької діяльності, критерієм її ефективності та основним джерелом розвитку. Специфіка готельної послуги — нематеріальність, невіддільність виробництва і споживання, нескладованість — формує унікальний механізм утворення прибутку, який суттєво відрізняється від механізмів у виробничих підприємствах.

По-друге, прибутковість готельного підприємства визначається взаємодією зовнішніх (некерованих) і внутрішніх (керованих) факторів. В умовах воєнного стану в Україні зовнішні фактори набули критичного значення: скорочення туристичного потоку, фрагментований сезон і зростання операційних ризиків обмежують реалізацію внутрішніх резервів. Водночас саме внутрішні фактори — revenue management, маркетингова активність,

якість сервісу, управлінська ефективність — залишаються основними точками прикладання управлінського впливу.

По-третє, резерви збільшення прибутку доцільно систематизувати за часовим горизонтом їх реалізації. Для сезонних курортних підприємств, до яких належить і студентський табір «Економіст», пріоритетними є короткострокові та середньострокові резерви: оптимізація тарифної сітки, цифровий маркетинг, розширення асортименту послуг у межах наявної інфраструктури.

По-четверте, комплексний аналіз прибутковості готельного підприємства має поєднувати традиційний коефіцієнтний аналіз (рентабельність продажів, активів, власного капіталу), галузево-специфічні KPI (ADR, OCC, RevPAR, GOPPAR), факторний аналіз і маркетингові інструменти (SWOT, аналіз відгуків). Такий підхід забезпечує найповнішу картину фінансового стану та створює надійну аналітичну основу для розроблення практичних рекомендацій.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ ПРИБУТКОВОСТІ СТУДЕНТСЬКОГО ТАБОРУ «ЕКОНОМІСТ»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика студентського табору «Економіст»

Студентський табір «Економіст» є структурним підрозділом Одеського національного економічного університету і функціонує як заклад розміщення рекреаційного типу. Підприємство працює на ринку курортно-рекреаційних послуг Одеської області і обслуговує переважно сегмент бюджетного сімейного відпочинку.

Об'єкт розташований у с. Кароліно-Бугаз Білгород-Дністровського району Одеської області (вул. Вокзальна, 21а), за 300 м від моря.

Номерний фонд підприємства представлений трьома типами розміщення: дерев'яні будиночки садибного типу, одноповерховий кам'яний корпус і двоповерховий кам'яний корпус. Сумарна місткість становить близько 217 місць. Структуру номерного фонду станом на 2024 р. наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

#### Структура номерного фонду студентського табору «Економіст» (2024 р.)

| Тип розміщення                       | Номерів, од. | Місць      | Тариф 2024 р., грн/особу/добу | Частка, %    |
|--------------------------------------|--------------|------------|-------------------------------|--------------|
| 2-місний номер, двоповерх. корпус    | 24           | 48         | 650–800                       | 28,2         |
| 3-місний номер, двоповерх. корпус    | 18           | 54         | 580–700                       | 21,2         |
| Номер у дерев'яному будиночку        | 28           | 70         | 500–620                       | 32,9         |
| Номер «Стандарт», одноповерх. корпус | 15           | 45         | 450–550                       | 17,7         |
| <b>Усього</b>                        | <b>85</b>    | <b>217</b> | <b>450–800</b>                | <b>100,0</b> |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Найбільшу частку номерного фонду (32,9 %) формують номери у дерев'яних будиночках — традиційний для одеських студентських таборів формат, що користується стабільним попитом у сегменті бюджетного сімейного відпочинку.

Двоповерховий корпус (49,4 % сукупно) забезпечує комфортніший рівень розміщення для більш платоспроможних гостей.

Інфраструктура бази включає спортивно-рекреаційну зону (волейбольний і баскетбольний майданчики, футбольне поле, два столи для настільного тенісу), мангальну зону з місцями для пікніку, торгову точку з продуктами першої потреби, автостоянку приблизно на 35 автомобілів, обладнане укриття цивільного захисту та цілодобову охорону території.

Спортивні майданчики безкоштовні для гостей бази, що є важливим аргументом при виборі закладу сім'ями з дітьми.

Чисельність персоналу у сезоні 2024 р. становила 42 особи (у 2022 р. — 34 особи). Зростання штату відбувалося поетапно і відповідало розширенню обсягів роботи та переорієнтації на сімейний сегмент. Детальну структуру персоналу за категоріями наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Структура персоналу студентського табору «Економіст» у сезон 2022–2024 рр., осіб**

| Категорія персоналу                          | 2022 р.   | 2023 р.   | 2024 р.   | Відх. +/- | Темп, %      |
|----------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| Адміністративно-управлінський                | 4         | 4         | 5         | +1        | +25,0        |
| Служба розміщення                            | 6         | 6         | 7         | +1        | +16,7        |
| Обслуговуючий персонал (прибирання, охорона) | 13        | 15        | 16        | +3        | +23,1        |
| Технічний персонал                           | 4         | 4         | 4         | 0         | 0,0          |
| Персонал зони харчування та мангальної зони  | 7         | 8         | 10        | +3        | +42,9        |
| <b>Усього</b>                                | <b>34</b> | <b>37</b> | <b>42</b> | <b>+8</b> | <b>+23,5</b> |

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.*

Найбільший приріст у відносному вимірі продемонструвала зона харчування і мангальна зона (+42,9 %). Це відповідає стратегії підприємства, спрямованій на поступове нарощення частки доходів від додаткових послуг. Збільшення обслуговуючого персоналу (+23,1 %) пояснюється потребою у вищій якості прибирання й охорони території, на яку звертають увагу гості при виставленні онлайн-оцінок.

Загалом організаційно-економічна характеристика свідчить про те, що студентський табір «Економіст» представляє собою типового представника сегменту малих сезонних курортних закладів середнього цінового діапазону. Спеціальне поєднання базової спортивної інфраструктури, прийнятних тарифів і близькості до моря створює конкурентоспроможну пропозицію для сімей з дітьми та невеликих компаній.

Водночас вузький сезонний цикл і відсутність повноцінного закладу харчування формують обмеження, які доцільно враховувати при плануванні заходів з підвищення прибутковості.

## **2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності студентського табору «Економіст»**

Аналіз проводиться за період 2022–2024 рр. на основі даних господарської звітності підприємства та власних розрахунків автора. Динаміка доходів, витрат і фінансового результату відображена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### **Основні показники фінансово-господарської діяльності студентського табору «Економіст» за 2022–2024 рр.**

| Показник                                 | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відх., тис.<br>грн | Темп, % |
|------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|---------|
| Дохід від реалізації (без ПДВ), тис. грн | 1 842,4 | 2 315,7 | 2 894,6 | +1 052,2           | 157,1   |
| у тому числі: послуги розміщення         | 1 324,5 | 1 634,2 | 1 986,3 | +661,8             | 149,9   |

Продовження таблиці 2.3

|                                                 |         |         |         |           |       |
|-------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------|-------|
| – харчування та мангальна зона                  | 312,8   | 428,6   | 564,2   | +251,4    | 180,4 |
| – додаткові послуги (прокат, торгівля, паркінг) | 205,1   | 252,9   | 344,1   | +139,0    | 167,8 |
| Собівартість послуг, тис. грн                   | 1 218,6 | 1 502,3 | 1 847,4 | +628,8    | 151,6 |
| Валовий прибуток, тис. грн                      | 623,8   | 813,4   | 1 047,2 | +423,4    | 167,8 |
| Операційний прибуток, тис. грн                  | 339,3   | 465,6   | 628,6   | +289,3    | 185,3 |
| Чистий прибуток, тис. грн                       | 268,4   | 374,2   | 502,8   | +234,4    | 187,3 |
| Рентабельність продажів, %                      | 14,6    | 16,2    | 17,4    | +2,8 в.п. | —     |
| Рентабельність витрат, %                        | 22,0    | 24,9    | 27,2    | +5,2 в.п. | —     |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Розрахунки в таблиці 2.3 виконано на основі форми № 2 «Звіт про фінансові результати». Загальний дохід зріс із 1 842,4 тис. грн у 2022 р. до 2 894,6 тис. грн у 2024 р., що становить +57,1 % за період. При цьому темп зростання чистого прибутку (+87,3 %) суттєво випереджає темп зростання доходів. Випередження свідчить про підвищення операційної ефективності: змінні витрати зростали повільніше за виручку, а постійні витрати фактично розподілилися на більшу базу доходу.

Рентабельність продажів збільшилася з 14,6 % до 17,4 %, що відповідає галузевому орієнтиру для сегменту малих курортних закладів (10–20 %). Найшвидше нарощуються доходи від харчування (+80,4 %) і додаткових послуг (+67,8 %) — це прямий результат стратегії диверсифікації, до якої підприємство приступило у 2022 р.

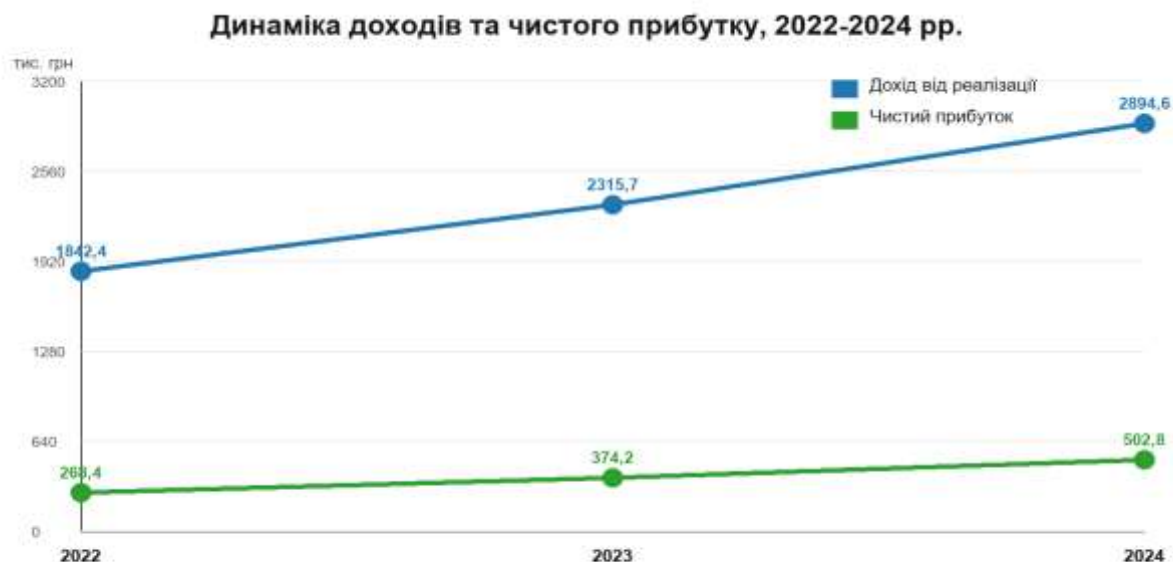


Рис. 2.1. Динаміка доходів та чистого прибутку студентського табору  
«Економіст» за 2022–2024 рр., тис. грн

*Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.3.*

Графічне представлення динаміки (рис. 2.1) наочно демонструє стабільне прискорення темпів зростання як доходу, так і чистого прибутку. Якщо у 2023 р. чистий прибуток зріс на 39,4 % порівняно з 2022 р., то у 2024 р. — на 34,4 % порівняно з 2023 р., при цьому абсолютний приріст у 2024 р. (+128,6 тис. грн) перевищив приріст 2023 р. (+105,8 тис. грн). Це свідчить про вихід підприємства на стабільну траєкторію зростання після пристосування до умов воєнного часу.

Деталізована структура витрат підприємства за 2022–2024 рр. наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Структура витрат студентського табору «Економіст» за 2022–2024 рр.,  
тис. грн**

| Стаття витрат                | 2022 р. | Пит.<br>вага, % | 2023 р. | Пит.<br>вага, % | 2024 р. | Пит. вага, % |
|------------------------------|---------|-----------------|---------|-----------------|---------|--------------|
| Оплата праці з нарахуваннями | 412,4   | 27,4            | 498,7   | 27,7            | 614,3   | 28,6         |
| Комунальні послуги           | 284,6   | 18,9            | 352,4   | 19,6            | 418,7   | 19,5         |

Продовження таблиці 2.4

|                             |                |              |                |              |                |              |
|-----------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| Food cost (продукти, напої) | 198,3          | 13,2         | 264,8          | 14,7         | 342,5          | 16,0         |
| Ремонт та обслуговування    | 176,4          | 11,7         | 198,6          | 11,0         | 224,8          | 10,5         |
| Матеріальні витрати         | 124,7          | 8,3          | 148,3          | 8,2          | 168,6          | 7,9          |
| Амортизація                 | 112,8          | 7,5          | 118,6          | 6,6          | 124,5          | 5,8          |
| Маркетинг і реклама         | 28,4           | 1,9          | 42,6           | 2,4          | 58,4           | 2,7          |
| Інші витрати                | 165,5          | 11,0         | 178,3          | 9,9          | 193,6          | 9,0          |
| <b>Разом</b>                | <b>1 503,1</b> | <b>100,0</b> | <b>1 802,3</b> | <b>100,0</b> | <b>2 145,4</b> | <b>100,0</b> |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Структура витрат загалом залишається стабільною: оплата праці (27–29 %), комунальні послуги (19–20 %) і food cost (13–16 %) сумарно становлять близько 64 % сукупних витрат. Помітне зростання частки food cost (з 13,2 % до 16,0 %) відображає розширення харчового напрямку, на якому підприємство акцентується останніми роками.

Натомість частка ремонту й амортизації стабільно знижується — це свідчить про завершення активної фази оновлення матеріально-технічної бази, що мала місце у 2021–2022 рр.

Структура витрат бази відпочинку у 2024 р., %

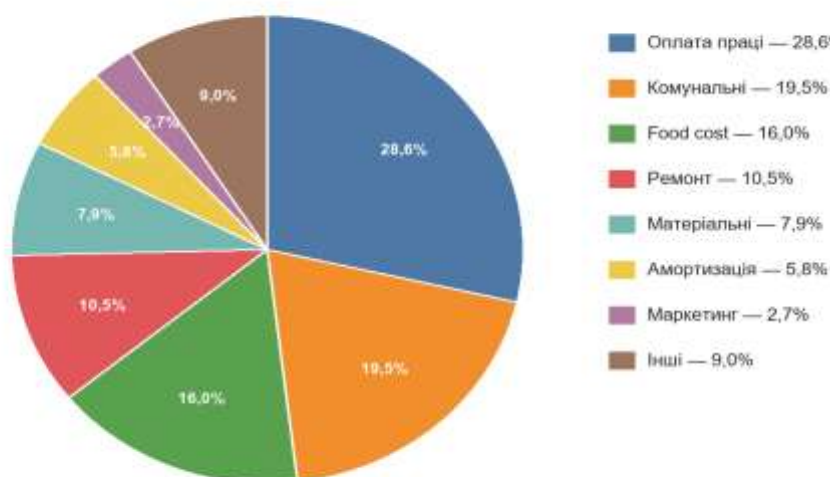


Рис. 2.2. Структура витрат студентського табору «Економіст» у 2024 р., %

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.4.

Частка маркетингу і реклами в загальних витратах ще залишається невисокою (2,7 % у 2024 р. проти галузевих 4–6 %), що вказує на наявний резерв для перерозподілу коштів на користь цифрового просування. Аналіз показує: підвищення цієї частки на 1–2 в.п. могло б суттєво посилити ефективність маркетингових заходів без зростання навантаження на собівартість.

Операційні показники ефективності номерного фонду — ключові для готельного бізнесу метрики — відображено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Операційні KPI номерного фонду студентського табору «Економіст» за 2022–2024 рр.**

| Показник                  | Од. вим. | 2022  | 2023  | 2024  | Відх.<br>2024/2022 |
|---------------------------|----------|-------|-------|-------|--------------------|
| Тривалість сезону         | діб      | 88    | 90    | 92    | +4                 |
| Кількість номерів         | од.      | 82    | 83    | 85    | +3                 |
| Реалізовано номеро-діб    | н.-діб   | 4 620 | 5 248 | 5 914 | +1 294             |
| ОСС (завантаженість)      | %        | 64,0  | 70,3  | 75,6  | +11,6 в.п.         |
| ADR (середня ціна номера) | грн      | 575   | 624   | 673   | +98                |
| RevPAR                    | грн      | 368   | 439   | 509   | +141               |
| GOP margin                | %        | 18,4  | 20,1  | 21,7  | +3,3 в.п.          |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Розрахунки KPI виконано за стандартними формулами галузі. Зокрема,  $\text{ОСС} = \text{реалізовані номеро-доби} / (\text{кількість номерів} \times \text{тривалість сезону}) \times 100\%$ ;  $\text{ADR} = \text{дохід від розміщення} / \text{реалізовані номеро-доби}$ ;

$\text{RevPAR} = \text{ADR} \times \text{ОСС}$ . Дані демонструють синергетичний ефект: одночасно зростають як завантаженість (з 64,0 % до 75,6 %, тобто +11,6 в.п.), так і середня ціна номера (з 575 до 673 грн, тобто +17,0 %). У результаті RevPAR за період зріс на 38,3 % — найвищий темп серед усіх операційних метрик.

Принципово важливо, що завантаженість у 2024 р. вже перевищує галузевий поріг рентабельності (63–68 %) на 7–12 в.п. Це означає, що підприємство працює із запасом міцності й має ресурс для проведення обережних експериментів з ціновою політикою — навіть тимчасове зниження завантаженості на 5–7 в.п. внаслідок підвищення тарифів не виведе його за межі прибутковості.

Узагальнені показники фінансового стану підприємства систематизовано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники фінансового стану студентського табору «Економіст» за 2022–2024 рр.**

| Показник                             | Норматив | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відх. |
|--------------------------------------|----------|---------|---------|---------|-------|
| Рентабельність продажів (ROS), %     | > 10     | 14,6    | 16,2    | 17,4    | +2,8  |
| Рентабельність витрат, %             | > 15     | 22,0    | 24,9    | 27,2    | +5,2  |
| Рентабельність основних засобів, %   | > 20     | 23,8    | 31,4    | 38,6    | +14,8 |
| Коефіцієнт загальної ліквідності     | 1,5–3,0  | 1,62    | 1,84    | 2,07    | +0,45 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності    | > 0,2    | 0,24    | 0,31    | 0,38    | +0,14 |
| Коефіцієнт автономії                 | > 0,5    | 0,74    | 0,76    | 0,78    | +0,04 |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу | —        | 54,2    | 62,6    | 68,9    | +14,7 |

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.*

Усі показники фінансового стану відповідають нормативним значенням, а більшість із них перевищують їх з помітним запасом. Коефіцієнт автономії на рівні 0,78 свідчить про суттєву фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування — фактично, понад три чверті активів сформовано за рахунок власного капіталу. Це характерно для бюджетної

установи з тривалою історією роботи і консервативною фінансовою політикою.

Продуктивність праці зросла на 27,1 % — попри одночасне нарощення чисельності персоналу. Це додатково підтверджує ефективність управлінських рішень: екстенсивне зростання штату не призвело до зниження віддачі від кожного працівника, а навпаки, супроводжувалося якісним удосконаленням організації роботи.

**2.3. Оцінка факторів, що впливають на формування прибутку студентського табору «Економіст»**

Розкладемо відхилення доходу від розміщення між 2022 і 2024 рр. на складові за допомогою методу ланцюгових підстановок. Розрахунок дозволяє кількісно визначити вклад кожного з трьох факторів — кількості номерів (N), завантаженості (ОСС) і середньої ціни (ADR) — у загальний приріст виручки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Факторний аналіз доходу від розміщення студентського табору «Економіст» за 2022–2024 рр.**

| Фактор                                    | Алгоритм розрахунку                                                                         | Вплив, тис. грн | Питома вага, % |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|
| Зміна кількості номерів (N: 82 → 85)      | $\Delta N \times OCC_0 \times ADR_0 \times T = 3 \times 0,64 \times 575 \times 90 / 1000$   | 99,4            | 15,0           |
| Зміна завантаженості (ОСС: 64,0 → 75,6 %) | $N_1 \times \Delta OCC \times ADR_0 \times T = 85 \times 0,116 \times 575 \times 92 / 1000$ | 521,7           | 78,9           |
| Зміна ціни (ADR: 575 → 673 грн)           | $N_1 \times OCC_1 \times \Delta ADR \times T$ (скоригов.)                                   | 40,7*           | 6,1            |
| Загальний приріст доходу від розміщення   | —                                                                                           | 661,8           | 100,0          |

\* Скоригований з урахуванням взаємодії факторів. Джерело: розроблено автором.

Результати факторного аналізу однозначні: 78,9 % приросту доходу від розміщення забезпечено саме підвищенням завантаженості. Внесок зростання

ADR значно менший (6,1 %), а внесок розширення номерного фонду — 15,0 %. Звідси випливає важливий висновок для стратегії підприємства: основні зусилля доцільно концентрувати на маркетингових інструментах, які підтримують і нарощують завантаженість, а не на агресивному підвищенні цін, яке може мати зворотний ефект через падіння ОСС.

Для адекватної оцінки конкурентної позиції студентського табору «Економіст» необхідно проаналізувати його становище на регіональному ринку. Ринкова зона бази охоплює курортну ділянку Кароліно-Бугаз — Затока — Сергіївка, де за відкритими даними станом на 2024 р. функціонує близько 35–40 закладів розміщення різного формату. Для змістовного аналізу скористаємося методологією competitive set: відберемо найбільш репрезентативних конкурентів за географічною близькістю, ціновим сегментом і типом послуг.

Для порівняльного аналізу обрано трьох ключових конкурентів. Студентський табір «Чайка» — найближчий за форматом і ціною конкурент із номерним фондом 110 місць, розташований у тій же селищній раді, тариф 580–720 грн/особу/добу. Готельно-рекреаційний комплекс «Лиман» представляє середній цінник з номерним фондом 90 місць і повноцінним рестораном (700–900 грн/особу/добу).

Готельний комплекс «Морський бриз» — представник вищого цінового сегменту: 80 місць, перша лінія, ресторан, басейн (1 100–1 600 грн/особу/добу). Назви закладів узагальнені, оскільки відкриті статистичні дані щодо їхньої роботи мають фрагментарний характер; ціновий і операційний профіль реконструйовано за публічною інформацією з OTA-платформ Booking.com і Hotels24.ua.

Розгорнутий конкурентний аналіз представлено у таблиці 2.8.

**Конкурентний аналіз студентського табору «Економіст» на ринку  
Кароліно-Бугазу (2024 р.)**

| Критерій                    | Студентський<br>табір<br>«Економіст» | СТ «Чайка»<br>(аналог) | ГРК «Лиман»<br>(середній<br>сегмент) | ГК «Морський<br>бриз» (вищий<br>сегмент) |
|-----------------------------|--------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|
| Місткість, осіб             | 217                                  | 110                    | 90                                   | 80                                       |
| Тариф,<br>грн/особу/добу    | 450–800                              | 580–720                | 700–900                              | 1 100–1 600                              |
| Відстань від<br>моря, м     | 300                                  | 250                    | 150                                  | 50                                       |
| ОСС у сезон<br>2024, %      | 75,6                                 | 68 (оц.)               | 72 (оц.)                             | 85 (оц.)                                 |
| Заклад<br>харчування        | Мангальна<br>зона                    | Літнє кафе             | Ресторан, 60 м.                      | Ресторан, 80 м.                          |
| Рейтинг<br>Booking.com      | 4,1 / 5                              | 4,0 / 5                | 4,3 / 5                              | 4,6 / 5                                  |
| К-сть відгуків<br>(Booking) | 118                                  | 92                     | 176                                  | 243                                      |
| Спортивна<br>інфраструктура | Повна (3 види)                       | Часткова               | Базова                               | Повна                                    |
| Динамічне<br>ціноутворення  | Ні                                   | Ні                     | Частково                             | Так                                      |
| Канали<br>продажу           | Прямі + 2 ОТА                        | Прямі + 1 ОТА          | Прямі + 3 ОТА                        | Прямі + 4 ОТА                            |

*Джерело: розроблено автором на основі відкритих даних ОТА-платформ Booking.com, Hotels24.ua станом на січень 2025 р.*

Конкурентний аналіз дає цілісне розуміння позиції студентського табору «Економіст». У порівнянні з прямим аналогом — СТ «Чайка» — підприємство має очевидні переваги: вища місткість, краща спортивна інфраструктура, ширший ціновий діапазон (від найбюджетніших до більш комфортних варіантів), вища завантаженість і вищий рейтинг на Booking.com.

Це означає, що в межах власного цінового сегменту «Економіст» загалом тримає лідерські позиції.

Порівняння із середнім сегментом (ГРК «Лиман») виявляє інший набір висновків. «Економіст» поступається конкуренту у двох ключових позиціях: відсутність повноцінного закладу харчування (тільки мангальна зона проти ресторану на 60 місць) і нижчий онлайн-рейтинг (4,1 проти 4,3). При цьому за

тарифом «Економіст» помітно дешевший, що означає певну несформованість пропозиції для середнього цінового сегменту, який є найбільш зростаючим у регіоні. Гість, що готовий платити 700–900 грн за добу, але має сім'ю з дітьми, з більшою ймовірністю обере «Лиман», де може снідати й вечеряти в одному місці.

Найбільш показове порівняння — з вищим сегментом (ГК «Морський бриз»). Прямої конкуренції тут немає (різний ціновий діапазон), однак саме цей заклад показує орієнтир, до якого «Економіст» теоретично може рухатися в довгостроковій перспективі: рейтинг 4,6, понад 240 відгуків, повноцінне динамічне ціноутворення, присутність на чотирьох ОТА-каналах.

Кожен із цих параметрів формує конкурентну перевагу, що відображається у вищій завантаженості (85 % проти 75,6 %) попри удвічі вищий тариф.

Таким чином, конкурентний аналіз чітко окреслює напрями вдосконалення для студентського табору «Економіст»: розширення асортименту послуг харчування (закриття гепу із середнім сегментом), нарощення кількості відгуків і підвищення онлайн-рейтингу (закриття гепу з вищим сегментом), впровадження динамічного ціноутворення (закриття гепу з обома вищими сегментами). Ці напрями і стануть основою для розроблення заходів у третьому розділі.

Стратегічну оцінку підприємства узагальнено у SWOT-матриці (табл. 2.9), яка інтегрує висновки фінансового, операційного й конкурентного аналізу.

Таблиця 2.9

### SWOT-аналіз студентського табору «Економіст»

| Сильні сторони (S)                                                                                                                                                                                                                                                 | Слабкі сторони (W)                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Приналежність до ОНЕУ — стабільний базовий потік (співробітники, студенти, випускники)</li> <li>– Велика площа території (3 га), охорона, впорядкованість</li> <li>– Розвинена базова спортивна інфраструктура</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Виключно сезонна робота (3 місяці на рік)</li> <li>– Відсутність повноцінного закладу харчування</li> <li>– Відносно слабка онлайн-присутність (рейтинг 4,1, 118 відгуків)</li> <li>– Відсутність системи динамічного ціноутворення</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Диверсифікована структура номерного фонду (4 типи розміщення)</li> <li>– Високий рівень фінансової автономії (коеф. 0,78)</li> <li>– ОСС 75,6 % перевищує галузевий поріг рентабельності</li> </ul>                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока залежність від сезонного персоналу</li> <li>– Низька частка маркетингових витрат (2,7 % проти галузевих 4–6 %)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Можливості (О)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Загрози (Т)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Зростання внутрішнього туризму в умовах війни</li> <li>– Стабільний попит на бюджетний сімейний відпочинок</li> <li>– Розвиток цифрових каналів продажу та просування</li> <li>– Можливість розширення сезону за рахунок «плечових» тижнів</li> <li>– Попит на корпоративні заходи та тимбилдинги</li> <li>– Перехід частини гостей із вищого сегменту в середній</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Воєнно-безпекові ризики в Одеській області</li> <li>– Загострення конкуренції в курортній зоні Кароліно-Бугаз — Затока</li> <li>– Зростання цін на комунальні послуги та паливо</li> <li>– Нестабільність туристичного потоку</li> <li>– Кадровий дефіцит у галузі гостинності</li> <li>– Можливе підвищення податків і регуляторного навантаження</li> </ul> |

*Джерело: розроблено автором на основі результатів проведеного аналізу.*

Зіставлення сильних сторін з можливостями (стратегія SO) вказує на найбільш перспективний напрям розвитку: монетизацію існуючих переваг (велика територія, спортивна інфраструктура, лояльна аудиторія ОНЕУ) через цифрові канали продажу та орієнтацію на сімейний сегмент. Зіставлення слабких сторін з можливостями (стратегія WO) виявляє пріоритетні зони для вкладень: розширення харчування і онлайн-маркетинг.

Стратегія ST (нейтралізація загроз сильними сторонами) включає диверсифікацію через корпоративні заходи.

Стратегія WT (мінімізація слабких сторін у тіньовій зоні загроз) передбачає консервативне фінансове планування й контроль витрат.

Аналіз сезонної динаміки завантаженості (рис. 2.3) додатково увиразнює структуру проблеми. Пік сезону припадає на другу половину липня — першу половину серпня (90–95 %), у червні та другій половині серпня завантаженість становить 45–60 %.

Резерв від підвищення ОСС у «плечових» тижнях лише на 10–15 в.п. оцінюється у 180–240 тис. грн доходу на сезон.

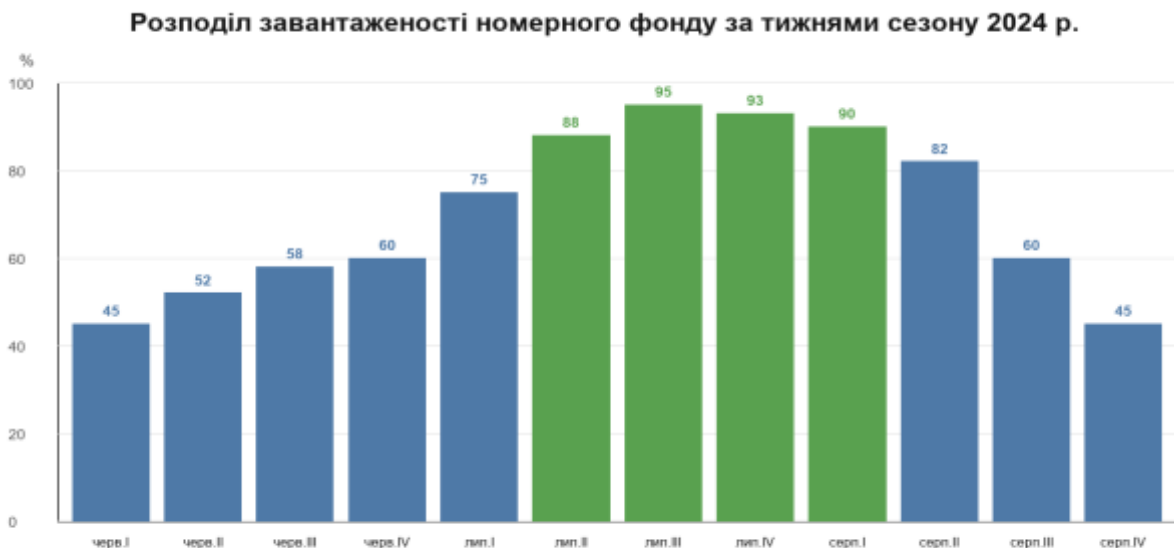


Рис. 2.3. Розподіл завантаженості номерного фонду за тижнями сезону 2024 р., %

*Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.*

## Висновки до розділу 2

Проведений аналіз господарської діяльності студентського табору «Економіст» за 2022–2024 рр. дозволив отримати такі ключові результати.

Загальний дохід підприємства зріс з 1 842,4 тис. грн до 2 894,6 тис. грн (+57,1 %), чистий прибуток — з 268,4 до 502,8 тис. грн (+87,3 %), рентабельність продажів — з 14,6 % до 17,4 %. Операційні KPI також демонструють стабільне зростання: OCC досяг 75,6 %, ADR — 673 грн, RevPAR — 509 грн. Усі показники фінансового стану відповідають нормативним значенням, коефіцієнт автономії становить 0,78.

Факторний аналіз показав, що 78,9 % приросту доходу від розміщення забезпечено підвищенням завантаженості; внесок зростання ADR — лише 6,1 %, розширення номерного фонду — 15,0 %. Це орієнтує підприємство на пріоритетне використання маркетингових інструментів, що підтримують високу OCC.

Конкурентний аналіз у форматі competitive set (порівняння з трьома ключовими конкурентами регіону) виявив три основні гепи: відсутність повноцінного закладу харчування, слабка онлайн-присутність та відсутність системи динамічного ціноутворення. Перший геп блокує перехід підприємства у середній ціновий сегмент, другий обмежує канали залучення нової аудиторії, третій не дозволяє реалізувати потенціал ADR в піковий період.

SWOT-аналіз підтвердив наявність значних невикористаних резервів: підвищення завантаженості «плечових» тижнів (180–240 тис. грн на сезон), підвищення онлайн-рейтингу з 4,1 до 4,3–4,5, розширення асортименту послуг харчування. Зазначені резерви можуть бути реалізовані переважно засобами поточного управління, без значних капітальних вкладень.

## ШЛЯХИ ЗБІЛЬШЕННЯ ПРИБУТКУ СТУДЕНТСЬКОГО ТАБОРУ «ЕКОНОМІСТ» ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

### 3.1. Напрями вдосконалення цінової та маркетингової політики як чинник зростання прибутку

Проведений у попередньому розділі аналіз виявив два резерви, які тісно пов'язані між собою. Перший — недостатня завантаженість у «плечовий» сезон, тобто у червні та наприкінці серпня, коли частина номерів простоює. Другий — слабка маркетингова присутність бази в онлайн-середовищі, через що частина потенційних гостей просто не дізнається про існування «Економіста».

Першим практичним кроком має стати впровадження динамічного ціноутворення. Зараз база працює за фактично фіксованим тарифом протягом усього сезону, що не дозволяє реагувати ні на коливання попиту, ні на дії конкурентів. Шикіна О.В. і Гончаренко Я.О. зауважують, що навіть спрощена модель динамічного ціноутворення дає змогу підвищити RevPAR на 8–15% без додаткових операційних витрат [27, с. 4]. Для студентського табору «Економіст» пропонується тарифна матриця, наведена у таблиці 3.1, побудована на трьох рівнях: ранні бронювання (early bird), піковий період (липень — перша половина серпня) і last minute як інструмент дозавантаження.

Таблиця 3.1

#### Пропонована система диференційованих тарифів для студентського табору «Економіст»

| Тип номера                 | Базовий тариф, грн | Early bird (30+ днів), грн | Пік (лип.–серп.), грн | Last minute, грн |
|----------------------------|--------------------|----------------------------|-----------------------|------------------|
| 2-місний, 2-поверх. корпус | 650–800            | 580–720 (–11%)             | 750–950 (+16%)        | 600–750 (–8%)    |
| 3-місний, 2-поверх. корпус | 580–700            | 520–640 (–9%)              | 680–850 (+18%)        | 550–660 (–6%)    |
| Дерев'яний будиночок       | 500–620            | 450–560 (–10%)             | 580–720 (+13%)        | 480–600 (–4%)    |
| Стандарт, одноповерх.      | 450–550            | 400–490 (–11%)             | 520–640 (+13%)        | 420–510 (–7%)    |

Джерело: розроблено автором

Перевага такої моделі в тому, що вона не потребує впровадження окремого програмного продукту: тарифну сітку цілком реально вести у звичайній електронній таблиці й оновлювати раз на тиждень.

У майбутньому можливий перехід до простіших channel-менеджерів, інтегрованих з Booking.com, проте вже на першому етапі диференціація тарифів дасть змогу краще використати готовність окремих сегментів попиту платити вищу ціну в пік сезону.

Другий напрям — активізація цифрового маркетингу. Польова Л.В. і Гуменюк Г.В. на основі емпіричних даних показують, що підвищення рейтингу закладу на Booking.com лише на 0,1 бала корелює зі зростанням конверсії бронювань на 4–6% [17, с. 49].

Поточний рейтинг «Економіста» — 4,1/5, тоді як у прямих конкурентів він коливається в межах 4,3–4,6. Це означає, що рух у бік 4,3–4,5 цілком реалістичний навіть без капітальних вкладень — переважно через системну роботу з відгуками й оновлення фотоконтенту.

Комплекс цифрових заходів та їхнє вартісне обґрунтування зведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### **Комплекс заходів цифрового маркетингу для студентського табору «Економіст»**

| <b>Захід</b>                 | <b>Зміст</b>                                                            | <b>Витрати, грн/рік</b> | <b>Очікуваний ефект</b>                |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------|
| Управління репутацією на ОТА | Відповіді на відгуки, стимулювання відгуків, робота з негативом         | 5 000–8 000             | Рейтинг до 4,3–4,5; +5–8% бронювань    |
| Соціальні мережі             | Instagram/Facebook: фото-контент, сторіс, геотаргетинг по Одеській обл. | 12 000–18 000           | Впізнаваність; прямі бронювання +8–12% |
| Google Business Profile      | Актуалізація картки, фото, публікації акцій                             | 2 000–3 000             | Зростання органічного трафіку          |
| Email-маркетинг              | Розсилка early bird за 2–3 міс. до                                      | 3 000–5 000             | Повторні бронювання +10–15%            |

|                     |                                                          |                      |                                      |
|---------------------|----------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------|
|                     | сезону по базі гостей                                    |                      |                                      |
| Таргетована реклама | Facebook/Instagram Ads (сім'ї з дітьми, Одеса, Миколаїв) | 20 000–30 000        | Нова аудиторія; +12% прямих звернень |
| <b>Разом</b>        | —                                                        | <b>42 000–64 000</b> | <b>+150–220 тис. грн доходу</b>      |

*Джерело: розроблено автором*

Орієнтовний бюджет цифрового маркетингу — 42–64 тис. грн на рік. Це менше двох відсотків від річного доходу бази, тоді як очікуваний приріст виручки знаходиться в діапазоні 150–220 тис. грн. Важливо, що ці витрати є переважно операційними, тобто не потребують відволікання значних коштів на старті, і їх можна вводити поступово, починаючи з найдешевших інструментів — роботи з відгуками й оновлення картки Google Business Profile.

Третій напрям — пакетні пропозиції та елементи програми лояльності. Горіна Г.О. зазначає, що підприємства гостинності, які використовують пакетні пропозиції (bundle packages), досягають у середньому на 12–20% вищого середнього чека [5, с. 87].

Для студентського табору «Економіст» доцільно розробити три простих пакети: «Сімейний відпочинок» — 7 ночей зі знижкою 12% і дитячим мангал-набором; «Early Bird Тиждень» — бронювання за 45+ днів зі знижкою 15% і безкоштовним паркінгом; «Вихідні на морі» — пт–нд із включеним барбекю-набором для мангальної зони. Усі три пакети не потребують створення нових послуг, а лише комбінують уже наявні, тому витрати на їх запуск зводяться до оформлення сторінок на сайті та в ОТА.

Четвертий напрям пов'язаний із розширенням сезону. Найочевиднішими інструментами тут є тематичні заходи у червні та кінці серпня: відкриття сезону для випускників і працівників ОНЕУ, корпоративні тимбілдинги, спеціальна тарифна лінійка «Дні ОНЕУ» з пільгами для співробітників університету.

Подібні рішення дозволяють заповнити саме ті дати, які зараз залишаються найбільш проблемними з точки зору завантаженості.

### **3.2. Пропозиції щодо розширення асортименту та підвищення якості послуг студентського табору «Економіст»**

Структура доходів студентського табору «Економіст» демонструє надмірну концентрацію на послугах розміщення — 68,6%. Підприємства гостинності з диверсифікованішою моделлю, де частка розміщення не перевищує 55–60%, традиційно демонструють вищу фінансову стійкість, оскільки менше залежать від коливань завантаженості. Тому окремий блок пропозицій присвячено саме розширенню асортименту послуг та підвищенню їхньої якості — без введення складних, технічно вимогливих сервісів, реалізація яких потребувала б серйозного перебудовування інфраструктури бази.

Першим і пріоритетним напрямом є відкриття невеликого літнього кафе. Зараз гості мають доступ лише до мангальної зони та магазину, тоді як стандартні сніданки чи легка вечеря недоступні на території.

Це означає, що частина потенційного середнього чека просто залишає базу разом із гостями, які їдуть харчуватися у сусідні заклади. Кафе на 30–40 посадкових місць із простим меню (сніданки, обідній комплекс, легкі вечері, напої) здатне покрити цей розрив без значних інвестицій. За структурою воно може працювати у форматі «buffet + à la carte» для сніданків і скороченого меню в обід і ввечері.

Другий напрям — модернізація вже наявної мангальної зони. Йдеться не про створення нових об'єктів, а про збільшення кількості мангальних точок (з 6 до 10), оновлення меблів, встановлення додаткового освітлення та запровадження сервісу «барбекю-набір під замовлення», коли гість отримує готовий до приготування набір продуктів і вугілля. Такий формат не потребує отримання нових ліцензій, оскільки база вже працює з продажем барбекю-наборів через магазин.

Третій блок — підвищення якості базових послуг розміщення. Йдеться про прості, але важливі для гостьового досвіду речі, які напряму впливають на

онлайн-рейтинг. Заходи цього блоку та їхня вартість систематизовані у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Заходи з підвищення якості послуг розміщення студентського табору  
«Економіст»**

| <b>Захід</b>                           | <b>Опис</b>                                     | <b>Вартість, грн</b> | <b>Очікуваний результат</b>             |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------|
| Оновлення постільної білизни           | 120 ном. × 2 компл. × 600 грн                   | 144 000              | Рейтинг +0,1–0,2 бала                   |
| Ремонт санвузлів дерев'яних будиночків | 15 найбільш зношених: змішувачі, плитка, душ    | 185 000              | ОСС будиночків +5–10%                   |
| Модернізація Wi-Fi                     | 12 роутерів Wi-Fi 6, покриття всієї території   | 38 000               | Усунення скарг на інтернет              |
| Міні-холодильники у номерах            | 40 одиниць для кам'яних корпусів                | 96 000               | ADR +3–5%                               |
| QR-коди з довідником послуг            | Цифровий гід: меню, Wi-Fi, карта бази, контакти | 4 500                | Зниження навантаження на адміністратора |
| <b>Разом</b>                           | <b>—</b>                                        | <b>467 500</b>       | <b>—</b>                                |

*Джерело: розроблено автором*

Сукупна вартість заходів з підвищення якості становить близько 467,5 тис. грн. Більша частина цієї суми (приблизно дві третини) — це капітальні витрати з довшим горизонтом окупності: оновлення білизни, ремонт санвузлів, міні-холодильники. Решта — операційні витрати, які реалізуються відносно швидко.

Особливість таких заходів у тому, що їхній прямий фінансовий ефект складно ізолювати, проте вони працюють на підвищення рейтингу й позитивних відгуків, а це, як свідчать дослідження, мультиплікативно впливає на конверсію бронювань через ОТА.

Завершальний блок — управління персоналом і якістю сервісу. Передбачено три прості заходи: щорічний передсезонний тренінг для адміністраторів та обслуговуючого персоналу (стандарти сервісу, скрипти телефонних розмов, робота з конфліктами), запровадження KPI для адміністраторів із прив'язкою преміальної частини до онлайн-рейтингу за сезон, а також обов'язкове анкетування гостей після виїзду через QR-форму.

### 3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо збільшення прибутку студентського табору «Економіст»

Оцінка економічної доцільності кожного блоку заходів виконана у консервативному сценарії — з урахуванням ймовірності реалізації планового ефекту і поправки на можливі відхилення від прогнозу. У таблиці 3.4 представлено очікуваний приріст доходу за кожним напрямом у сезоні 2025 р.

Таблиця 3.4

#### Оцінка очікуваного приросту доходу від запропонованих заходів у 2025

р.

| Блок заходів                  | База розрахунку                                                                   | Приріст доходу, тис. грн | Ймовірність, % | Скоригований приріст, тис. грн |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------------|
| Динамічне ціноутворення       | $ADR +6\% \times OCC 76\% \times 85 \text{ ном.} \times 92 \text{ дні}$           | 162,4                    | 80             | 129,9                          |
| Цифровий маркетинг            | $OCC +3 \text{ пп.} \times ADR 713 \times 85 \text{ ном.}$                        | 167,8                    | 75             | 125,8                          |
| Пакети та програма лояльності | Зростання avg. spend на 5% від 2 894,6                                            | 144,7                    | 70             | 101,3                          |
| Відкриття літнього кафе       | $50 \text{ гостей/день} \times 120 \text{ грн} \times 92 \text{ дні} \times 50\%$ | 276,0                    | 60             | 165,6                          |
| Модернізація мангальної зони  | +30% доходу від мангал-наборів і оренди                                           | 64,5                     | 70             | 45,2                           |
| Підвищення якості (рейтинг)   | $OCC +1,5 \text{ пп.}$ за рахунок відгуків                                        | 56,0                     | 80             | 44,8                           |
| <b>Разом</b>                  | —                                                                                 | <b>871,4</b>             | —              | <b>612,6</b>                   |

Джерело: розроблено автором

Скоригований сукупний приріст доходу з урахуванням ймовірності реалізації — приблизно 612,6 тис. грн за сезон 2025 р. У більш стриманому сценарії, коли вдається реалізувати лише 70% запланованого, очікуваний приріст знаходиться в діапазоні 430–460 тис. грн. Для порівняння: весь чистий прибуток 2024 р. становив 502,8 тис. грн, тобто навіть консервативний сценарій забезпечує суттєвий додатковий грошовий потік. Зведення витрат на

реалізацію заходів та орієнтовний термін їх окупності представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Витрати на реалізацію заходів у 2025 р.**

| Захід                                                              | Тип витрат          | Витрати, тис. грн  | Термін окупності |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| Динамічне ціноутворення (ведення тарифної сітки, channel-менеджер) | Операційні          | 8,0                | < 1 сезону       |
| Цифровий маркетинг                                                 | Операційні          | 42,0–64,0          | < 1 сезону       |
| Відкриття літнього кафе                                            | Капіт. + операційні | 142,0              | 1–2 сезони       |
| Модернізація мангальної зони                                       | Капітальні          | 38,0               | 1 сезон          |
| Оновлення постільної білизни (1-й рік)                             | Капітальні          | 48,0               | 1–2 сезони       |
| Модернізація Wi-Fi                                                 | Капітальні          | 38,0               | 1–2 сезони       |
| Ремонт санвузлів (15 будиночків, етап 1)                           | Капітальні          | 92,0               | 2 сезони         |
| Міні-холодильники (40 од.)                                         | Капітальні          | 48,0               | 2 сезони         |
| Навчання персоналу + KPI                                           | Операційні          | 18,0               | < 1 сезону       |
| <b>Разом</b>                                                       | —                   | <b>474,0–496,0</b> | —                |

*Джерело: розроблено автором*

Загальний обсяг витрат у першому році реалізації — близько 474–496 тис. грн, причому понад третина припадає на операційні статті, що не потребують одночасного відволікання значних коштів. Зведений прогноз показників прибутковості на 2025 р. наведено в таблиці 3.6.

**Прогнозні показники фінансової діяльності студентського табору  
«Економіст» на 2025 р.**

| Показник                       | 2024 р. (факт) | 2025 р.<br>(прогноз) | Зміна    | Темп, % |
|--------------------------------|----------------|----------------------|----------|---------|
| Дохід від реалізації, тис. грн | 2 894,6        | 3 520,0              | +625,4   | +21,6   |
| – послуги розміщення           | 1 986,3        | 2 285,0              | +298,7   | +15,0   |
| – харчування та кафе           | 564,2          | 872,0                | +307,8   | +54,5   |
| – додаткові послуги            | 344,1          | 363,0                | +18,9    | +5,5    |
| Сукупні витрати, тис. грн      | 2 145,4        | 2 585,0              | +439,6   | +20,5   |
| Чистий прибуток, тис. грн      | 502,8          | 680,0                | +177,2   | +35,2   |
| ROS, %                         | 17,4           | 19,3                 | +1,9 пп. | —       |
| OCC, %                         | 75,6           | 80,4                 | +4,8 пп. | —       |
| ADR, грн                       | 673            | 734                  | +61      | +9,1    |
| RevPAR, грн                    | 509            | 590                  | +81      | +15,9   |

*Джерело: розроблено автором*

Прогноз свідчить, що реалізація запропонованого комплексу заходів забезпечує зростання чистого прибутку на 177,2 тис. грн (+35,2%), рентабельності продажів — з 17,4% до 19,3%, OCC — до 80,4%, а RevPAR — до 590 грн. Ці значення виглядають реалістичними з огляду на фактичну позитивну динаміку бази у 2022–2024 рр. і доступний резерв завантаженості плечових тижнів сезону.

Окремо доцільно розрахувати термін окупності кожного капіталомісткого заходу — саме цей показник є визначальним при прийнятті рішення про послідовність впровадження.

Відкриття літнього кафе. Капітальні витрати на обладнання, меблі й первинне облаштування — 142 тис. грн. Очікуваний скоригований приріст доходу — 165,6 тис. грн за сезон, при рентабельності кафе на рівні 35% це дає

чистий додатковий прибуток приблизно 58,0 тис. грн на сезон. Тоді термін окупності розраховується як:

$$\text{Ток} = 142,0 / 58,0 \approx 2,45 \text{ сезони}$$

тобто близько двох з половиною сезонів. Якщо ж розглядати в розрахунку приросту доходу від кафе (без поправки на рентабельність), а не чистого прибутку, окупність становить приблизно 0,9 сезону, що є оптимістичною межею.

Модернізація мангальної зони. Капітальні витрати — 38 тис. грн, скоригований приріст доходу — 45,2 тис. грн за сезон, операційна рентабельність зони — близько 60% (низькі змінні витрати, оскільки набори продаються через магазин):

$$\text{Ток} = 38,0 / (45,2 \times 0,6) \approx 38,0 / 27,1 \approx 1,40 \text{ сезони}$$

Окупність — близько 1,4 сезону, що робить цей захід одним із найпривабливіших серед капітальних інвестицій.

Модернізація Wi-Fi. Капітальні витрати — 38 тис. грн. Прямого приросту доходу захід не дає, проте через підвищення рейтингу і зменшення кількості негативних відгуків опосередковано забезпечує +1 шт. ОСС, що відповідає приблизно 37,3 тис. грн доходу за сезон. У термінах чистого прибутку (рентабельність розміщення ~25%) це дає 9,3 тис. грн:

$$\text{Ток} = 38,0 / 9,3 \approx 4,1 \text{ сезони}$$

Тобто окупність — близько 4 сезонів. Це довший горизонт, проте необхідність такого заходу диктується не стільки фінансовою ефективністю, скільки впливом на репутацію закладу: скарги на якість інтернету є одними з найчастіших у негативних відгуках про базу.

Ремонт санвузлів дерев'яних будиночків. Капітальні витрати — 92 тис. грн на першому етапі. Очікуваний приріст ОСС дерев'яних будиночків — 5–10%, у грошовому вираженні це додатково ~52 тис. грн доходу за сезон, або приблизно 13 тис. грн чистого прибутку:

$$\text{Ток} = 92,0 / 13,0 \approx 7,1 \text{ сезонів}$$

Ремонт санвузлів має найдовшу окупність серед усіх запропонованих заходів, проте є інвестицією в довгостроковий стан матеріальної бази, без якої з часом відбуватиметься зниження категорії будиночків і відповідне падіння тарифу.

Динамічне ціноутворення та цифровий маркетинг. Окупність цих заходів складає менше одного сезону: при витратах 8 тис. і 42–64 тис. грн відповідно вони генерують 129,9 і 125,8 тис. грн скоригованого приросту доходу. Саме тому ці напрями мають найвищий пріоритет з точки зору послідовності впровадження.

Поряд із оцінкою ефективності необхідно врахувати ризики, які можуть супроводжувати реалізацію запропонованих заходів. Систематизація ризиків та інструментів їх мінімізації наведена у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

#### Ризики впровадження запропонованих заходів та шляхи їх мінімізації

| Тип ризику         | Зміст                                                                          | Ймовірність | Вплив    | Шляхи мінімізації                                                                                         |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Безпековий         | Загроза обстрілів у прибережній зоні Одещини, повітряні тривоги під час сезону | Середня     | Високий  | Наявність укриття цивільного захисту; інформування гостей про маршрути; гнучка політика повернення коштів |
| Сезонний           | Несприятливі погодні умови у червні–серпні, скорочення курортного сезону       | Середня     | Середній | Розширення пакета вихідних та корпоративних заходів; гнучке ціноутворення last minute                     |
| Маркетинговий      | Низька конверсія від цифрових кампаній, помилки в таргетингу                   | Низька      | Середній | Поетапне впровадження; щотижневий моніторинг показників; коригування бюджету між каналами                 |
| Операційний (кафе) | Затримка з отриманням дозволів, плинність персоналу,                           | Середня     | Середній | Початок підготовки документів за 2–3 міс. до сезону; чіткі стандарти меню; навчання персоналу             |

|               |                                                                                              |         |          |                                                                                                    |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | нестабільна<br>якість страв                                                                  |         |          |                                                                                                    |
| Фінансовий    | Зростання<br>вартості<br>імпортного<br>обладнання,<br>коливання<br>курсу гривні              | Середня | Середній | Закупівля основного<br>обладнання у<br>міжсезоння; пошук<br>вітчизняних аналогів                   |
| Регуляторний  | Зміна правил<br>роботи у<br>прибережній<br>зоні, нові<br>вимоги до<br>сертифікації<br>послуг | Низька  | Середній | Регулярний<br>моніторинг змін<br>законодавства;<br>робота з юристом<br>ОНЕУ                        |
| Конкурентний  | Поява нових<br>баз у регіоні,<br>агресивне<br>ціноутворення<br>сусідніх<br>закладів          | Середня | Середній | Чітке<br>позиціонування за<br>співвідношенням<br>«ціна–якість»;<br>підвищення<br>лояльності гостей |
| Технологічний | Збої у роботі<br>ОТА,<br>кібератаки на<br>платіжні<br>системи                                | Низька  | Середній | Робота з кількома<br>каналами одночасно;<br>резервне копіювання<br>бази бронювань                  |

*Джерело: розроблено автором*

Найвагомішим за впливом є безпековий ризик, що пов'язано з географічним розташуванням бази у Кароліно-Бугазі — за приблизно 50 км від лінії узбережжя Чорного моря.

Цей ризик неможливо повністю усунути, проте його негативні наслідки для гостьового досвіду можна суттєво пом'якшити через продуману політику комунікації, наявність обладнаного укриття цивільного захисту та гнучкі правила повернення коштів у разі різкого погіршення безпекової ситуації.

Решта ризиків є типовими для готельного бізнесу й управляються стандартними методами проектного менеджменту.

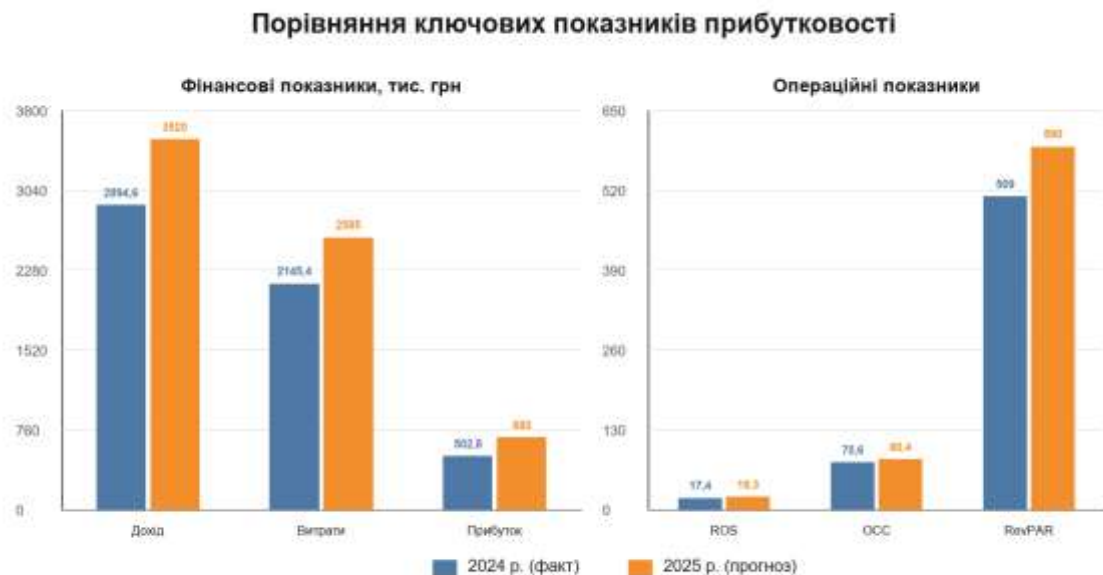


Рис. 3.1. Порівняння ключових показників прибутковості 2024 р. (факт) та 2025 р. (прогноз)

Джерело: розроблено автором

Матрицю пріоритетності заходів за критерієм «витрати–ефект–термін реалізації» наведено в таблиці 3.8.

Така систематизація потрібна для практичного впровадження: спершу необхідно задіяти заходи з найвищим пріоритетом (★★★★★), які не вимагають значних капітальних вкладень, а потім поступово переходити до інвестиційних проектів з довшим горизонтом окупності.

Таблиця 3.8

**Матриця пріоритетності заходів щодо збільшення прибутку  
студентського табору «Економіст»**

| Захід                              | Рівень витрат | Ефект            | Строк реалізації | Пріоритет |
|------------------------------------|---------------|------------------|------------------|-----------|
| Динамічне ціноутворення            | Низький       | Середній         | 1 міс.           | ★★★★★     |
| Цифровий маркетинг та робота з ОТА | Низький       | Середній–Високий | 1–2 міс.         | ★★★★★     |
| Пакети та програма лояльності      | Низький       | Середній         | 1 міс.           | ★★★★★     |
| Навчання персоналу + KPI           | Низький       | Середній         | 2 міс.           | ★★★★      |

|                              |                  |                          |            |      |
|------------------------------|------------------|--------------------------|------------|------|
| Модернізація мангальної зони | Низький–Середній | Середній                 | 2 міс.     | ★★★★ |
| Відкриття літнього кафе      | Середній         | Високий                  | 3–4 міс.   | ★★★★ |
| Модернізація Wi-Fi           | Середній         | Середній (через рейтинг) | 1 міс.     | ★★★★ |
| Оновлення постільної білизни | Середній         | Середній                 | 2 міс.     | ★★★★ |
| Міні-холодильники у номерах  | Середній         | Середній                 | 1–2 міс.   | ★★★  |
| Ремонт санвузлів будиночків  | Середній–Високий | Середній                 | Міжсезоння | ★★★  |

*Джерело: розроблено автором*

Запропонована послідовність впровадження дає змогу вже у сезоні 2025 р. отримати помітну частину прогнозованого ефекту — за рахунок «легких» маркетингових та цінових інструментів.

Капіталомісткі заходи, такі як відкриття кафе та ремонт санвузлів, доцільно розпочинати у міжсезоння 2024–2025 рр. і поетапно — щоб не створювати пікового навантаження на бюджет ОНЕУ як власника бази.

### **Висновки до розділу 3**

Розроблений у третьому розділі комплекс заходів охоплює три взаємопов'язані блоки. Цінова та маркетингова політика, представлена системою диференційованих тарифів, цифровим маркетингом, пакетними пропозиціями і тематичними заходами для розширення сезону, забезпечує приріст доходу на рівні 380–470 тис. грн. Розширення асортименту через відкриття літнього кафе, модернізацію мангальної зони і підвищення якості номерного фонду додає ще 250–290 тис. грн. Програма роботи з персоналом і якістю сервісу впливає на показники опосередковано — через підвищення онлайн-рейтингу й конверсії бронювань.

Сукупний прогнозний приріст чистого прибутку у 2025 р. оцінюється в 177,2 тис. грн (+35,2% до факту 2024 р.), а рентабельність продажів зростає до 19,3%. Заходи з найвищим пріоритетом не вимагають капіталовкладень і можуть бути реалізовані на підготовчому етапі до сезону. Капіталомісткі проекти, передусім відкриття кафе та ремонт санвузлів, мають окупність у межах 1,5–7 сезонів, що залишається прийнятним для сегмента малих сезонних курортних закладів. Окремо проаналізовано ризики впровадження: найвагомішим визнано безпековий ризик, для мінімізації якого передбачено комплекс організаційних заходів. Загалом запропонована програма має реалістичний характер і базується на наявних ресурсах бази без необхідності залучення зовнішнього інвестора.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети та вирішити всі визначені завдання. За результатами виконаної роботи сформульовано такі висновки.

1. Прибуток підприємства готельного господарства є складною, багатовимірною економічною категорією, яка одночасно виступає метою підприємницької діяльності, критерієм її ефективності й основним джерелом розвитку. Специфіка готельної послуги — нематеріальність, невіддільність виробництва і споживання, нескладованість, виражена сезонність — обумовлює унікальний механізм формування прибутку, що суттєво відрізняє готельний бізнес від виробничих підприємств. Для підприємств сезонного типу завдання формування прибутку набуває особливої гостроти: увесь дохідний потенціал реалізується протягом 3 місяців, а решту року підприємство несе постійні витрати.

2. Прибутковість готельного підприємства визначається взаємодією зовнішніх (некерованих) і внутрішніх (керованих) факторів. В умовах воєнного стану в Україні зовнішні чинники набули критичного значення: скорочення туристичного потоку, фрагментований сезон і підвищені операційні ризики суттєво обмежують реалізацію внутрішнього потенціалу. Водночас такі керовані фактори, як revenue management, маркетингова активність, якість сервісу і управлінська ефективність, залишаються основними важелями впливу на прибуток навіть у кризових умовах. Резерви збільшення прибутку доцільно класифікувати за часовим горизонтом: короткострокові (цінова оптимізація, OTA-маркетинг), середньострокові (диверсифікація послуг, програми лояльності) і довгострокові (реконструкція, автоматизація управління)

3. Комплексний аналіз прибутковості готельного підприємства має поєднувати коефіцієнтний підхід (ROS, ROA, ROE, EBITDA), галузеві KPI (ADR, OCC, RevPAR, GOPPAR), факторний аналіз, бенчмаркінг та маркетингові методи (SWOT, конкурентний аналіз). Галузевий поріг

рентабельності для готелів фіксується при OCC не нижче 63–68%. Методика CVP-аналізу дозволяє визначити мінімальний рівень завантаженості, при якому підприємство покриває постійні витрати і починає формувати прибуток.

4. Студентський табір «Економіст» є структурним підрозділом ОНЕУ, розташований у с. Кароліно-Бугаз Одеської обл., на площі 3 га, за 300 м від моря. Номерний фонд — 85 одиниць (217 місць), сезон роботи — червень–серпень (≈92 доби). Підприємство є типовим представником сегменту малих сезонних курортних закладів розміщення середнього цінового діапазону з поєднанням соціальної та комерційної місій.

5. Аналіз фінансово-господарської діяльності за 2022–2024 рр. засвідчив стійку позитивну динаміку. Загальний дохід зріс з 1 842,4 до 2 894,6 тис. грн (+57,1%), чистий прибуток — з 268,4 до 502,8 тис. грн (+87,3%), рентабельність продажів — з 14,6% до 17,4%. OCC досяг 75,6% (перевищує галузевий поріг), ADR — 673 грн, RevPAR — 509 грн. Факторний аналіз показав, що 78,9% приросту доходу від розміщення забезпечено підвищенням завантаженості. Найбільш швидко зростають доходи від харчування та додаткових послуг — результат стратегії диверсифікації.

6. SWOT-аналіз і конкурентний аналіз виявили ключові невикористані резерви: слабку онлайн-присутність (рейтинг 4,1/5 проти 4,5–4,8 у конкурентів вищого сегменту), відсутність динамічного ціноутворення, обмежений асортимент харчових послуг (лише барбекю-зона без кафе). Додатковим резервом є підвищення завантаженості «плечових» тижнів сезону з 45–60% до 60–70%, що оцінюється у 180–240 тис. грн на сезон.

7. Для вдосконалення цінової та маркетингової політики запропоновано: впровадження системи диференційованих тарифів (early bird зі знижкою 9–11%, пікові надбавки 13–18%, last minute зі знижкою 4–8%); активізацію цифрового маркетингу (таргетована реклама, SMM, email-маркетинг, управління репутацією на ОТА) з бюджетом 42–64 тис. грн; розробку пакетних пропозицій («Сімейний відпочинок», «Early Bird Тиждень», «Вихідні на морі»); тематичні заходи для розширення сезону.

8. З метою диверсифікації джерел доходу і підвищення якості сервісу запропоновано: відкриття літнього кафе (сніданки + вечірнє меню); розвиток wellness-напряму (галокамера, йога, прокат велосипедів); введення анімаційної програми для дітей; оновлення постільної білизни, модернізація Wi-Fi (12 роутерів Wi-Fi 6), встановлення 40 міні-холодильників, ремонт санвузлів у 15 дерев'яних будиночках; запровадження навчання персоналу та KPI для адміністраторів.

9. Економічне обґрунтування підтвердило доцільність запропонованих заходів. Прогнозний чистий прибуток у 2025 р. — 680,0 тис. грн, що на 177,2 тис. грн (+35,2%) перевищує фактичний результат 2024 р. Рентабельність продажів зросте до 19,3%, ОСС — до 80,4%, RevPAR — до 590 грн. Термін окупності найбільш капіталомісткого заходу (відкриття кафе) — 1,5 сезони. Заходи з вищою пріоритетністю не потребують капіталовкладень і можуть бути реалізовані на підготовчому етапі до сезону 2025 р.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О.І., Пятаченко С.Ю. Фактори та система формування прибутковості підприємства. Вісник Мукачівського державного університету. 2022. С. 233–240.
2. Базеньова С., Полоховська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>.
3. Безручко Л.С., Білоус С.В., Філь М.І. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 47. С. 123–129.
4. Гончаренко Я.О., Шикіна О.В., Ремігайло І.О. Досвід створення стратегічних альянсів в готельному бізнесі. Економіка та суспільство. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-42>.
5. Горіна Г.О. (наук. ред.). Сучасні тенденції та стратегії відновлення індустрії гостинності після COVID-19 та карантинних обмежень: монографія. Кривий Ріг : ДонНУЕТ ; Київ : Наукова думка, 2023. 254 с.
6. Держак Н.О., Канцур І.Г., Сніжко Ю.І. Формування емоційних складових «економіки вражень» в готельно-ресторанному бізнесі. Ефективна економіка. 2024. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.67>.
7. Завідна Л.Д. Стратегічний розвиток підприємств готельного бізнесу: монографія. Київ : КНТЕУ, 2021. 293 с.
8. Канцур І.Г., Пастух А.О., Сніжко Ю.І. Маркетинг подій у готельно-ресторанному бізнесі: теоретичні підходи до формування стратегій просування. Економіка та суспільство. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-31>.
9. Ковальчук С.В. Дослідження стану та тенденцій розвитку індустрії гостинності України. Трансформаційна економіка. 2024. № 2(07). С. 27–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-5>.
10. Кононенко Ж.А., Вранчан К.С. Джерела формування прибутку підприємства. Економічний простір. 2021. № 174. С. 81–86.

11. Круль Г., Заячук О. Організація і технологія надання послуг гостинності: навч. посіб. 2-ге вид. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 376 с.
12. Левицька І.В. Revenue management в готельному бізнесі. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 1. С. 105–113.
13. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. № 8. С. 88–96.
14. Нєчева Н.В., Шикіна О.В., Давиденко І.В. Екологічна маркетингова стратегія в курортних готелях. Економіка та суспільство. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>.
15. Носирєв О.О. Прибутковість підприємств індустрії гостинності в умовах повоєнної відбудови. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-45>.
16. Покровська Н.В., Катрич Д.О. Дефініція терміну «прибуток» в економічній науці. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-151>.
17. Польова Л.В., Гуменюк Г.В. Інтернет-маркетинг в готельній сфері. Наука і техніка сьогодні. 2024. № 2(30). С. 45–53.
18. Поворознюк І.М. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-48>.
19. Поворознюк І.М., Будзінський В.О. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-70>.
20. Поворознюк І.М., Нещадим Л.М. Перспективи розвитку глемпінгу для регіональної індустрії гостинності. Економіка та суспільство. 2022. № 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-40>.

21. Разметова О.Г., Мостенська Т.Л., Влодарчик Т.В. Організація готельного господарства: підручник. Кам'янець-Подільський : «Абетка» – ФОП Сисин О.В., 2022. 432 с.

22. Румянцева І.Б., Мендела І.Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02>.

23. Самойлик О.В., Стеблюк Н.Ф., Кучер М.М. Міжнародний досвід формування стратегії та маркетингової політики підприємств готельного бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>.

24. Середа Н.В. Маркетинг і брендинг у туризмі: стратегії просування та конкурентоспроможність туристичних напрямків. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-100>.

25. Фостолович В.А., Боцян Т.В. Сучасні інструменти маркетингу в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 5. С. 11–17.

26. Шикіна О.В. Корпоративна освіта як ознака інтеграційних процесів у готельних мережах. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-96>.

27. Шикіна О.В., Гончаренко Я.О. Поняття revenue менеджменту в готельному бізнесі. Економіка та суспільство. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-81>.

28. Шикіна О.В., Нечева Н.В. Аналіз інструментів інтернет-маркетингу національних готельних мереж України. Економіка та суспільство. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-64>.

29. Шикіна О.В., Нечева Н.В., Тіщенко І.О. Застосування digital-маркетингу в готельному бізнесі. Економіка та суспільство. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-87>.

30. Якушев О.О., Захарова О.В., Зачосова Н.В. та ін. Оцінювання стану фінансово-економічної безпеки підприємств готельно-ресторанного та

туристичного бізнесу на інноваційному підґрунті. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2023. № 2(49). С. 135–147. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4010>.

31. Aissa S., Goaied M. Determinants of Tunisian hotel profitability: The role of managerial efficiency. *Tourism Management*. 2022. Vol. 52. P. 478–487.

32. Brida J.G., Marrocu E., Baggio R. Performance and profitability in hotel sector: Evidence from panel data. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2023. Vol. 35(2). P. 561–583.

33. Falk M., Vieru M. Guest satisfaction and hotel profitability: meta-analysis from online reviews. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Vol. 102. 103162.

34. Ho J., Chen K., Wang L., Yeh S., Huan T. Exploring the impact of social media platform image on hotel customers visit intention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijchm-12-2021-1469>.

35. Rumiantseva I.B., Mendela I.Ya. War and hospitality: adaptive strategies of Ukrainian hotels. *Tourism and Hospitality Management*. 2024. Vol. 30(1). P. 45–58.