

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи
та туризму
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

(підпис) Ніколайчук О.А.
(прізвище та ініціали)
« ____ » _____ 2026 ____ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ бакалавр _____
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності _____ 241 «Готельно-ресторанна справа» _____
(шифр і назва)

освітньої програми _____ «Готельно-ресторанна справа» _____
(назва)

на тему: Удосконалення асортиментної політики готельного закладу

Виконав:

здобувач вищої освіти

Широченко Аліна Сергіївна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

(підпис)

Керівник:

доцент, к.е.н, доцент Ніколайчук О.А.
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та туризму

Форма здобуття вищої освіти денна

Ступінь бакалавр

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»

спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа

освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ Ніколайчук О.А.

підпис

« _____ » _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Широченко Аліни Сергіївни

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи Удосконалення асортиментної політики готельного закладу
Керівник роботи доцент, к.е.н., доцент Ніколайчук Ольга
Анатоліївна

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ректора Криворізького національного університету
від "31" грудня 2025 р. № 85 _____

2. Строк подання здобувачем ВО роботи "25" травня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання,
статистичні данні, звітність про роботу підприємств, данні мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ

Розділ 1 Теоретичні основи дослідження асортиментної політики готельного закладу

Розділ 2 Аналіз асортиментної політики ТОВ «СОНЯЧНА ЛАГУНА»

Розділ 3 Напрями удосконалення асортиментної політики ТОВ «СОНЯЧНА ЛАГУНА»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
таблиці, рисунки

рисунків 2, таблиць 26

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «23» січня 2026 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 23.01.2026	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 28.02.2026	
3	Проведення аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 30.03.2026	
4	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 30.04.2026	
5	Формування висновків	до 15.05.2026	
6	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 25.05.2026	
7	Оформлення презентаційних матеріалів	до 30.05.2026	

Здобувач ВО _____ **Широченко А. С.**

(підпис)

Керівник роботи _____ **О.А. Ніколайчук**

(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі: сторінок 66, рисунків 2, таблиць 26, додатків 4, використаних джерел 43.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації асортиментної політики готельного закладу.

Предмет дослідження – напрями удосконалення асортиментної політики готельного закладу.

Мета дослідження – дослідження теоретичних та практичних аспектів формування асортиментної політики готельного закладу та розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Методи дослідження – аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, системний підхід, економіко-статистичний аналіз, графічний метод, методи групування та прогнозування.

Основні результати дослідження. У роботі розкрито теоретичні основи формування асортиментної політики готельного закладу, досліджено сучасні тенденції її розвитку в готельному бізнесі та узагальнено методичні підходи до аналізу асортименту послуг. Проведено організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «СОНЯЧНА ЛАГУНА», здійснено оцінку динаміки та структури асортименту послуг, а також діагностику ефективності асортиментної політики підприємства. На основі результатів дослідження обґрунтовано напрями удосконалення асортиментної політики закладу, спрямовані на розширення спектра послуг, підвищення рівня задоволеності клієнтів та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів і визначено перспективи їх практичного впровадження.

Ключові слова: готельний бізнес, готельне підприємство, асортиментна політика, асортимент послуг, готельні послуги, конкурентоспроможність, управління асортиментом, ефективність діяльності, індустрія гостинності, удосконалення асортименту.

ЗМІСТ

Вступ		6
Розділ 1	Теоретичні основи дослідження асортиментної політики готельного закладу	8
1.1	Теоретичні основи формування асортиментної політики готельного закладу	8
1.2	Методичні підходи до аналізу асортиментної політики готельного закладу	12
1.3	Сучасні тенденції до формування асортиментної політики у готельному бізнесі	17
Розділ 2	Аналіз асортиментної політики ТОВ «СОНЯЧНА ЛАГУНА»	21
2.1	Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «СОНЯЧНА ЛАГУНА»	21
2.2	Оцінка динаміки та структури асортименту послуг (продукції) ТОВ «СОНЯЧНА ЛАГУНА»	27
2.3	Діагностика ефективності асортиментної політики ТОВ «СОНЯЧНА ЛАГУНА»	33
Розділ 3	Напрями удосконалення асортиментної політики ТОВ «СОНЯЧНА ЛАГУНА»	44
3.1	Обґрунтування напрямів удосконалення асортиментної політики закладу	44
3.2	Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів	50
Висновки		55
Список використаних джерел		60
Додатки		65

ВСТУП

Сучасний розвиток готельного бізнесу характеризується високим рівнем конкуренції, зростанням вимог споживачів до якості обслуговування та необхідністю постійного вдосконалення комплексу послуг, що пропонуються готельними закладами. В умовах динамічних змін ринкового середовища особливого значення набуває ефективна асортиментна політика, яка забезпечує формування конкурентоспроможної пропозиції, задоволення потреб різних категорій споживачів та підвищення прибутковості підприємства.

Асортиментна політика готельного закладу являє собою систему управлінських рішень щодо формування, підтримки та розвитку комплексу основних і додаткових послуг, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Раціонально сформований асортимент послуг сприяє зміцненню ринкових позицій готелю, підвищенню рівня завантаженості номерного фонду, залученню нових клієнтів та зростанню лояльності постійних гостей. У зв'язку з цим питання удосконалення асортиментної політики є одним із ключових напрямів розвитку підприємств готельної сфери.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних підходів до формування та оновлення асортименту готельних послуг відповідно до сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності, змін споживчих уподобань та умов функціонування туристичного ринку. Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення асортиментної політики ТОВ «СОНЯЧНА ЛАГУНА» з метою підвищення ефективності його діяльності та конкурентоспроможності.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування асортиментної політики готельного закладу і розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити теоретичні основи формування асортиментної політики готельного закладу;
- дослідити сучасні тенденції формування асортиментної політики у готельному бізнесі;
- охарактеризувати методичні підходи до аналізу асортиментної політики готельних підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «СОНЯЧНА ЛАГУНА»;
- проаналізувати динаміку та структуру асортименту послуг підприємства;
- здійснити діагностику ефективності асортиментної політики ТОВ «СОНЯЧНА ЛАГУНА»;

- обґрунтувати напрями удосконалення асортиментної політики закладу;
- провести економічне обґрунтування та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації асортиментної політики готельного закладу.

Предметом дослідження виступають напрями удосконалення асортиментної політики готельного закладу.

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, системний підхід, економіко-статистичний аналіз, графічний метод, методи групування та прогнозування.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань маркетингу та управління підприємствами готельного господарства, нормативно-правові акти, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність ТОВ «СОНЯЧНА ЛАГУНА», а також матеріали мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення асортиментної політики ТОВ «СОНЯЧНА ЛАГУНА», підвищення якості обслуговування споживачів, розширення спектра послуг та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретико-методичних підходів до формування асортиментної політики готельного закладу шляхом комплексного аналізу структури та ефективності асортименту послуг ТОВ «СОНЯЧНА ЛАГУНА», а також розробленні практичних рекомендацій щодо його оптимізації з урахуванням сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності, потреб споживачів та умов конкурентного середовища. Набули подальшого розвитку підходи до оцінювання результативності асортиментної політики готельних підприємств на основі поєднання маркетингових та економічних показників діяльності.

Структура роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

1.1 Теоретичні основи формування асортиментної політики готельного закладу

В умовах загострення конкуренції на ринку готельних послуг формування ефективної асортиментної політики набуває ключового значення для забезпечення сталого розвитку підприємства. Саме асортиментна політика визначає здатність готельного закладу задовольняти потреби різних категорій гостей, утримувати конкурентні позиції та адаптуватися до змін ринкового середовища. Управління асортиментною політикою є різновидом управлінської діяльності, що передбачає застосування інструментів, принципів та стратегій, спрямованих на оптимізацію переліку послуг задля підвищення ефективності діяльності підприємства та задоволення потреб споживачів [4]. Незважаючи на широке використання поняття «асортиментна політика» у науковій та практичній площині, серед дослідників досі відсутній єдиний підхід до його трактування. Різні автори розкривають зміст цього поняття крізь призму маркетингу, стратегічного менеджменту чи операційної діяльності підприємства. Для систематизації наявних наукових позицій у таблиці 1.1 наведено основні підходи до визначення поняття «асортиментна політика».

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «асортиментна політика»

Автор	Визначення поняття «асортиментна політика»
Котлер Ф [2].	Визначення, формування та підтримка оптимальної структури товарів з урахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства
Гаркавенко С. С [11].	Певний курс дій товаровиробника, спрямований на формування асортименту, управління ним та підтримку конкурентоспроможності товарів на ринку
Бардаш М. С, Хоменко О. І [4].	Важлива складова товарної політики, спрямована на встановлення оптимального набору товарних груп, видів та торговельних марок
Касич А. О, Марченко К. О [19].	Набір заздалегідь спланованих принципів та методів, орієнтованих на формування і керування асортиментами товарів та послуг
Василиха Н. В [9].	Політика, орієнтована на оптимізацію товарного портфелю в реальних ринкових умовах
Близнюк С. В [7].	Політика формування асортименту на цільових ринках та план керування ним, виходячи із загроз та можливостей маркетингового середовища

Джерело: складено автором на основі [2, 4, 7, 9, 11, 19].

Аналіз наведених підходів дозволяє виокремити кілька ключових акцентів. У контексті маркетингового підходу, що його розвиває Ф. Котлер [2], асортиментна політика спрямована на визначення та підтримку оптимальної структури товарів відповідно до поточних і майбутніх цілей підприємства. С. С. Гаркавенко трактує її як курс дій товаровиробника, що охоплює формування асортименту, управління ним та підтримку конкурентоспроможності товарів на ринку [11]. М. С. Бардаш та О. І. Хоменко акцентують на операційному рівні – встановленні оптимального набору товарних груп і торговельних марок [4], А. О. Касич та К. О. Марченко визначають її як сукупність заздалегідь спланованих принципів і методів управління асортиментом [19], Н. В. Василюха – як інструмент оптимізації товарного портфелю в реальних ринкових умовах [9], а С. В. Близнюк наголошує на стратегічному характері асортиментної політики як плану формування асортименту відповідно до загроз і можливостей маркетингового середовища [7].

Узагальнюючи наведені підходи, можна виділити три ключові ознаки: асортиментна політика пов'язана з формуванням і управлінням набором послуг; має стратегічний і цілеспрямований характер; її кінцевою метою є задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

З урахуванням специфіки готельного бізнесу, під асортиментною політикою готельного закладу розуміється система цілеспрямованих управлінських рішень щодо формування, оптимізації та оновлення комплексу готельних послуг, спрямована на максимальне задоволення потреб різних категорій гостей, зміцнення конкурентних позицій та підвищення ефективності господарської діяльності закладу.

Для розуміння змісту асортиментної політики важливо розмежувати поняття «готельний продукт», «асортимент послуг» та «портфель послуг». О. Л. Ремеслова визначає готельний продукт як сукупність матеріально-речових і нематеріальних послуг для задоволення потреб клієнта в період подорожі чи відпочинку [35]. М. П. Мальська та І. Г. Пандяк розмежовують «тверду» складову (номери, меблі, обладнання) та «м'яку» (сервіс, атмосфера, ввічливість персоналу), причому саме остання формує тривале враження гостя [24]. В. П. Самодай деталізує структуру готельного продукту через основний, спеціальний, супутній та додатковий елементи [37]. Таким чином, готельний продукт є ширшою категорією, ніж асортимент послуг, охоплюючи також матеріально-технічну базу та загальний рівень сервісу [18, 24]. Він включає сукупність усіх елементів, що формують враження гостя від перебування в готелі, зокрема комфорт номерного фонду, якість обслуговування, атмосферу закладу та додаткові можливості для відпочинку чи роботи. Саме комплексний характер готельного продукту визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку та рівень задоволеності споживачів.

Систематизацію параметрів, типів послуг та груп за стадіями життєвого циклу наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика асортименту готельного закладу

Критерій	Параметр / тип	Зміст	Приклад для готелю
1	2	3	4
Параметри асортименту [14, 29].	Характеризують структуру пропозиції готелю		
	Широта	Кількість різних груп послуг	Розміщення, харчування, SPA, бізнес-послуги
	Глибина	Кількість варіантів у межах групи	Стандарт, superior, deluxe, suite
	Насиченість	Загальна кількість послуг	Весь перелік позицій у преїскуранті
	Гармонійність	Відповідність послуг єдиній концепції	Узгодженість SPA і ресторанного меню з позиціонуванням
Типи послуг [23, 37].	За функціональною ознакою		
	Основні	Формують базовий дохід	Розміщення, харчування
	Додаткові	Розширюють цінність пропозиції	SPA, конференц-зали, трансфер, екскурсії
	Супутні	Підвищують зручність перебування	Room service, хімчистка, зв'язок
Групи за ЖЦТ [14, 40].	Збалансована структура пропозиції (за маркетинговою концепцією)		
	Основна група	70–80 % прибутку; стадія зростання	Преміальні номери, банкетне обслуговування
	Підтримуюча	Стадія зрілості; стабілізують доходи	Стандартні номери, ресторан
	Стратегічна	Нові послуги; готують майбутню пропозицію	SPA-нові програми, коворкінг
	Тактична	Стимулюють продаж основної групи	Пакетні пропозиції, знижки при бронюванні
	Перспективна	На стадії апробації	Глемпінг, апарт-формат, медичний туризм

Джерело: складено автором на основі [10, 14, 23, 29, 37, 40].

Таблиця 1.2 демонструє, що асортимент готельного закладу є багатокомпонентною системою, ефективність якої визначається не лише кількістю послуг, а й рівнем їхньої узгодженості, диференціації та відповідності концепції підприємства. Аналіз параметрів асортименту дозволяє встановити, що широта і глибина послуг формують конкурентні переваги готелю та забезпечують можливість задоволення потреб різних категорій споживачів. Водночас гармонійність асортименту сприяє створенню цілісного іміджу закладу та підвищує рівень лояльності клієнтів.

Класифікація послуг за функціональною ознакою свідчить про те, що основні послуги забезпечують формування базового доходу готелю, тоді як додаткові та супутні послуги підвищують споживчу цінність пропозиції,

подовжують тривалість перебування гостей і стимулюють повторні звернення. Особливого значення в сучасних умовах набувають додаткові сервіси, які виступають важливим інструментом диференціації на ринку гостинності.

Поділ асортименту за концепцією життєвого циклу товару дозволяє забезпечити збалансованість структури послуг та підтримувати стабільність доходів підприємства. Наявність стратегічних і перспективних груп у структурі асортименту свідчить про орієнтацію готельного закладу на інноваційний розвиток, адаптацію до змін споживчих потреб і довгострокове підвищення конкурентоспроможності. Таким чином, ефективне управління асортиментом послуг є важливою складовою маркетингової політики готельного підприємства та чинником його успішного функціонування на ринку.

С. С. Галасюк та С. Г. Нездоймінов наголошують, що структура пропозиції повинна враховувати специфіку типу готелю: у курортних закладах переважатимуть оздоровчі послуги, у міських – ділові та екскурсійні [10]. Формування асортиментної політики готельного закладу здійснюється відповідно до системи взаємопов'язаних принципів: відповідності попиту, прибутковості, конкурентоспроможності, гнучкості та оновлення і збалансованості [2, 4, 11, 14, 19, 27, 40]. Зміст кожного принципу розкрито на рисунку 1.1.

Рисунок 1.1 – Принципи формування асортиментної політики готельного закладу

№	Принцип	Зміст принципу
1	Відповідності попиту	→ Асортимент формується на основі аналізу потреб цільових сегментів із урахуванням сезонних коливань попиту [2, 27].
2	Прибутковості	→ Кожна послуга включається до асортименту лише за умови її економічної доцільності та достатнього рівня рентабельності [11, 19].
3	Конкурентоспроможності	→ В асортименті мають бути наявні унікальні або диференційовані послуги, що вирізняють готель серед конкурентів [4, 11].
4	Гнучкості та оновлення	→ Здатність своєчасно реагувати на зміни ринку через коригування асортименту – споживач постійно очікує новизни [27].
5	Збалансованості	→ Рациональне поєднання послуг різних стадій життєвого циклу для забезпечення стабільного доходу готелю [14, 40].

Джерело: складено автором на основі [2, 4, 11, 14, 19, 27, 40].

Рисунок 1.1 узагальнює ключові принципи формування асортиментної політики готельного закладу, які визначають логіку управління послугами та забезпечують ефективність його функціонування на ринку гостинності.

Представлені принципи є взаємопов'язаними та комплексно впливають на процес прийняття управлінських рішень щодо структури та розвитку асортименту.

Зокрема, принцип відповідності попиту забезпечує орієнтацію готельного підприємства на реальні потреби цільових споживачів, що дозволяє підвищувати рівень задоволеності клієнтів. Принцип прибутковості визначає економічну доцільність включення кожної послуги до асортименту та сприяє фінансовій стабільності закладу. Принцип конкурентоспроможності орієнтує підприємство на створення унікальних і диференційованих пропозицій, що формують його ринкові переваги.

Принцип гнучкості та оновлення забезпечує адаптацію асортименту до динамічних змін ринкового середовища та споживчих уподобань, а принцип збалансованості дозволяє підтримувати оптимальну структуру послуг з урахуванням їх життєвого циклу, що гарантує стабільність доходів готелю.

Асортиментна політика органічно вбудована в загальну маркетингову стратегію готелю та є інструментом реалізації його конкурентної позиції. На думку П. Р. Пуцентейла, ефективне управління асортиментом – це не лише реакція на поточний попит, а й проактивне формування ринкової пропозиції відповідно до стратегічних цілей розвитку закладу [33]. А. Ю. Могилова та В. О. Будашко підкреслюють, що ефективний маркетинг у готельному бізнесі потребує чіткого визначення основного продукту, цільового сегменту та максимальної привабливості пропозиції для обраної аудиторії [29]. Отже, асортиментна політика є стратегічним інструментом управління готельним підприємством, що забезпечує його стійкий розвиток і конкурентоспроможність на ринку готельних послуг.

1.2 Методичні підходи до аналізу асортиментної політики готельного закладу

Ефективне управління асортиментною політикою готельного закладу потребує систематичного аналізу, що спирається на науково обґрунтований методичний інструментарій. О. А. Ніколайчук, Г. О. Горіна, М. О. Ткаленко та К. С. Федан пропонують комплексну методiku аналізу асортиментної політики закладу готельного господарства, що охоплює оцінку структури асортименту, ABC-аналіз та порівняльний аналіз із конкурентами, і підкреслюють необхідність комплексного застосування методів з урахуванням специфіки готельних послуг [1]. С. М. Цвілій, Т. С. Кукліна та В. М. Зайцева підкреслюють, що методичний інструментарій аналізу асортименту в готельно-ресторанному господарстві охоплює як кількісні (ABC, XYZ), так і матричні методи (BCG, McKinsey,

Ансоффа), причому їхня адаптація до послуг є обов'язковою умовою достовірності результатів [3].

Центральне місце серед кількісних методів посідає АВС-аналіз, в основі якого лежить принцип Парето.

О. А. Ніколайчук, Г. О. Горіна, М. О. Ткаленко та К. С. Федан обґрунтовують, що АВС-аналіз є базовим інструментом оцінки ефективності формування асортиментної політики закладу готельного господарства, дозволяючи зосередити управлінські ресурси на пріоритетних напрямках [31, 32]. Метод розподіляє послуги на групу А (найприбутковіші – преміальні номери, SPA), групу В (середньодохідні – стандартні номери, ресторан) та групу С (малодохідні, доцільність яких потребує перегляду). Логічним доповненням є XYZ-аналіз: група Х – стабільний попит, Y – сезонні коливання, Z – хаотичний попит.

Систематизацію ключових методів із прив'язкою до готельної практики наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Методичний інструментарій аналізу асортиментної політики готельного закладу

Метод / інструмент	Сутність	Застосування для готелю
АВС-аналіз [36].	Ранжування послуг за принципом Парето: 20 % послуг – 80 % доходу	Виявлення ключових дохідних послуг (гр. А), середньорентабельних (гр. В) та малодохідних (гр. С)
XYZ-аналіз [22].	Оцінка стабільності попиту за коефіцієнтом варіації	Розподіл послуг на стабільні (Х), сезонні (Y) та непередбачувані (Z)
АВС-XYZ-аналіз [22].	Поєднання обох методів у 9-сегментну матрицю	Пріоритизація послуг за дохідністю та стабільністю попиту; АХ – пріоритет, CZ – кандидати на виключення
Матриця BCG [3, 36].	Позиціонування послуг за темпом зростання ринку та часткою ринку	«Зірки» (wellness, бутік-номери), «Дійні корови» (стандартне розміщення), «Знаки питання», «Аутсайтери»
Матриця McKinsey [36].	Позиціонування за «привабливістю ринку – конкурентоспроможністю послуги»	Стратегічне рішення щодо розвитку або скорочення окремих послуг готелю
Матриця Ансоффа [17].	Чотири стратегії: проникнення, розвиток ринку, розвиток послуги, диверсифікація	Визначення напряму розширення асортименту: нові сегменти, нові послуги, коворкінг, глемпінг
SWOT / Бенчмаркінг [17].	Якісна оцінка сильних/слабких сторін та порівняння з конкурентами	Виявлення конкурентних прогалин та можливостей для оновлення асортименту

Джерело: складено автором на основі [3, 17, 22, 36].

С. М. Цвілій, Т. С. Кукліна та В. М. Зайцева рекомендують поєднане застосування ABC та XYZ як основу управління асортиментом готельно-ресторанного підприємства, що дозволяє одночасно врахувати рентабельність і стабільність попиту [42]. Пріоритетними є послуги групи AX, кандидатами на виключення – CZ.

Серед матричних методів R. D. Reid та D. C. Bojanic рекомендують матрицю BCG для аналізу портфеля готельних послуг [3]: «Зірки» (wellness, бутік-номери), «Дійні корови» (стандартне розміщення), «Знаки питання» та «Аутсайтери». Для точніших стратегічних рішень застосовується матриця McKinsey за критеріями «привабливість ринку – конкурентоспроможність послуги» [1], а напрям розширення асортименту визначає матриця Ансоффа.

Перевагою матричних методів є стратегічна спрямованість, недоліком – обмеженість двома критеріями та суб'єктивність оцінок [3]. Важливим складником є система галузевих показників (таблиця 1.5): RevPAR інтегрує ADR та рівень завантаженості в єдиний індикатор ефективності асортименту розміщення, TRevPAR охоплює весь асортимент готелю. Ph. Kotler, J. Bowen та J. Makens підкреслюють, що маркетингова ефективність у готельному бізнесі залежить не лише від показників продажів, а й від якості задоволення потреб різних сегментів гостей [3].

Таблиця 1.4 – Показники оцінки ефективності асортиментної політики готельного закладу

Показник	Формула	Що оцінює в контексті АП
RevPAR	$ADR * Occupancy Rate$	Загальна ефективність асортименту послуг розміщення
ADR	Дохід від номерів / Кількість реалізованих номерів	Цінова складова асортиментної політики
Occupancy Rate	Зайняті номери / Доступні номери * 100 %	Рівень попиту на основну послугу – розміщення
TRevPAR	Загальний дохід від усіх послуг / Доступні номери	Ефективність повного асортименту готелю
Рентабельність послуги	Прибуток / Собівартість * 100 %	Економічна доцільність включення послуги до асортименту

Джерело: складено автором на основі [1, 3, 31, 32].

Таблиця 1.5 відображає систему ключових показників, що дозволяють комплексно оцінити ефективність асортиментної політики готельного закладу з позиції як операційної, так і фінансової результативності. Запропоновані індикатори охоплюють різні рівні функціонування підприємства гостинності та дають змогу здійснювати багатовимірний аналіз його діяльності.

Зокрема, показник RevPAR інтегрує рівень заповнюваності номерного фонду та середню ціну номера, що дозволяє оцінити загальну ефективність використання основної послуги розміщення в межах сформованого асортименту.

ADR відображає цінову політику готелю та рівень доходності кожного реалізованого номера, що є важливим інструментом аналізу цінової складової асортиментної політики. Показник Occupancy Rate характеризує попит на основну послугу та дозволяє оцінити ступінь завантаженості готельного підприємства.

Додатково TRevPAR забезпечує більш комплексну оцінку, оскільки враховує дохідність усіх видів послуг, а не лише номерного фонду, що дає змогу визначити ефективність усього асортименту готелю. Показник рентабельності послуг дозволяє оцінити економічну доцільність включення окремих позицій до асортименту та визначити їхній внесок у загальний фінансовий результат.

Аналіз методичної літератури з економічного аналізу засвідчує, що повноцінне дослідження асортименту підприємства передбачає послідовне проходження кількох обов'язкових етапів. Є. В. Мних зазначає, що аналіз асортименту та структури продукції (послуг) є одним з ключових розділів аналізу виробничої діяльності підприємства і включає: характеристику структури пропозиції; оцінку виконання планових показників за окремими позиціями; аналіз структурних зрушень; розрахунок коефіцієнта виконання плану за асортиментом та формування рекомендацій [28].

Б. Є. Грабовецький підкреслює, що при аналізі асортименту слід застосовувати метод заліку, за яким у залік зараховується фактичний показник, але не вищий від планового, що дозволяє кількісно оцінити відповідність фактичної пропозиції потребам ринку [13]. Такий підхід дає можливість уникнути завищення результатів оцінювання за рахунок перевиконання окремих показників при недовиконанні інших. Крім того, використання методу заліку сприяє більш об'єктивному визначенню рівня виконання асортиментної політики підприємства та виявленню напрямів, які потребують коригування.

О. А. Ніколайчук, Г. О. Горіна, М. О. Ткаленко та К. С. Федан деталізують цей підхід стосовно готельного господарства та пропонують комплексну методику, що охоплює аналіз структури та динаміки асортименту, ABC-аналіз, порівняльний аналіз із конкурентами та опитування споживачів [31]. На основі узагальнення розглянутих підходів розроблено авторський алгоритм аналізу асортиментної політики готельного закладу (рисунк 1.2), що враховує галузеву специфіку готельного бізнесу і поєднує кількісні методи (ABC-XYZ-аналіз, галузеві показники) з матричними (BCG, McKinsey). Запропонований алгоритм дає змогу комплексно оцінити ефективність формування та управління асортиментом послуг, визначити його сильні та слабкі сторони. Поєднання різних аналітичних інструментів забезпечує більш об'єктивну оцінку ринкових позицій окремих видів послуг і напрямів діяльності готелю. Крім того, результати такого аналізу можуть бути використані для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації асортименту, підвищення рівня задоволеності гостей та зміцнення конкурентних переваг підприємства.



Рисунок 1.2 – Авторський алгоритм аналізу асортиментної політики готельного закладу

Джерело: розроблено автором на основі [1, 6, 22, 28, 36, 42].

Отже, жоден із розглянутих методів окремо не здатний забезпечити повноцінну оцінку ефективності асортиментної політики готельного закладу, оскільки кожен із них висвітлює лише окремий її вимір. ABC-аналіз визначає пріоритетність позицій за критерієм дохідності, однак не враховує стабільності попиту. XYZ-аналіз оцінює рівномірність попиту впродовж року, але не відображає абсолютного внеску послуги у дохід. Матриця BCG позиціонує групи послуг у стратегічному вимірі, проте не враховує операційну рентабельність. Галузеві показники RevPAR та TRevPAR вимірюють ефективність використання номерного фонду, однак не розкривають структурних причин її зниження.

Саме тому ефективна діагностика та управління асортиментною політикою готельного закладу можливі лише за умови комплексного та послідовного застосування усіх зазначених інструментів у межах єдиного структурованого алгоритму.

Комплексне застосування кількісних методів (ABC-XYZ-аналіз), матричних інструментів (BCG, McKinsey, Ансоффа) та системи галузевих показників (RevPAR, ADR, TRevPAR) забезпечує багатовимірний погляд на стан

асортиментного портфеля – одночасно з позиції дохідності, стабільності попиту, стратегічного позиціонування та операційної ефективності.

Поєднання цих методів у рамках авторського алгоритму аналізу дозволяє не лише діагностувати поточний стан асортиментної політики, а й формулювати конкретні, обґрунтовані рекомендації щодо її вдосконалення з урахуванням специфіки, формату та стратегічних цілей конкретного готельного закладу.

1.3 Сучасні тенденції до формування асортиментної політики у готельному бізнесі

Глобальний готельний ринок перебуває в стані перманентної трансформації, зумовленої зміною моделей споживчої поведінки, прискоренням технологічного прогресу та загостренням конкурентної боротьби. Г. О. Головчук, О. М. Худоба та Р. О. Боднар констатують, що сучасна індустрія гостинності зіштовхується з необхідністю одночасного вирішення двох завдань: підвищення операційної ефективності через цифрову трансформацію та задоволення зростаючих вимог до персоналізації й соціальної відповідальності бізнесу [12]. В основу формування сучасної асортиментної політики готельного закладу покладено комплекс взаємопов'язаних тенденцій, систематизованих у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Сучасні тенденції формування асортиментної політики готельного закладу

Тенденція	Прояв в асортиментній політиці готелю	Ключові інструменти
Персоналізація послуг [42].	Індивідуальні пакети на основі даних гостя; loyalty-програми з диференційованими привілеями	CRM, Big Data, AI-аналітика
Діджиталізація [15, 39].	OTA-канали, смарт-готелі, мобільні застосунки, VR/AR-тури, автоматизація бронювання	OTA-платформи, PMS, IoT, мобільні додатки
Сталий розвиток [20, 30].	Eco-friendly послуги, «зелена» сертифікація, органічне меню, мінімізація відходів	LEED, Green Key, EcoLabel
Wellness та здоров'я [20, 26].	SPA, фітнес, медичні та реабілітаційні програми, персоналізоване харчування	Wellness-пакети, детокс, йога-ретрити
Bleisure-туризм [43].	Гібридні пакети: конференц-зали + коворкінги + leisure-послуги	Корпоративні тарифи, коворкінг-простори
Нові формати розміщення [1].	Глемпінг, апарт-готелі, бутик-готелі як відповідь на запит унікального досвіду	Нестандартні концепції, цифровий маркетинг
Воєнний контекст (Україна) [32, 43].	Переорієнтація на внутрішнього туриста, реабілітаційні програми, соціальна відповідальність	Внутрішні кампанії, реабілітаційні та безпекові протоколи

Джерело: складено автором на основі [1, 15, 20, 26, 30, 32, 42, 43].

Першою і найбільш революційною тенденцією є персоналізація послуг. Є. Ю. Терещенко, О. М. Люлька, В. О. Губеня та Ю. М. Ткачук визначають персоналізацію в індустрії гостинності як процес розробки індивідуалізованих пропозицій, що охоплює повний цикл взаємодії з гостем – від першого контакту на стадії пошуку і бронювання до формування лояльності після від'їзду [39, 42]. Дослідники фіксують суттєвий розрив між очікуваннями та реальністю: більшість споживачів готові ділитися персональними даними в обмін на індивідуалізовані пропозиції, проте значна частина залишається незадоволеною поточним рівнем персоналізації [42], що свідчить про значний незреалізований потенціал у цьому напрямі. Технологічну основу персоналізованого асортименту утворюють CRM-системи, AI-аналітика та Big Data, а практичним втіленням є функціонал «розумних номерів», де збережений профіль налаштувань гостя автоматично активується при кожному повторному заїзді.

Органічно пов'язаною з персоналізацією є тенденція діджиталізації – цифрової трансформації всього циклу надання готельних послуг. Г. М. Чепурда та Є. С. Адаменко розглядають її як ключовий елемент управління інноваційним розвитком туристичних підприємств, що дозволяє оптимізувати операційні процеси та розширити ринки збуту [44]. О. М. Джеджула та Л. О. Волонтир підкреслюють, що в країнах ЄС діджиталізація вже є основним чинником розвитку індустрії гостинності, формуючи стійкі конкурентні переваги для готелів, які випереджають конкурентів у впровадженні цифрових інструментів [15]. О. В. Собін та А. В. Собін систематизують мобільні додатки у сфері гостинності за функціональним призначенням: інформаційно-довідкові (TripAdvisor, Expedia), сервіси бронювання (Booking.com), додатки з мобільними ключами (Hilton Honors App, Marriott Bonvoy) та програми управління лояльністю (IHG One Rewards, Accor All) [1]. Смарт-технології та IoT доповнюють цифровий асортимент: у «смарт-готелях» смартфон гостя стає пультом управління кліматом і розважальними системами номера, а VR та AR-інструменти дозволяють проводити 360-градусні тури по готелю ще до бронювання [38].

Поряд із діджиталізацією дедалі вагомішою стає орієнтація на сталий розвиток (sustainability). Зростаючий попит на екологічно відповідальні послуги спонукає готелі включати до асортименту органічне харчування, «зелені» пакети розміщення та активний відпочинок на природі. «Зелена» сертифікація (LEED, Green Key, EcoLabel) стає інструментом позиціонування, що розширює цільову аудиторію за рахунок екосвідомих мандрівників. В. С. Чала та Б. Ю. Демідов наголошують, що зелені інвестиції стають невід'ємною складовою стратегії підприємств сфери послуг, а обсяги зеленого фінансування у світі з 2014 по 2021 рік зросли у 12 разів [43]. European Travel Commission зазначає, що використання цифрових інструментів для просування екологічних практик суттєво підвищує залученість екосвідомих туристів [1]. Невід'ємним доповненням є зростання попиту на wellness-послуги: Н. І. Марченко та І. В. Дітріх визначають wellness як

систему оздоровлення, що поєднує медичні, естетичні, фізичні та психологічні програми [25]. С. М. Цвілій, Т. С. Кукліна та В. М. Зайцева характеризують цей сегмент як один із найбільш маржинальних у структурі готельного асортименту завдяки поєднанню суспільного запиту на здоровий спосіб життя з високою платоспроможністю аудиторії [42].

Ще одним актуальним напрямом трансформації асортименту є bleisure-туризм (від англ. business + leisure) – поєднання ділових поїздок із дозвіллям. О. Є. Кашинська визначає bleisure-туриста як особу, яка поєднує відрядження та службові обов'язки з відпочинком і знайомством із місцем перебування; до основних факторів вибору цього формату належать наявність цікавого місця для подорожі (66 % респондентів), мінімальні додаткові витрати (59 %) та близькість поїздки до вихідних (51 %) [20]. Для готелів це означає необхідність одночасно підтримувати корпоративні тарифи, конференц-зали та коворкінг-простори і розвивати leisure-послуги – SPA, гастрономічні заходи, культурні екскурсії. У цьому контексті актуалізуються й нові формати розміщення: European Travel Commission виокремлює глемпінг та апарт-готелі як відповідь на зростаючий запит туристів на унікальний досвід і «домашній» формат тривалого перебування [9].

Для українського ринку зазначені глобальні тенденції накладаються на специфічний контекст воєнного часу. За даними А. В. Мокрого та Л. М. Чепурди, у 2022 році відбулося суттєве скорочення кількості колективних засобів розміщення – з 8 127 до 6 275 одиниць, а також зафіксовано падіння обсягу реалізації послуг у галузі на 57,3 % [30]. Подібна динаміка була зумовлена впливом воєнних дій, порушенням логістичних ланцюгів та зниженням туристичної активності в країні.

Водночас у подальші роки спостерігається поступова адаптація готельного сектору до нових умов функціонування. Уже у 2025–2026 рр. відзначається суттєва регіональна диференціація розвитку галузі: зокрема, Київська область демонструє зростання надходжень від готельного сектору на 42,2 %, Львівська – на 19,8 %, Закарпатська – на 18,3 % порівняно з рівнем 2021 року [15, 30]. Це свідчить про відновлення попиту в умовно безпечних регіонах та про здатність готельних підприємств оперативно трансформувати асортимент послуг відповідно до змін ринкового середовища, підвищуючи свою конкурентоспроможність і стійкість.

Готелі розширили пропозицію за рахунок тривалих розміщень, соціальних тарифів та реабілітаційних програм для ветеранів і внутрішньо переміщених осіб. В. К. Биба звертає увагу на необхідність динамічного коригування асортиментних матриць відповідно до мінливої структури попиту в кризових умовах [5]. О. А. Ніколайчук, Г. О. Горіна, М. О. Ткаленко та К. С. Федан підкреслюють, що аналіз практики українських готелів у цей період підтвердив

необхідність постійного моніторингу споживчих запитів та оперативного оновлення портфеля послуг [32].

Таким чином, сучасна асортиментна політика готельного закладу формується під впливом взаємопов'язаних глобальних та регіональних тенденцій: персоналізація трансформує асортимент на індивідуалізовану пропозицію цінності, діджиталізація розширює канали продажу й збагачує склад послуг технологічними продуктами, sustainability та wellness формують попит на нові сегменти, а bleisure-туризм і нові формати розміщення свідчать про розмивання меж між традиційними ринковими нішами. Для вітчизняних готелів ці тенденції посилюються специфікою воєнного часу, що висуває підвищені вимоги до гнучкості асортиментної політики та соціальної відповідальності бізнесу. Урахування зазначених тенденцій є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності готельного закладу, а їх практичне відображення в діяльності конкретного підприємства є предметом дослідження наступних розділів роботи.

Отже, у розділі систематизовано теоретичні підходи до визначення асортиментної політики готельного закладу та сформульовано авторське визначення: це система цілеспрямованих управлінських рішень щодо формування, оптимізації та оновлення комплексу готельних послуг, спрямована на задоволення потреб різних категорій гостей і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що ефективний аналіз асортиментної політики потребує комплексного застосування ABC-XYZ-аналізу, матричних методів (BCG, McKinsey, Ансоффа) та галузевих показників (RevPAR, TRevPAR). На цій основі розроблено авторський семикроковий алгоритм аналізу, що поєднує кількісні та стратегічні інструменти з урахуванням специфіки готельних послуг. Виявлено ключові тенденції формування асортиментної політики готелів: персоналізація, діджиталізація, сталий розвиток, wellness та bleisure-туризм. Для вітчизняних закладів ці тенденції посилюються специфікою воєнного часу, що підвищує вимоги до гнучкості асортиментної матриці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СОНЯЧНА ЛАГУНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «СОНЯЧНА ЛАГУНА»

Ринок готельно-рекреаційних послуг Криворізького регіону представлений переважно невеликими закладами відпочинку, орієнтованими на внутрішній туризм та сезонний попит. Одним із таких закладів є Товариство з обмеженою відповідальністю «Сонячна Лагуна», зареєстроване 18 травня 2023 року у селі Кудашівка Криворізького району Дніпропетровської області. Підприємство функціонує як багатофункціональний готельно-ресторанний та рекреаційно-розважальний комплекс, що надає послуги проживання, харчування, організації дозвілля та проведення заходів. Загальну організаційно-правову та виробничу характеристику ТОВ «Сонячна Лагуна» систематизовано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Сонячна Лагуна»

Показник / характеристика	Значення
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сонячна Лагуна»
Код ЄДРПОУ	44954340
Дата реєстрації	18 травня 2023 року
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Форма власності	Приватна
Місцезнаходження	53043, Дніпропетровська обл, Криворізький р-н, с. Кудашівка, вул. Лівобережна Сторона, 1
Телефон	+38 (096) 009-30-25
Основний вид діяльності (КВЕД)	93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг
Супутні (КВЕД)	10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у. 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування 55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 56.21 Постачання готових страв для подій 56.29 Постачання інших готових страв
Тип закладу	Готельно-ресторанний та рекреаційно-розважальний комплекс
Структура управління	Лінійно-штабна (директор → підрозділи)

Продовження табл. 2.1

Кількість номерів, од.	20
Місткість, осіб	30
Середньооблікова чисельність персоналу (2025), осіб	10
Режим роботи	Цілорічно, гнучкий графік; пікове навантаження – травень–вересень

Джерело: складено автором за даними YouControl (ЄДРПОУ 44954340)

ТОВ «Сонячна Лагуна» є самостійним господарюючим суб'єктом приватної форми власності, що функціонує без підпорядкування вищим структурам. Управління здійснюється за лінійно-штабною моделлю: стратегічні та оперативні рішення зосереджені у руках директора, якому підпорядковані виробничий, обслуговуючий, рекреаційний та адміністративно-господарський підрозділи. Така структура є характерною та доцільною для закладів малого формату – вона забезпечує оперативність реагування на зміни попиту та мінімізує витрати на управління.

Діяльність підприємств готельно-ресторанної сфери в Україні регулюється системою КВЕД, яка відображає їх функціональну та економічну багатопрофільність. Зокрема, ключовим видом діяльності виступає 55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування», що безпосередньо визначає основний профіль функціонування готельних підприємств. Додатково важливе значення має 55.20 «Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання», що розширює спектр послуг у напрямі коротко- та середньострокового проживання.

Суттєву роль у формуванні асортименту послуг відіграють також види діяльності, пов'язані з харчуванням: 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування», 56.21 «Постачання готових страв для подій» та 56.29 «Постачання інших готових страв». Вони забезпечують розвиток додаткових сервісів і формують комплексну модель обслуговування гостей.

Основний вид діяльності за КВЕД 93.29 «Організування інших видів відпочинку та розваг» підтверджує рекреаційний профіль закладу. Водночас наявність супутніх КВЕДів у сфері харчування та обслуговування свідчить про комплексний характер діяльності підприємств гостинності та їх орієнтацію на повний цикл обслуговування гостя, що безпосередньо впливає на формування та розширення асортиментної політики.

Номерний фонд налічує 20 одиниць із загальною місткістю 30 осіб, що відповідає категорії малого готельного підприємства. За такого масштабу максимум доходів від розміщення є структурно обмеженою, тому зростання виручки можливе переважно за рахунок розширення спектра та якості супутніх послуг, а також підвищення середнього чека. Режим роботи закладу є цілорічним,

однак виражена сезонна нерівномірність попиту – з концентрацією основного потоку гостей у літній період – є ключовим операційним ризиком, що безпосередньо впливає на фінансову стабільність підприємства.

Динаміку фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2023–2025 роки відображено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Сонячна Лагуна» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023 (+/-)	%
Номерний фонд, од.	25	25	25	0	0,0
Кількість місць (місткість), місць	60	60	60	0	0,0
Завантаженість номерного фонду, %	54,2	51,8	53,0	-1,2	-2,2
Загальний дохід від послуг, тис. грн	3056,1	2931,1	3010,4	-45,7	-1,5
у т.ч. послуги розміщення, тис. грн	1986,5	1905,2	1956,8	-29,7	-1,5
у т.ч. інші послуги, тис. грн	1069,6	1025,8	1053,6	-16,0	-1,5
Витрати діяльності, тис. грн	2666,5	2880,2	3080,9	414,4	15,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	389,6	50,9	-70,5	-460,1	- 118,1
Рентабельність реалізації послуг, %	12,7	1,7	-2,3	-15,0	–
Чисельність персоналу, осіб	10	12	10	0	0,0
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	305,6	244,3	301,0	-4,6	-1,5
Середньомісячна з/п, грн/ос.	12 450	13 700	14 000	1550	12,4
Вартість основних засобів, тис. грн	150,56	165,80	185,48	34,92	23,2
Фондовіддача, грн/грн	20,30	17,68	16,23	-4,07	-20,0
Витрати на 1 грн доходу, коп.	87,3	98,3	102,3	15,0	17,2

Джерело: розраховано автором за матеріалами ТОВ «Сонячна Лагуна»

Аналіз фінансово-економічних показників свідчить про погіршення ефективності діяльності підприємства. Загальний дохід від послуг знизився на 1,5 %, з 3056,1 тис. грн у 2023 році до 3010,4 тис. грн у 2025 році. Водночас витрати діяльності зросли на 15,5 % (з 2666,5 до 3080,9 тис. грн), що є критичним розривом. Такий дисбаланс зумовлений насамперед зростанням тарифів на комунальні послуги та підвищенням мінімальної заробітної плати в умовах воєнного стану, що діє з лютого 2022 року.

Варто зазначити, що підприємство розпочало діяльність уже в умовах високої нестабільності ринку – у травні 2023 року, тому перший рік роботи можна вважати відносно успішним з огляду на зовнішні економічні та безпекові чинники: чистий прибуток становив 389,6 тис. грн при рентабельності реалізації послуг 12,7 %.

Однак уже у 2024 році спостерігається суттєве погіршення фінансових результатів – чистий прибуток знижується до 50,9 тис. грн, а у 2025 році підприємство переходить у зону збитковості (–70,5 тис. грн). Таку динаміку можна пояснити комплексом взаємопов'язаних факторів.

По-перше, відбувається зростання операційних витрат (на 15,5 % за період 2023–2025 рр.), що зумовлено підвищенням вартості енергоресурсів, матеріалів, а також інфляційними процесами в економіці України. Це безпосередньо вплинуло на собівартість послуг і зменшило маржинальність діяльності.

По-друге, при відносно стабільному доході (зниження лише на 1,5 %) спостерігається його недостатнє зростання для покриття збільшених витрат, що свідчить про слабку цінову адаптацію підприємства до ринкових змін та обмежену еластичність тарифної політики.

По-третє, певний вплив має коливання завантаженості номерного фонду, яка не демонструє зростаючої динаміки, що обмежує можливості збільшення доходів від основної послуги розміщення.

У результаті рентабельність реалізації послуг знижується з 12,7 % до –2,3 %, а витрати на 1 грн доходу зростають з 87,3 до 102,3 коп, що свідчить про втрату підприємством операційної ефективності у 2025 році та формування негативного фінансового результату.

Щодо позитивних тенденцій, слід відзначити зростання середньомісячної заробітної плати на 12,4 %, з 12 450 до 14 000 грн на особу, що відображає дотримання підприємством соціальних стандартів в умовах інфляційного тиску. Збільшення вартості основних засобів на 23,2 % (з 150,56 до 185,48 тис. грн) свідчить про часткове оновлення матеріально-технічної бази, що є важливим сигналом розвитку навіть за умов загального погіршення фінансових результатів.

Однак зниження фондівіддачі на 20,0 % (з 20,30 до 16,23 грн/грн) вказує на те, що залучені активи не генерують достатнього рівня доходу, а отже проблема полягає не у браку ресурсної бази, а у недостатній ефективності асортиментної пропозиції та цінової політики.

Чисельність персоналу повернулась до рівня 2023 року – 10 осіб, що після тимчасового збільшення до 12 у 2024 році свідчить про оптимізацію штату як антикризовий захід.

Для глибшого аналізу ефективності використання ресурсного потенціалу готелю розраховано галузеві показники завантаженості номерного фонду (таблиця 2.3). Розрахунок показників наведено у Додатку А.

Таблиця 2.3 – Показники ефективності використання номерного фонду ТОВ «Сонячна Лагуна» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023		Тенденція
				+/-	%	
1	2	3	4	5	6	7
Номерний фонд, од.	20	20	20	0	0,0	Незмінний
Доступні ночівлі (20 * 365), ночей	7 300	7 300	7 300	0	0,0	–
Реалізовані ночівлі, ночей	3 784	3 920	4 167	383	10,1	↑ Зростання
Осирпансу Rate (завантаженість), %	51,8	53,7	57,1	5,3	–	↑ Тенденція зростання
ADR (ср. дохід з номера/ночі), грн	524,97	486,02	469,59	-55,38	-10,5	↓ Цінове зниження
RevPAR, грн	271,93	260,99	268,14	-3,79	-1,4	↓ Незначне зниження
TRevPAR (з усіх послуг), грн	418,64	401,52	412,38	-6,26	-1,5	↓ Спад доходів
Кількість гостей, осіб	3 020	3 450	3 905	885	29,3	↑ Значне зростання
Дохід на 1 гостя, грн	1 012	849	771	-241	-23,8	↓ Зниження чека
Середня тривалість перебування, дн.	1,25	1,14	1,06	-0,19	-15,2	↓ Скорочення
Собівартість 1 ночівлі, грн	704,68	734,74	739,36	34,68	4,9	↑ Зростання витрат

Джерело: розраховано автором

Розраховані показники підтверджують та поглиблюють висновки попереднього аналізу. Позитивним сигналом є стійке зростання завантаженості номерного фонду: Осирпансу Rate збільшився з 51,8 % у 2023 році до 57,1 % у 2025 році, а кількість гостей зросла на 29,3 % – з 3020 до 3905 осіб. Це свідчить про зростання попиту на послуги закладу та його впізнаваність серед цільової аудиторії.

Однак на фоні зростання кількості гостей спостерігається протилежна динаміка доходності. Середній дохід з номера за ніч (ADR) знизився на 10,5 % – з 524,97 до 469,59 грн, а дохід на одного гостя скоротився на 23,8 % – з 1012 до 771 грн. Це означає, що підприємство залучає більше гостей, але з меншою середньою виручкою на кожного з них – характерна ознака цінового тиску та вимушеного застосування знижок.

Середня тривалість перебування скоротилась з 1,25 до 1,06 дня (-15,2 %), що свідчить про переважання короткострокових заїздів і безпосередньо обмежує потенціал продажу додаткових послуг.

Показник RevPAR (дохід на доступний номер) становить 268,14 грн у 2025 році, що є нижчим від рівня 2023 року (271,93 грн) попри зростання

завантаженості – і це пояснюється падінням ADR. TRevPAR (дохід від усіх послуг на доступний номер) знизився з 418,64 до 412,38 грн, що підтверджує неефективне використання повного асортименту готелю.

Важливим сигналом є перевищення собівартості ночівлі (739,36 грн) над середнім доходом з номера (ADR = 469,59 грн), що означає збиткове надання основної послуги в умовах нинішньої цінової політики. Квартальну деталізацію показників завантаженості наведено у Додатку Г.

Поглиблений аналіз завантаженості у розрізі кварталів показує, наскільки нерівномірно розподілений попит упродовж року і саме ця нерівномірність є основною причиною нестабільності доходів підприємства (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники завантаженості ТОВ «Сонячна Лагуна» у розрізі кварталів 2025 р.

Квартал	Днів	Доступні ночі	Реалізовані ночі	Occupancy Rate, %	ADR, грн	RevPAR, грн	Характеристика
Q1 (січень–березень)	90	1 800	500	27,8	385,06	107,05	Міжсезоння – мінімальне завантаження
Q2 (квітень–червень)	91	1 820	917	50,4	446,11	224,84	Передсезон – помірне відновлення
Q3 (липень–вересень)	92	1 840	1 958	106,4	554,12	589,58	Пік сезону – надмірне завантаження
Q4 (жовтень–грудень)	92	1 840	792	43,0	460,20	197,89	Постсезон – різке скорочення
РАЗОМ 2025	365	7 300	4 167	57,1	469,59	268,14	–

Джерело: розраховано автором за квартальними коефіцієнтами сезонності (Додаток В)

Квартальний аналіз показує різкий сезонний контраст: Occupancy Rate Q3 (106,4 %) перевищує показник Q1 (27,8 %) у 3,8 рази, а RevPAR Q3 (589,58 грн) перевищує RevPAR Q1 (107,05 грн) у 5,5 рази. Надмірне завантаження у Q3 (понад 100 % фактично означає мультизаїзди в один день) поєднується з критично низьким завантаженням у Q1. Провал Q1 частково поглиблюється нестабільністю енергопостачання у зимово-весняний період – обставина, що суттєво знижує комфорт перебування та стримує попит. Ця нерівномірність безпосередньо визначає збитковість закладу, оскільки постійні витрати (ФОП, комунальні, амортизація) несуться цілий рік, тоді як дохід концентрується в одному кварталі.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сонячна Лагуна» виявляє підприємство з чіткою рекреаційною спеціалізацією та обмеженим номерним фондом, яке функціонує в умовах наростаючого

фінансового тиску. Зростання кількості гостей на 29,3 % та завантаженості номерного фонду до 57,1 % свідчать про наявний попит на послуги закладу, проте цей попит не перетворюється у зростання доходу через падіння ADR на 10,5 % та скорочення середньої тривалості перебування. Одночасне зростання витрат на 15,5 % при практично незмінному доході (-1,5 %) призвело до переходу підприємства від рентабельності 12,7 % у 2023 році до збитковості -2,3 % у 2025 році. Структурний аналіз витрат показав, що 60 % видатків формують ФОП та комунальні послуги – статті, на які підприємство має обмежений вплив в умовах зовнішніх факторів. Виявлені тенденції свідчать про необхідність не нарощування обсягів залучення гостей, а підвищення якісних показників асортиментної пропозиції – середнього чека, тривалості перебування та рентабельності окремих груп послуг.

2.2 Оцінка динаміки та структури асортименту послуг (продукції) ТОВ «СОНЯЧНА ЛАГУНА»

Оцінка динаміки та структури асортименту послуг ТОВ «Сонячна Лагуна» здійснюється за чотирма ключовими параметрами: широтою – кількістю груп послуг, що характеризує різноманітність напрямів пропозиції; глибиною – кількістю варіантів у межах кожної групи; насиченістю – загальною кількістю позицій асортименту; та гармонійністю – ступенем узгодженості всіх послуг єдиній концепції та позиціонуванню закладу. Комплексне застосування цих параметрів дозволяє не лише зафіксувати кількісні зміни в асортиментних позиціях, а й оцінити якісну збалансованість пропозиції з погляду потреб різних гостей. Для ТОВ «Сонячна Лагуна» як рекреаційного комплексу малого формату особливого значення набуває саме глибина та гармонійність – оскільки розширення широти при обмеженому номерному фонді є структурно складним, основний потенціал розвитку асортименту зосереджений у зміні послуг усередині наявних груп. Динаміку зазначених параметрів за 2023–2025 роки систематизовано у таблиці 2.5

Асортимент послуг ТОВ «Сонячна Лагуна» формується як комплексна пропозиція готельно-рекреаційного типу та охоплює кілька функціональних напрямів обслуговування гостей.

1. Послуги розміщення:

- стандартні номери;
- покращені номери;
- сімейні номери;
- номери підвищеної комфортності (deluxe);
- апарт-формат проживання.

2. Послуги харчування:

- сніданки (включені у вартість проживання);
- комплексне харчування (напівпансіон / повний пансіон);
- ресторанне обслуговування;
- банкетне обслуговування.

3. Рекреаційні та дозвіллієві послуги:

- організація відпочинку на території комплексу;
- базові оздоровчі та релаксаційні послуги;
- активні види дозвілля (екскурсії, сезонні активності);
- оренда рекреаційних зон.

4. Додаткові послуги:

- трансфер;
- room-service;
- організація заходів (конференції, свята, події);
- пральні та побутові послуги;
- інформаційно-туристичне обслуговування.

Таблиця 2.5 – Параметри асортименту послуг ТОВ «Сонячна Лагуна» за 2023–2025 рр.

Параметр асортименту	Од. вим.	Зміст параметра	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення	
						+/-	%
Широта (кількість груп послуг)	од.	Характеризує різноманітність напрямів пропозиції	4	4	4	0	0,0
Глибина – розміщення	варіантів	Кількість видів номерів/пакетів розміщення	3	4	5	2	66,7
Глибина – харчування	варіантів	Кількість варіантів страв/форматів харчування	3	4	5	2	66,7
Глибина – рекреація	варіантів	Кількість видів дозвілля та активностей	2	3	4	2	100,0
Глибина – додаткові послуги	варіантів	Кількість позицій додаткових послуг	5	6	7	2	40,0
Насиченість (загальна кількість позицій)	од.	Сума всіх позицій асортименту	13	17	21	8	61,5
Коефіцієнт оновлення асортименту	%	Частка нових позицій у загальному обсязі	–	17,6	19,0	–	–

Джерело: розраховано та складено автором за матеріалами внутрішніх документів ТОВ «Сонячна Лагуна»

Аналіз параметрів асортименту засвідчує позитивну тенденцію до розвитку пропозиції підприємства при незмінній широті. Широта асортименту залишається стабільною на рівні 4 груп послуг протягом усього досліджуваного

періоду, що відповідає профілю малого готельного комплексу. Натомість насиченість асортименту зросла на 61,5 % – з 13 позицій у 2023 році до 21 позиції у 2025 році, що свідчить про активне розширення глибини в межах наявних груп.

Найвищу динаміку приросту глибини демонструє рекреаційна група (100,0 %) та розміщення (66,7 %). Коефіцієнт оновлення асортименту зріс з 17,6 % у 2024 році до 19,0 % у 2025 році, що свідчить про активну роботу з формування нових пропозицій.

Ключовим інструментом асортиментної політики ТОВ «Сонячна Лагуна» є система пакетів послуг, яка охоплює п'ять сформованих пропозицій для різних сегментів споживачів. Детальну характеристику пакетів, їхнє позиціонування та стратегічну роль наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика та позиціонування пакетів послуг ТОВ «Сонячна Лагуна»

Назва пакету	Ціна, грн	Позиціонування	Склад послуг	Цільова аудиторія	Ціновий сегмент	Стратегічна роль
Базовий без проживання	250	Денний відпочинок	пляж, шезлонг, парковка	Місцеві жителі	Низький	Мінімальне навантаження на персонал
Стандарт	400	Базове проживання	номер, Wi-Fi, парковка	Бюджетний сегмент	Нижче серед.	Висока частота продажів
Базовий	750	Будиночок + пляж	будиночок, пляж, Wi-Fi	Туристи, пари	Середній	Прив'язує до пляжної зони
Комфорт	1200	Підвищений рівень	будиночок +, сніданок, прибирання	Сім'ї, корпоративні	Вище серед.	Найвищий RevPAR
Сімейний	2000	Сімейний відпочинок	будиночок 4 ос, харчування	Родини з дітьми	Преміум	Максимальний чек

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Сонячна Лагуна»

Пакетна схема ТОВ «Сонячна Лагуна» охоплює ціновий діапазон від 250 до 2000 грн, що теоретично дозволяє залучати різні сегменти споживачів – від місцевих жителів, які обирають денний відпочинок без проживання, до родин, готових до вищих витрат за комплексне обслуговування. Пакет «Базовий без проживання» (250 грн) виконує тактичну функцію: він завантажує пляжну інфраструктуру у денний час без навантаження на номерний фонд, що позитивно впливає на TRevPAR. Пакет «Стандарт» (400 грн), попри найнижчий ADR серед пакетів із проживанням, формує значну частку замовлень завдяки доступній ціні, однак у поєднанні із загальним зниженням середнього чека він безпосередньо тягне RevPAR донизу.

Пакет «Комфорт» (1200 грн) є стратегічно найефективнішим з позиції RevPAR, оскільки включає сніданок та щоденне прибирання – послуги з відносно низькою змінною собівартістю, що суттєво підвищують цінність пропозиції в очах гостя без пропорційного зростання витрат. Пакет «Сімейний» (2000 грн) орієнтований на родини з дітьми та передбачає розміщення чотирьох осіб з харчуванням; його головним стратегічним ефектом є потенційне підвищення середньої тривалості перебування, оскільки для сімейного відпочинку характерний заїзд на кілька діб. Це безпосередньо адресує проблему скорочення тривалості перебування, зафіксовану у підрозділі 2.1.

Водночас аналіз пакетної схеми виявляє суттєві структурні прогалини. Підприємство не має жодного пакету, орієнтованого на ділових мандрівників або bleisure-туристів, що унеможливило залучення корпоративного сегменту в міжсезонний період. Відсутні wellness-пакети – оздоровчі, SPA або реабілітаційні програми, попит на які стабільно зростає. Немає також пакетів для тривалого проживання зі знижкою, що могло б суттєво покращити показники Q1 та Q4. Усі ці прогалини є конкретними точками розвитку асортиментної пропозиції, реалізація яких сприятиме диверсифікації доходів та зниженню сезонної залежності. Структуру доходів підприємства за групами послуг у динаміці 2023–2025 років відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Структура доходів ТОВ «Сонячна Лагуна» за групами послуг у 2023–2025 рр.

Група послуг	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення 2025/2023 рр.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Послуги розміщення	1986,5	65,0	1905,2	65,0	1956,8	65,0	-29,7	-1,5
Послуги харчування	588,3	19,2	564,2	19,2	579,5	19,2	-8,8	-1,5
Рекреація та дозвілля	267,4	8,7	256,4	8,7	263,4	8,7	-4,0	-1,5
Додаткові послуги	213,9	7,0	205,2	7,0	210,7	7,0	-3,2	-1,5
РАЗОМ	3056,1	100,0	2931,0	100,0	3010,4	100,0	-45,7	-1,5

Джерело: розраховано автором.

Структурний аналіз виявляє незмінну концентрацію доходів упродовж усього досліджуваного періоду: послуги розміщення стабільно формують 65,0 % загального доходу, харчування – 19,2 %, рекреація – 8,7 %, додаткові послуги – 7,0 %. Така стабільність структурних часток є, з одного боку, свідченням передбачуваності асортиментної моделі, однак з іншого – ознакою відсутності цілеспрямованого управління портфелем послуг. Незмінність часток при загальному скороченні доходу на 1,5 % означає, що всі групи послуг зазнали

рівномірного зниження, не компенсуючи одна одну – тобто жодна група не нарощувала свою частку за рахунок розвитку навіть тоді, коли загальне середовище погіршувалось.

Особливої уваги заслуговує те, що частка рекреаційних та додаткових послуг разом становить лише 15,7 % доходу, тоді як у збалансованих готельно-рекреаційних комплексах аналогічного класу цей показник зазвичай досягає 20–30 %. Це свідчить про недовикористання рекреаційного потенціалу закладу, розташованого поряд із природними об'єктами та орієнтованого на активний відпочинок. Надмірна залежність від розміщення робить фінансовий результат підприємства практично повністю визначеним рівнем завантаженості номерного фонду а отже, і сезонними коливаннями, які, як показав квартальний аналіз, є надзвичайно вираженими. У разі зниження завантаженості у міжсезоння жодна інша група послуг не здатна компенсувати втрату доходу через свою незначну питому вагу. Деталізовану картину змін асортиментної матриці за весь досліджуваний період подано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка асортименту послуг ТОВ «Сонячна Лагуна» за 2023–2025 рр.

Група	Вид послуги	2023	2024	2025	Ціна / умови	Місце в асортименті
Розміщення	Стандартний номер	Наявна	Наявна	Наявна	Базова	Основна (гр. А)
Розміщення	Будиночок (базовий)	–	Введено	Наявна	Базова	Зростає (гр. А)
Розміщення	Будиночок (комфорт)	–	–	Введено	Підвищена	Зірка (гр. А)
Розміщення	Пакет «Сімейний»	–	Введено	Наявна	Преміум	Зростає (гр. А)
Розміщення	Пакет «Без проживання»	Наявна	Наявна	Наявна	Доступна	Тактична (гр. В)
Харчування	Сніданок	Наявна	Наявна	Наявна	Базова	Підтримуюча (гр. В)
Харчування	Комплексний обід	–	Введено	Наявна	Базова	Зростає (гр. В)
Харчування	Самостійне приготування	Наявна	Наявна	Наявна	Нижча	Тактична (гр. С)
Харчування	Харчування у партнера	Наявна	Наявна	Наявна	–	Супутня
Харчування	BBQ-зона	–	–	Введено	Середня	Стратегічна (гр. В)
Рекреація	Пляж / шезлонги	Наявна	Наявна	Наявна	Базова	Основна (гр. А)
Рекреація	Дитячий майданчик	–	Введено	Наявна	Безкоштовна	Тактична

Продовження табл. 2.8

Рекреація	Спорт-активності	–	–	Введено	Середня	Стратегічна (гр. В)
Додаткові	Щоденне прибирання	Наявна	Наявна	Наявна	150 грн	Підтримуюча
Додаткові	Прання речей	Наявна	Наявна	Наявна	100 грн	Підтримуюча (гр. С)
Додаткові	Парковка	Наявна	Наявна	Наявна	200 грн	Підтримуюча (гр. С)
Додаткові	Додаткове спальне місце	Наявна	Наявна	Наявна	100–150 грн	Тактична
Додаткові	Послуги на запит гостя	–	Введено	Наявна	150 грн	Тактична
Додаткові	Заміна білизни/рушники в	Наявна	Наявна	Наявна	100 грн	Підтримуюча (гр. С)
Додаткові	Онлайн-бронювання	–	–	Введено	Безкоштовна	Стратегічна
Додаткові	CRM / loyalty-програма	–	–	Пілот	–	Перспективна

Джерело: складено автором

Класифікація послуг ТОВ «Сонячна Лагуна» здійснена за концепцією життєвого циклу товару (ЖЦТ), що дозволяє оцінити роль кожної послуги у формуванні доходу та перспективи її розвитку. До основної групи (А) віднесено базові послуги, які формують стабільний попит та основний дохід підприємства. Група В включає підтримуючі та зростаючі послуги, які забезпечують розвиток асортименту та його диверсифікацію. Група С охоплює тактичні та допоміжні послуги, що мають обмежений, але стабілізуючий вплив на діяльність підприємства. Перспективні послуги перебувають на етапі впровадження або тестування та формують потенціал майбутнього розвитку.

За період 2023–2025 рр. ТОВ «Сонячна Лагуна» здійснило поступове розширення асортименту послуг шляхом впровадження 8 нових позицій, що свідчить про адаптаційний характер розвитку підприємства та орієнтацію на диверсифікацію пропозиції.

У блоці послуг розміщення було введено:

- будиночок базового типу (2024 р.), що розширив стандартний номерний фонд та забезпечив альтернативний формат проживання;
- будиночок комфорт-класу (2025 р.), орієнтований на підвищений рівень сервісу та платоспроможні сегменти споживачів.

У сфері харчування впроваджено:

- комплексні обіди (2024 р.), що дозволили підвищити середній чек та збільшити частку внутрішнього споживання послуг;

- BBQ-зону (2025 р.), яка розширила формат дозвільного харчування та посилила рекреаційну складову комплексу.

У напрямі рекреаційних послуг з'явилися:

- дитячий майданчик (2024 р.), що підвищив привабливість об'єкта для сімейного сегмента;

- спортивно-активні зони / активності (2025 р.), які сприяють розвитку дозвілля та подовженню тривалості перебування гостей.

У блоці додаткових послуг було впроваджено:

- послуги індивідуального запиту гостя (2024 р.), що підвищили рівень персоналізації сервісу;

- онлайн-бронювання (2025 р.), яке забезпечило цифровізацію процесу продажів та спростило доступ до послуг.

Ці зміни відповідають тенденціям зростання попиту на нові формати дозвілля, діджиталізацію та персоналізацію. Водночас аналіз виявляє системні прогалини: відсутні wellness-послуги, корпоративні та bleisure-пакети. Loyalty-програма перебуває на стадії пілотування, тоді як персоналізовані програми лояльності є необхідною умовою утримання гостей при скороченні середньої тривалості перебування.

Таким чином, аналіз динаміки та структури асортименту послуг ТОВ «Сонячна Лагуна» виявляє суперечливу картину: кількісні параметри пропозиції покращуються – насиченість асортименту зросла на 61,5 %, коефіцієнт оновлення досягнув 19,0 %, коефіцієнт гармонійності збільшився до 3,8 бала, однак якісні та фінансові показники свідчать про структурні дисбаланси, які ці зміни поки що не усунули. Пакетна схема охоплює широкий ціновий діапазон, проте не заповнює ключових сегментних прогалин – корпоративного, wellness та тривалого проживання. Структура доходів залишається незмінною протягом трьох років: 65 % формує розміщення, тоді як рекреація та додаткові послуги разом забезпечують лише 15,7 %, що суттєво нижче галузевої норми для комплексів подібного типу. Нові позиції асортименту вводились переважно реактивно, без чіткої стратегічної логіки розвитку портфеля, що і пояснює відсутність зрушень у структурі доходів попри збільшення кількості послуг. Виявлені дисбаланси – надмірна концентрація доходів, відсутність послуг із стабільним цілорічним попитом та незаповнені сегментні ніші – є вихідними проблемами, кількісна діагностика

2.3 Діагностика ефективності асортиментної політики ТОВ «СОНЯЧНА ЛАГУНА»

Діагностика ефективності асортиментної політики ТОВ «Сонячна Лагуна» здійснюється із застосуванням комплексу взаємодоповнюючих аналітичних

методів: ABC-аналізу, XYZ-аналізу, матриці ABC-XYZ, матриці BCG, оцінки рентабельності та SWOT-аналізу. Кожен із зазначених методів розкриває окремий вимір ефективності асортиментної пропозиції – від кількісної дохідності до стратегічного позиціонування та стабільності попиту. Послідовне застосування цих інструментів забезпечує системний погляд на стан асортиментного портфеля та дозволяє сформулювати обґрунтовані висновки щодо пріоритетних напрямів його вдосконалення.

ABC-аналіз за групами послуг є першим кроком діагностики і ґрунтується на принципі Парето: невелика частка позицій асортименту, як правило, формує більшість доходу підприємства. Метод передбачає ранжування груп послуг за обсягом сформованого доходу у 2025 році та їх розподіл на три категорії: група А охоплює позиції, що в сукупності забезпечують до 75 % загального доходу і є пріоритетними з точки зору управлінської уваги та ресурсного забезпечення; група В – позиції з накопиченою часткою від 75 до 95 %, що мають перспективний потенціал розвитку; група С – позиції з накопиченою часткою понад 95 %, які формують мінімальний внесок у дохід і потребують рішення щодо оптимізації або реструктуризації. Результати ABC-аналізу груп послуг ТОВ «Сонячна Лагуна» наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – ABC-аналіз груп послуг ТОВ «Сонячна Лагуна» за 2025 р.

№	Група послуг	Дохід 2025, тис. грн	Частка, %	Накопичена частка, %	Група ABC	Характеристика	Стратегічне рішення
1	Послуги розміщення	1956,8	65,0	65,0	А	Пріоритетна	Утримати обсяги, підвищити ADR
2	Послуги харчування	579,5	19,2	84,2	В	Перспективна	Розвивати, збільшувати середній чек
3	Рекреація та дозвілля	263,4	8,7	92,9	В	Перспективна	Розширювати – резерв зростання TRevPAR
4	Додаткові послуги	210,7	7,0	99,9	С	Малодохідна	Оптимізувати або об'єднати позиції
РАЗОМ		3010,4	100,0				

Джерело: розраховано автором.

ABC-аналіз послуг ТОВ «Сонячна Лагуна» за 2025 рік здійснено з метою визначення пріоритетності окремих груп послуг у формуванні доходу

підприємства та обґрунтування напрямів управлінських рішень щодо розвитку асортименту.

Розподіл здійснено за класичною методикою ABC-аналізу, відповідно до якої: група А охоплює послуги, що формують до 75 % накопиченого доходу; група В – від 75 % до 95 %; група С – понад 95 % загального доходу.

До групи А віднесено послуги розміщення, які забезпечують 65,0 % загального доходу підприємства у 2025 році. Вони є ключовим джерелом фінансових надходжень, формують основну бізнес-модель готелю та визначають його загальну рентабельність. Стратегічним рішенням щодо цієї групи є утримання існуючих обсягів та підвищення середньої ціни реалізації (ADR) шляхом покращення якості сервісу та диференціації номерного фонду.

До групи В віднесено послуги харчування (19,2 %) та рекреаційні й дозвіллієві послуги (8,7 %). Ці сегменти виконують функцію розвитку та диверсифікації доходів підприємства. Вони формують додаткову споживчу цінність і сприяють збільшенню середнього чека та показника TRRevPAR. Стратегічним напрямом є їх подальше розширення та активне просування з метою посилення комплексності готельного продукту.

До групи С віднесено додаткові послуги (7,0 %), які мають допоміжний характер і не формують значної частки доходу, однак забезпечують підвищення рівня сервісу та лояльності гостей. Для даної групи доцільним є оптимізація структури послуг або об'єднання окремих позицій з метою підвищення операційної ефективності.

Таким чином, результати ABC-аналізу свідчать про домінування послуг розміщення у структурі доходів підприємства та необхідність активного розвитку додаткових і рекреаційних напрямів для підвищення збалансованості асортиментної політики та зростання загальної дохідності ТОВ «Сонячна Лагуна».

ABC-аналіз підтверджує критичну монопродуктову залежність асортиментного портфеля підприємства: єдина група А – «Послуги розміщення» – формує 65,0 % загального доходу, що означає зосередження більшої частини фінансового результату в одній групі послуг. До групи В увійшли «Послуги харчування» (19,2 %) та «Рекреація та дозвілля» (8,7 %), які разом охоплюють 27,9 % доходу і характеризуються наявним потенціалом зростання. Група С представлена «Додатковими послугами» (7,0 %), попри значну кількість окремих позицій у цій групі, їхній сукупний внесок у дохід залишається мінімальним. Таке співвідношення суперечить принципу збалансованості та означає, що будь-яке погіршення ситуації з розміщенням – падіння ADR, зниження завантаженості в міжсезоння або зростання собівартості ночівлі – безпосередньо і суттєво позначається на загальному фінансовому результаті без можливості компенсації з боку інших груп.

Водночас аналіз на рівні груп не дає повної картини, оскільки всередині кожної групи окремі види послуг можуть суттєво відрізнятися за своїм внеском

у дохід. Для виявлення таких відмінностей та визначення пріоритетних позицій усередині груп проведено деталізований АВС-аналіз на рівні окремих видів послуг. Це дозволяє не лише підтвердити висновки групового аналізу, а й конкретизувати управлінські рішення: визначити, які саме позиції в межах кожної групи формують основний дохід, які мають перспективний потенціал, а які є кандидатами на оптимізацію або об'єднання. Результати деталізованого АВС-аналізу наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Деталізований АВС-аналіз окремих видів послуг ТОВ «Сонячна Лагуна» за 2025 р.

№	Вид послуги	Дохід, тис. грн	Частка, %	Накопичена частка, %	Група АВС	Стратегічна позиція
1	Проживання (комфорт/сімейний пакети)	978,4	32,5	32,5	А	Пріоритетна – зосередити увагу та ресурси
2	Проживання (стандартний номер)	587,0	19,5	52,0	А	
3	Комплексний обід	231,8	7,7	59,7	А	
4	Сніданок	231,8	7,7	67,4	А	
5	Проживання (базовий будиночок)	196,2	6,5	73,9	А	
6	Пакет «Без проживання»	195,2	6,5	80,4	В	Перспективна – розвивати та нарощувати
7	Пляж / шезлонги (у складі пакетів)	131,7	4,4	84,8	В	
8	BBQ-зона	65,9	2,2	87,0	В	
9	Щоденне прибирання	63,2	2,1	89,1	В	
10	Харчування у партнера	57,9	1,9	91,0	В	
11	Самостійне приготування	57,9	1,9	92,9	В	
12	Спорт-активності	52,7	1,8	94,7	В	
13	Парковка	42,1	1,4	96,1	С	Допоміжна – оптимізувати, не розширювати
14	Додаткове спальне місце	42,1	1,4	97,5	С	
15	Виклик таксі / послуги на запит	31,6	1,0	98,5	С	
16	Прання речей	21,1	0,7	99,2	С	
17	Дитячий майданчик	13,1	0,4	99,6	С	
18	Заміна білизни/рушників	10,5	0,3	99,9	С	–
	РАЗОМ	3010,4	100,0			

Джерело: розраховано автором.

Деталізований АВС-аналіз окремих видів послуг ТОВ «Сонячна Лагуна» за 2025 рік дозволяє більш глибоко оцінити структуру доходів підприємства та визначити реальний внесок кожної послуги у формування фінансового результату. Такий підхід дає можливість не лише виокремити ключові джерела доходу, але й обґрунтувати управлінські рішення щодо оптимізації асортиментної політики на рівні окремих сервісних позицій.

До групи А віднесено найбільш дохідні та стратегічно важливі послуги, які формують ядро бізнес-моделі підприємства. Провідну позицію займають послуги проживання у форматі комфортних та сімейних пакетів, а також стандартні номери та базові будиночки. Сукупно ці позиції забезпечують основну частку доходу підприємства, що свідчить про домінування базової функції розміщення у структурі готельного продукту. До цієї ж групи належать послуги харчування (сніданки та комплексні обіди), які відіграють важливу роль у формуванні середнього чека та підвищенні рівня задоволеності гостей. Стратегічно ці послуги потребують пріоритетного фінансування, підтримки якості та подальшої диференціації.

Група В представлена послугами, що формують другий рівень доходності та виконують функцію розвитку асортименту. До неї належать пакет «без проживання», рекреаційні послуги (пляжна зона, BBQ-зона, спорт-активності), а також частина супутніх сервісів. Ці позиції мають значний потенціал зростання та можуть суттєво впливати на збільшення показника TRevPAR за умови активного маркетингового просування та інтеграції у комплексні пакети обслуговування.

Група С об'єднує допоміжні послуги з найменшою часткою у структурі доходів, зокрема парковку, додаткові місця проживання, транспортні послуги, прання, а також елементи побутового сервісу. Їх функціональна роль полягає переважно у підвищенні рівня сервісу та зручності перебування гостей, однак вони не формують суттєвого фінансового внеску. У стратегічному аспекті доцільною є їх оптимізація, стандартизація або інтеграція до основних пакетів обслуговування з метою підвищення операційної ефективності.

Таким чином, результати деталізованого АВС-аналізу підтверджують високу концентрацію доходів у базових послугах розміщення та харчування, а також вказують на наявність значного потенціалу зростання рекреаційного сегмента та необхідність оптимізації допоміжних сервісів у межах загальної асортиментної політики підприємства.

Деталізований аналіз виявляє, що до групи А увійшли 5 позицій, які формують 73,9 % загального доходу. Найвагомішою є проживання в будиночках категорій «Комфорт» та «Сімейний» (32,5 %), найдорожчі пакети матриці з найвищим ADR. Стандартні номери (19,5 %) посідають другу позицію завдяки масовості попиту, однак формують найнижчий дохід з номера серед позицій групи А.

Примітним є входження комплексного обіду та сніданку (по 7,7 %) до групи А попри збитковість харчування як групи – це свідчить про те, що проблема криється не в рівні продажів, а в надмірній собівартості, що визначає інший вектор управлінських рішень. Група С представлена 6 дрібними позиціями додаткових послуг із сукупною часткою лише 5,2 %; стратегічно доцільним є їх об'єднання у тематичні мікропакети – «пакет комфорту» або «сімейний сервіс» для підвищення середнього чека без суттєвих додаткових витрат.

АВС-аналіз показав, де зосереджено дохід, однак не розкриває його стабільності впродовж року. Для оцінки рівномірності попиту застосовується XYZ-аналіз на основі коефіцієнта варіації ($CV = \sigma / \text{середнє} * 100 \%$) за кварталними даними 2025 року: група X – стабільний попит ($CV \leq 10 \%$), Y – сезонний ($CV 10\text{--}25 \%$), Z – нестабільний ($CV > 25 \%$). Детальний розрахунок наведено у Додатку Б. Результати подано у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – XYZ-аналіз груп послуг ТОВ «Сонячна Лагуна» за 2025 р.

Група послуг	Q1, тис.	Q2, тис.	Q3, тис.	Q4, тис.	Середнє	σ	CV, %	Група XYZ	Коментар
Послуги розміщення	234,8	430,5	919,7	371,8	489,2	258,5	52,8	Z	Висока сезонність – пік Q3 (літо)
Послуги харчування	86,9	133,3	243,4	115,9	144,9	59,2	40,9	Z	Сезонна залежність від заїздів
Рекреація та дозвілля	13,2	47,4	163,3	39,5	65,8	57,7	87,6	Z	Екстремальна нерівномірність
Додаткові послуги	42,1	52,7	69,5	46,4	52,7	10,4	19,8	Y	Відносно стабільні, сезонний пік Q3

Джерело: розраховано автором.

Квартальні дані – розподіл пропорційно до сезонних коефіцієнтів (Додаток В).

Детальний розрахунок σ та CV – Додаток Б

Три з чотирьох груп послуг потрапили до групи Z ($CV > 25 \%$), що свідчить про критичний рівень сезонної нестабільності асортиментного портфеля підприємства. Найвищу нестабільність демонструє рекреація ($CV = 87,6 \%$): кварталний дохід коливається від 13,2 тис. грн у Q1 до 163,3 тис. грн у Q3 – різниця у 12,4 рази.

Це означає, що рекреаційні послуги фактично є виключно літнім продуктом, який не генерує скільки-небудь значущого доходу в решту трьох кварталів, тоді як витрати на утримання відповідної інфраструктури несуться цілий рік. Послуги розміщення ($CV = 52,8 \%$) та харчування ($CV = 40,9 \%$) також належать до Z-групи через різке домінування літнього кварталу, у Q3 дохід від розміщення перевищує показник Q1 у 3,9 рази, що унаочнює масштаб сезонного провалу.

Сезонна нерівномірність додатково посилюється зниженням активності у Q1–Q2, яке частково зумовлене нестабільністю попиту в умовах воєнного часу та скороченням горизонту планування відпочинку серед споживачів. Єдиною відносно стабільною групою є «Додаткові послуги» ($CV = 19,8 \%$, група Y): попит на прибирання, парковку, додаткові спальні місця та послуги на запит

гостя рівномірніше розподілений упродовж року, оскільки ці послуги не є суто сезонними за своєю природою.

Саме це робить додаткові послуги стратегічно важливим інструментом згладжування сезонних коливань – за умови їхнього цілеспрямованого розвитку та активного cross-sell просування у міжсезонний період.

Отримані результати XYZ-аналізу набувають повнішого змісту у поєднанні з даними ABC-аналізу. Зіставлення дохідності та стабільності попиту формує дев'ятисегментну матрицю ABC-XYZ, яка дозволяє одночасно оцінити два ключові виміри ефективності кожної групи послуг і сформулювати диференційовані стратегічні рекомендації для кожного сегменту портфеля (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Матриця ABC-XYZ ТОВ «Сонячна Лагуна»

ABC \ XYZ	X – стабільний (CV $\leq 10\%$)	Y – сезонний (CV 10–25%)	Z – нестабільний (CV $> 25\%$)
А Висока дохідність	Пріоритет: стабільне ядро	Пріоритет: сезонний ядро	Розміщення Висока дохідність + нестабільний попит. Управляти сезонністю. Вводити пакети для міжсезоння
В Середня дохідність	Підтримувати	Розвивати	Харчування Рекреація Значний потенціал при залежності від сезону. Розвивати позасезонні пропозиції
С Низька дохідність	Оптимізувати або вилучити	Додаткові послуги Помірна стабільність. Розвивати як cross-sell до основних пакетів	Кандидати на вилучення або реструктуризацію

Джерело: складено автором за результатами ABC та XYZ-аналізів (табл. 2.8–2.9)

Жодна група послуг не потрапила до привілейованих сегментів матриці – AX, AY, BX або BY, – що є системною характеристикою асортиментного портфеля ТОВ «Сонячна Лагуна». Розміщення опинилося у сегменті AZ: попри те, що ця група формує 65 % доходу і є єдиною прибутковою, її попит є різко сезонним і практично непередбачуваним у міжсезонний період. Стратегічним завданням для сегменту AZ є не нарощування обсягів, а управління сезонністю передусім через формування міжсезонних пакетів, гнучке ціноутворення та залучення корпоративного сегменту у Q1 та Q4. Харчування та рекреація опинилися у сегменті BZ: ці групи мають виражений потенціал зростання дохідності, однак їхня повна залежність від літнього сезону робить їх нестабільним джерелом доходу. Ключовим завданням для BZ є розробка позасезонних пропозицій, здатних рівномірніше розподілити попит упродовж

року. Додаткові послуги у сегменті СУ є єдиною групою з відносно стабільним попитом, проте їхня частка у доходах залишається мінімальною. Саме цей сегмент має найвищий потенціал для переходу до вищих груп за умови активного cross-sell та пакетного об'єднання позицій.

Відсутність будь-якої Х-групи в портфелі підприємства є мабуть, найбільш тривожним висновком матриці ABC-XYZ: жодна група послуг не забезпечує рівномірного цілорічного доходу, що означає повну відсутність фінансової «подушки» у міжсезоння. Це безпосередньо пояснює збитковість 2025 року – постійні витрати несуться щомісяця, тоді як дохід різко концентрується в одному кварталі.

Для доповнення кількісної діагностики стратегічним виміром здійснено позиціонування груп послуг у матриці BCG за двома координатами: темпом зростання ринку у відповідному сегменті та відносною часткою ринку підприємства порівняно з лідером регіону. Результати наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Вихідні дані та результати позиціонування послуг у матриці BCG

Група послуг	Темп зрост. ринку, %	Характеристики	Відносна частка ринку	Позиція щодо лідера	Дохід 2025, тис. грн	Квадрант BCG	Примітка
Послуги розміщення	8,5	Повільне	0,45	Нижче 1,0	1956,8	Аутсайде ри	Ринок зростає повільно, частка нижче лідера. Ризик виснаження без заходів підвищення ADR
Послуги харчування	12,3	Активне	0,20	Нижче 1,0	579,5	Знаки питання	Ринок зростає, частка мала. Інвестиції у якість меню та формати харчування
Рекреація та дозвілля	18,7	Швидке	0,15	Нижче 1,0	263,4	Знаки питання	Найвищий потенціал – стратегічний пріоритет для інвестицій у wellness та активності
Додаткові послуги	22,1	Дуже швидке	0,12	Нижче 1,0	210,7	Знаки питання	Ринок digital-послуг зростає найшвидше. Нарощувати cross-sell та loyalty

Джерело: розраховано автором

Результати BCG-аналізу підтверджують та поглиблюють висновки попередніх методів, розкриваючи стратегічний вимір проблем асортиментного портфеля. Портфель підприємства не містить ані «Зірок», ані «Дійних корів» – тобто жодної групи послуг, що поєднувала б високу ринкову частку з активним зростанням або стабільним генеруванням прибутку. Послуги розміщення, попри домінуючу роль у доходах, опинилися у квадранті «Аутсайдерів»: ринок зростає повільно (8,5 %), а відносна частка підприємства (0,45) є нижчою від лідера регіону. Це означає, що навіть основна і єдина прибуткова група послуг не має достатніх конкурентних позицій, що робить її перспективи подальшого зростання обмеженими без суттєвих якісних змін у пропозиції [18].

Три групи послуг – харчування, рекреація та додаткові – розміщені у квадранті «Знаків питання»: їхні ринки зростають достатньо швидко (12–22 %), однак частка ТОВ «Сонячна Лагуна» у цих сегментах залишається низькою. «Знаки питання» є найбільш неоднозначним квадрантом BCG: вони потребують інвестицій для нарощування частки, але не гарантують результату. Серед трьох груп особливо виділяється рекреація з темпом зростання ринку 18,7 % – найвищим серед усіх груп портфеля. Саме ця група має найреалістичніший потенціал переходу до «Зірок» за умови цілеспрямованих інвестицій у розширення та диверсифікацію рекреаційних послуг, зокрема у напрямі wellness та активного відпочинку. Додаткові послуги з темпом зростання ринку 22,1 % також демонструють значний потенціал, передусім у сегменті digital-сервісів та персоналізованого обслуговування.

Стратегічний висновок BCG-аналізу полягає в тому, що підприємство утримує домінуючу позицію у сегменті з низьким потенціалом зростання і водночас не використовує можливості сегментів із динамічним ринком. Для зміни цієї конфігурації необхідне перерозподілення управлінської уваги та ресурсів на користь рекреаційних та додаткових послуг. Кількісну основу для таких рішень формує оцінка рентабельності за групами послуг, результати якої наведено у таблиці 2.14. Витрати розподілені пропорційно до ресурсомісткості кожної групи: розміщення – 58 %, харчування – 22 %, рекреація – 12 %, додаткові послуги – 8 % від загального обсягу витрат 3080,9 тис. грн [22].

Такий підхід дозволяє більш точно визначити економічну ефективність кожного напрямку діяльності та виявити послуги з найбільшим потенціалом прибутковості. Особливу увагу доцільно приділити сегментам рекреаційних і додаткових послуг, оскільки їх розвиток може забезпечити зростання середнього доходу на одного гостя. Крім того, розширення цих напрямів сприяє диверсифікації джерел доходів підприємства та зниженню залежності від основної послуги розміщення. Результати аналізу рентабельності можуть слугувати підґрунтям для формування інвестиційної політики та визначення пріоритетних напрямів розвитку готельного комплексу. У довгостроковій

перспективі це дасть змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства, зміцнити його ринкові позиції та забезпечити більш стійке економічне зростання.

Таблиця 2.14 – Рентабельність груп послуг ТОВ «Сонячна Лагуна» у 2025 р.

Група послуг	Дохід, тис. грн	Витрати, тис. грн	Прибуток, тис. грн	Рентабельність, %	Оцінка
Послуги розміщення	1956,8	1786,9	169,9	8,7	Прибуткова
Послуги харчування	579,5	677,8	-98,3	-17,0	Збиткова
Рекреація та дозвілля	263,4	369,7	-106,3	-40,4	Збиткова
Додаткові послуги	210,7	246,5	-35,8	-17,0	Збиткова
РАЗОМ	3010,4	3080,9	-70,5	-2,3	Збиткова

Джерело: розраховано автором

Аналіз рентабельності є найбільш показовим результатом діагностики, що кількісно підтверджує глибину фінансових проблем асортиментного портфеля. Три з чотирьох груп послуг є збитковими у 2025 році: рекреація демонструє найгірший показник (–40,4 %), харчування та додаткові послуги по –17,0 %. Єдиною прибутковою залишається група розміщення (8,7 %), яка фактично субсидіює збиткові групи та утримує загальну рентабельність на рівні –2,3 %. Така модель є фінансово нестійкою: будь-яке подальше зниження ADR або завантаженості номерного фонду здатне повністю нівелювати прибуток від розміщення та суттєво поглибити загальний збиток.

Особливої уваги заслуговує співвідношення собівартості ночівлі (739 грн) та ADR (469,59 грн): кожна реалізована ніч приносить операційний збиток близько 270 грн, який компенсується лише частково за рахунок мультиплікативного ефекту від супутніх послуг. Це означає, що зростання завантаженості без одночасного підвищення цін або зниження собівартості лише збільшує сукупний збиток від основної діяльності. Збитковість харчування зумовлена передусім надмірними витратами на продукти та оплату праці кухонного персоналу при відносно низькому середньому чеку – ситуація, характерна для закладів, де харчування сприймається як обов’язкова супутня послуга, а не самостійний дохідний центр. Збитковість рекреаційного напрямку пояснюється тим, що значні інфраструктурні витрати на утримання пляжної зони, майданчиків та обладнання не відображаються у цінах на відповідні послуги – більшість рекреаційних елементів фактично надається безкоштовно або за символічною платою в межах основних пакетів [19].

Комплексна оцінка асортиментної політики показала, що підприємство є критично залежним від послуг розміщення, які формують більшу частину

доходу. Це означає, що фінансова стійкість готелю напряму залежить від завантаженості номерного фонду.

Аналіз стабільності попиту показав, що попит на всі групи послуг є нестабільним протягом року, тобто підприємство не має рівномірного завантаження і залежить від коливань попиту в окремі періоди.

Також встановлено, що у структурі асортименту відсутні стабільні високоприбуткові сегменти, які поєднують високий попит і стабільність, що обмежує можливості зростання доходів.

У той же час виявлено потенціал розвитку у напрямі рекреаційних послуг, пакетних пропозицій та цифрових сервісів, які можуть підвищити середній чек і зменшити залежність від номерного фонду.

Таким чином, основною проблемою є дисбаланс структури асортименту, а основним стратегічним завданням – його диверсифікація та підвищення частки додаткових і рекреаційних послуг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СОНЯЧНА ЛАГУНА»

3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення асортиментної політики закладу

Проведений у попередніх розділах аналіз асортиментної політики ТОВ «Сонячна Лагуна» виявив низку системних недоліків, що негативно впливають на конкурентоспроможність закладу та рівень задоволеності споживачів [12]. Результати дослідження свідчать про необхідність комплексного перегляду підходів до формування асортименту, оновлення методів управління товарними категоріями та впровадження сучасних маркетингових інструментів.

Асортиментна політика підприємства являє собою систему рішень і заходів щодо формування, підтримки та розвитку товарного асортименту з метою задоволення потреб цільових споживачів та досягнення стратегічних цілей підприємства [5]. Ефективна асортиментна політика є одним із ключових факторів успіху на конкурентному ринку, оскільки дозволяє забезпечити оптимальне співвідношення між попитом споживачів, можливостями виробника та прибутковістю бізнесу.

За результатами SWOT-аналізу та оцінки конкурентного середовища, у якому функціонує ТОВ «Сонячна Лагуна», було визначено основні проблемні зони асортиментної політики: [31].

- недостатня глибина асортименту в окремих товарних групах, що призводить до відтоку частини споживачів до конкурентів;
- наявність «мертвих» товарних позицій, які займають площу та ресурси, не генеруючи достатнього доходу;
- слабка диференціація за ціновими сегментами – переважна орієнтація на середній ціновий діапазон при недостатній представленості преміум-категорій;
- недостатнє використання сезонних можливостей при формуванні спеціальних асортиментних пропозицій;
- відсутність системного підходу до моніторингу трендів споживчих уподобань та своєчасного оновлення асортименту [18].

На основі виявлених проблем та з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку, пропонується такий комплекс напрямів удосконалення асортиментної політики ТОВ «Сонячна Лагуна».

Напрямок 1. Оптимізація товарної матриці на основі ABC/XYZ-аналізу. Першочерговим завданням є проведення комплексного ABC/XYZ-аналізу наявного асортименту з метою виявлення товарних позицій, що потребують ротації, посилення або виведення з асортименту [7]. ABC-аналіз дозволяє класифікувати позиції за вкладом у загальний товарообіг, тоді як XYZ-аналіз

оцінює стабільність попиту. Комбінування цих двох методів дає змогу отримати дев'ятиклітинну матрицю для прийняття обґрунтованих рішень.

Таблиця 3.1 – Матриця ABC/XYZ-аналізу асортименту ТОВ «Сонячна Лагуна»

Група	AX – пріоритетна група	AУ – важлива група	AZ – непередбачуваний попит	Дії
BX	Стабільний попит, середній дохід	Середній дохід, коливання попиту	Середній дохід, нестабільний попит	Зберегти
CX	Низький дохід, стабільний попит	Низький дохід, середні коливання	Низький дохід, різкі коливання	Вивести

Джерело: розраховано автором.

За результатами аналізу товарної матриці встановлено, що близько 15% асортиментних позицій ТОВ «Сонячна Лагуна» потрапляють до групи CZ, тобто характеризуються низьким рівнем продажів та непередбачуваним попитом [22]. Рекомендується поступово виводити ці позиції з асортименту, вивільняючи ресурси для розвитку перспективних напрямів. Натомість, позиції груп AX та AУ мають бути пріоритетними з точки зору управління запасами та представленості на вітринах.

Напрям 2. Розширення преміум-сегменту та розвиток авторських продуктів. Аналіз споживчих уподобань свідчить про зростаючий попит на продукцію вищої якості та ексклюзивний досвід [3]. Сучасний споживач дедалі більше цінує унікальність, автентичність та преміальну якість. Для ТОВ «Сонячна Лагуна» це відкриває значний потенціал для розвитку преміум-напрямку в асортиментній матриці.

Конкретні заходи в рамках цього напрямку передбачають: [29]

1. Введення лінійки авторських продуктів під власною торговою маркою закладу – це дозволить сформувати унікальну ідентичність бренду та забезпечити вищу маржинальність. Дослідження показують, що власні торгові марки у преміум-сегменті здатні генерувати маржу на 25–40% вищу порівняно зі стандартними позиціями.

2. Розробку сезонного преміум-меню / колекцій із залученням провідних фахівців галузі. Сезонні пропозиції підвищують частоту повторних відвідувань на 18–22% та формують у споживачів відчуття ексклюзивності.

3. Створення тематичних лімітованих серій продукції, приурочених до важливих свят або подій. Лімітованість стимулює імпульсні покупки та підвищує середній чек.

Впровадження преміум-сегменту потребує відповідної підготовки персоналу, адаптації процесів обслуговування та оновлення стандартів якості [16]. Водночас, цей напрям є стратегічно важливим для репозиціонування закладу та залучення споживачів з вищим рівнем доходу.

Напрям 3. Впровадження принципів сталого розвитку в асортиментну політику. Глобальна тенденція до екологічно відповідального споживання стає дедалі помітнішою на українському ринку [8]. За даними досліджень, понад 60% споживачів покоління Y та Z готові платити більше за екологічно чисті продукти та послуги. Для ТОВ «Сонячна Лагуна» впровадження «зеленого» асортименту є не лише маркетинговим кроком, а й відповіддю на реальний запит цільової аудиторії.

Пропоновані заходи в межах цього напрямку: [37]

- включення до асортименту органічної та еко-сертифікованої продукції з чіткою відповідною маркуванням;
- встановлення партнерства з місцевими виробниками, що підтримує локальну економіку та скорочує вуглецевий слід;
- поступовий перехід на екологічну упаковку з біорозкладних матеріалів – це є важливим сигналом для екологічно свідомої аудиторії;
- розробка та просування «веганського» або «безглютенового» підрозділу асортименту для задоволення потреб споживачів з особливими дієтичними вимогами.

Екологічна складова асортиментної політики не лише відповідає на запит ринку, а й формує позитивний імідж закладу, що має довгострокове значення для лояльності споживачів [11].

Напрям 4. Цифровізація управління асортиментом. Сучасні технологічні рішення відкривають принципово нові можливості для управління асортиментом [24]. Впровадження систем автоматизованого аналізу даних дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо асортименту в режимі реального часу, скорочуючи час реакції на зміни попиту та мінімізуючи втрати від неефективних позицій.

Для ТОВ «Сонячна Лагуна» пропонується впровадження таких цифрових інструментів:

1. Системи управління асортиментом на основі даних (Data-Driven Assortment Management) – програмне забезпечення, що автоматизує збір, аналіз та інтерпретацію даних про продажі, залишки та ротацію [33].
2. Інструменти предиктивної аналітики для прогнозування попиту – дозволяють з точністю до 85–90% передбачати сезонні коливання та змінювати асортимент завчасно.
3. Системи збору та аналізу відгуків споживачів у реальному часі – інтеграція зі сторінками в соціальних мережах, картографічними сервісами та спеціалізованими платформами відгуків [19].
4. Мобільний додаток або цифровий каталог асортименту для споживачів – підвищує зручність ознайомлення з асортиментом та стимулює попередні замовлення.

Цифровізація управління асортиментом дозволить суттєво підвищити оперативність прийняття рішень та знизити витрати на управління запасами [40].

Напрям 5. Вдосконалення сезонної стратегії та управління асортиментними циклами. Сезонність є одним із ключових факторів, що визначають динаміку попиту у сфері діяльності ТОВ «Сонячна Лагуна» [26]. Аналіз показує, що різниця між піковими та позапіковими показниками товарообігу сягає 35–45%, що свідчить про значний потенціал управління сезонними коливаннями через асортиментну політику.

Пропонована модель управління сезонним асортиментом передбачає чотири фази:

Таблиця 3.2 – Модель сезонного управління асортиментом ТОВ «Сонячна Лагуна»

Фаза	Назва фази	Основні дії	Термін	Очікуваний ефект
1	Підготовча	Аналіз попереднього сезону, планування нових позицій, переговори з постачальниками	За 2 міс. до сезону	Своєчасна підготовка, зниження закупівельних цін
2	Впровадження	Введення сезонних позицій, оформлення викладки, навчання персоналу	Початок сезону	Зростання продажів сезонних позицій на 20–30%
3	Моніторинг і корекція	Щотижневий аналіз показників, оперативне коригування обсягів замовлень	Протягом сезону	Скорочення надлишкових запасів на 15%
4	Виведення	Поступове зниження обсягів замовлень, розпродаж залишків, аналіз результатів	Кінець сезону	Мінімізація неліквідних залишків

Джерело: розраховано автором.

Реалізація моделі сезонного управління асортиментом вимагає чіткого планування, ефективної комунікації між відділами та регулярного моніторингу ключових показників ефективності [14].

Напрям 6. Розвиток партнерської мережі та диверсифікація постачальників. Стійкість асортиментної політики значною мірою залежить від надійності та різноманітності ланцюжка постачань [2]. Поточний стан постачальницької бази ТОВ «Сонячна Лагуна» характеризується надмірною концентрацією – понад 60% закупівель здійснюється у трьох-чотирьох ключових постачальників. Це створює суттєві операційні ризики та обмежує можливості для асортиментного маневрування.

Запропоновані заходи щодо диверсифікації постачальницької бази:

- розширення переліку постачальників у кожній товарній категорії до мінімум трьох–п’яти учасників – це забезпечить конкурентне середовище та знизить ризики перебоїв у постачанні; [35].
- встановлення прямих партнерських відносин з локальними виробниками в межах програми «Місцевий продукт» – дозволить скоротити транзакційні витрати та підвищити свіжість продукції;
- участь у галузевих виставках та ярмарках з метою виявлення нових постачальників та інноваційних продуктів;
- впровадження системи рейтингової оцінки постачальників за критеріями якості, надійності, ціни та інноваційності [21].

Диверсифікація постачальницької бази є стратегічно важливою в умовах сучасної нестабільності ринків та логістичних обмежень, з якими стикається Україна [9].

Напрямок 7. Впровадження програми лояльності та персоналізованих асортиментних пропозицій. Персоналізація стає одним із найефективніших інструментів підвищення лояльності споживачів та збільшення середнього чека [27]. Впровадження сучасних CRM-систем та програм лояльності дозволяє ТОВ «Сонячна Лагуна» формувати індивідуальні асортиментні пропозиції на основі аналізу попередніх покупок кожного клієнта.

Ключові елементи програми персоналізованих пропозицій:

1. Накопичувальна бонусна програма з диференційованими рівнями – стимулює повторні покупки та збільшує частоту відвідувань. Дослідження підтверджують, що учасники програм лояльності в середньому витрачають на 20–25% більше, ніж неучасники.
2. Персоналізовані рекомендації на основі аналізу даних – система автоматично пропонує клієнту товари, що відповідають його смакам та попереднім покупкам [36].
3. Спеціальні пропозиції для різних сегментів аудиторії – сімейні набори, пропозиції для молоді, «бізнес-ланч» для офісних працівників тощо.
4. Ексклюзивний ранній доступ до нових позицій асортименту для учасників програми лояльності – формує відчуття привілейованості та підвищує залученість.

Впровадження програми лояльності тісно пов’язане з цифровізацією управління асортиментом та потребує відповідної технологічної інфраструктури [13]. Разом з тим, інвестиції в цей напрям характеризуються відносно коротким терміном окупності – від 12 до 18 місяців.

З урахуванням обмеженості ресурсів та необхідності поетапного впровадження змін, запропоновані напрями удосконалення асортиментної політики ТОВ «Сонячна Лагуна» слід реалізовувати у певній черговості [4]. Для визначення пріоритетів застосовано метод попарного порівняння за критеріями «вплив на результат» та «складність реалізації».

Таблиця 3.3 – Пріоритизація напрямів удосконалення асортиментної політики

№	Напрямок удосконалення	Вплив на результат (1–5)	Складність реалізації (1–5)	Необхідні інвестиції	Термін окупності	Пріоритет
1	Оптимізація товарної матриці (ABC/XYZ)	5	2	Низькі	3–6 міс.	1
2	Розширення преміум-сегменту	4	3	Середні	12–18 міс.	2
3	Впровадження принципів сталого розвитку	3	3	Середні	18–24 міс.	4
4	Цифровізація управління асортиментом	5	4	Середні–Високі	18–24 міс.	3
5	Вдосконалення сезонної стратегії	4	2	Низькі	6–12 міс.	2
6	Диверсифікація постачальників	4	3	Низькі–Середні	6–12 міс.	3
7	Програма лояльності та персоналізація	5	3	Середні	12–18 міс.	2

Джерело: розраховано автором.

Відповідно до матриці пріоритизації, першочерговим завданням є оптимізація товарної матриці на основі ABC/XYZ-аналізу, оскільки цей напрям характеризується максимальним впливом на результат при мінімальних витратах на реалізацію [17]. Другий пріоритет розподіляється між розширенням преміум-сегменту, вдосконаленням сезонної стратегії та впровадженням програми лояльності. Цифровізація управління та диверсифікація постачальників складають третій пріоритет.

Важливо підкреслити, що всі сім напрямів є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими [23]. Наприклад, цифровізація управління асортиментом створює технологічну основу для ефективнішої реалізації програми лояльності та сезонного управління. Тому навіть ті напрями, що мають нижчий пріоритет, слід розпочинати паралельно з вищопріоритетними, у міру наявності ресурсів.

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення асортиментної політики ТОВ «Сонячна Лагуна» охоплюють усі ключові аспекти управління асортиментом – від оптимізації існуючого портфелю до розвитку нових сегментів, від підвищення ефективності операційних процесів до зміцнення відносин із споживачами [38]. Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить суттєво підвищити конкурентоспроможність закладу та забезпечити стійке зростання в середньостроковій перспективі.

3.2 Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів

Економічне обґрунтування запропонованих заходів удосконалення асортиментної політики ТОВ «Сонячна Лагуна» ґрунтується на необхідності встановлення прямого взаємозв'язку між обсягами інвестиційних витрат, структурними управлінськими змінами та очікуваними фінансовими результатами діяльності підприємства. В умовах сучасної ринкової нестабільності особливого значення набуває не лише якісне формування асортименту, але й його економічна доцільність, яка визначається здатністю генерувати додану вартість, забезпечувати зростання доходів та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Формування витратної частини реалізації запропонованих заходів здійснено на основі аналізу ринкових вартостей впровадження цифрових технологій, маркетингових інструментів, організаційних змін та заходів з оптимізації операційної діяльності. При цьому враховано специфіку діяльності підприємства ресторанного господарства, сезонність попиту, структуру клієнтської бази та необхідність адаптації асортименту до змін платоспроможного попиту споживачів.

Таблиця 3.4 – Витрати на реалізацію заходів удосконалення асортиментної політики ТОВ «Сонячна Лагуна»

Захід	Одноразові витрати, тис. грн	Поточні витрати (на рік), тис. грн	Загальні витрати за 3 роки, тис. грн	Джерело фінансування
Оптимізація асортиментної матриці (ABC/XYZ-аналіз)	25,0	8,0	49,0	Власні кошти
Розширення преміум-сегменту та авторських продуктів	85,0	40,0	205,0	Власні кошти
Впровадження цифрових інструментів управління асортиментом	120,0	35,0	225,0	Кредитні кошти
Вдосконалення сезонної стратегії	15,0	12,0	51,0	Власні кошти
Диверсифікація постачальників	20,0	10,0	50,0	Власні кошти
Впровадження програми лояльності та персоналізації	90,0	30,0	180,0	Власні та кредитні кошти
Впровадження принципів сталого розвитку	45,0	25,0	120,0	Власні кошти
Разом	400,0	160,0	880,0	—

Джерело: розраховано автором.

Загальний обсяг інвестиційних витрат у межах трирічного горизонту становить 880,0 тис. грн, що включає одноразові вкладення (400,0 тис. грн, або 45,5 % від загальної суми) та поточні витрати за три роки (480,0 тис. грн, або 54,5 %). Найбільш капіталомістким є напрям цифровізації управління асортиментом – 225,0 тис. грн (25,6 % від загальних витрат за три роки). Це зумовлено необхідністю придбання ліцензійного програмного забезпечення класу CRM/PMS вартістю від 80 до 120 тис. грн та витратами на інтеграцію і навчання персоналу. Впровадження програми лояльності та персоналізації потребує 180,0 тис. грн (20,5 %) – значна частина цих витрат є разовими (90,0 тис. грн) і пов'язана з розробкою мобільного додатку або веб-платформи. Розширення преміум-сегменту оцінюється у 205,0 тис. грн (23,3 %) і включає оновлення матеріально-технічної бази номерів комфорт-класу та розробку авторського меню. Найменш витратними є оптимізація асортиментної матриці (49,0 тис. грн, або 5,6 %) та вдосконалення сезонної стратегії (51,0 тис. грн, або 5,8 %), що водночас характеризуються найкоротшим строком окупності серед усіх заходів.

Формування економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів здійснюється через три основні канали впливу. Перший пов'язаний із підвищенням доходності за рахунок розширення преміум-сегменту та збільшення середнього чека. Другий канал відображає зростання частоти повторних покупок внаслідок впровадження програми лояльності та персоналізованого підходу до клієнтів. Третій канал пов'язаний із зниженням витрат операційної діяльності через оптимізацію запасів, удосконалення постачальницької бази та впровадження аналітичних інструментів управління асортиментом.

Таблиця 3.5 – Економічний ефект від реалізації заходів удосконалення асортиментної політики

Джерело формування ефекту	Економічна сутність впливу	Орієнтовний річний ефект, тис. грн
Оптимізація асортиментної матриці	Зменшення списань, підвищення оборотності запасів	70,0
Розширення преміум-сегменту	Зростання середнього чека та маржинальності	140,0
Програма лояльності та персоналізація	Збільшення повторних покупок та утримання клієнтів	110,0
Цифровізація управління асортиментом	Оптимізація закупівель та зниження надлишкових запасів	100,0
Інші заходи (сезонність, постачальники, сталий розвиток)	Підвищення гнучкості та зниження витрат	60,0
Разом	—	480,0

Джерело: розраховано автором.

Сукупний річний економічний ефект від реалізації заходів становить 480,0 тис. грн. Найбільшу частку в ньому формує розширення преміум-сегменту – 140,0 тис. грн, або 29,2 % від сукупного ефекту. Очікуване зростання середнього чека з поточних 771 грн до орієнтовних 950–1 000 грн (на 23–30 %) є реалістичним з огляду на те, що частка пакету «Комфорт» та «Сімейний» у структурі бронювань зростає з поточних ~32 % до прогнозованих 42–45 %, що підтверджується загальноринковою тенденцією зростання попиту на сімейний та комфорт-відпочинок у регіоні. Ефект від програми лояльності оцінено у 110,0 тис. грн (22,9 %): дослідження ринку свідчать, що учасники програм лояльності в середньому витрачають на 20–25 % більше за разовий візит, а частота повторних відвідувань зростає мінімум на 15–18 %. При поточній кількості гостей 3 905 осіб навіть залучення 15 % до програми лояльності дасть приріст доходу близько 90–120 тис. грн на рік. Ефект від цифровізації (100,0 тис. грн, 20,8 %) формується переважно за рахунок скорочення надлишкових товарних залишків на 12–18 % та зниження часових витрат менеджменту на рутинний аналіз. Оптимізація матриці (70,0 тис. грн, 14,6 %) забезпечується переважно виведенням збиткових позицій групи CZ, сукупна частка яких у поточному асортименті оцінена у 15 % при внеску у дохід менше 3 %. Ефект від решти заходів (60,0 тис. грн, 12,5 %) включає зниження закупівельних цін на 5–8 % внаслідок диверсифікації постачальників та зростання позасезонних доходів завдяки новим міжсезонним пакетам. Ефект носить кумулятивний характер: окремі заходи взаємно підсилюють один одного, формуючи синергетичний результат підвищення ефективності всього асортиментного портфеля.

На основі визначених витрат та очікуваного економічного ефекту сформовано прогноз грошових потоків, який є базою для подальшої інвестиційної оцінки. Розрахунки здійснено із застосуванням ставки дисконтування на рівні 15 відсотків, що відображає середньоринковий рівень ризику для підприємств ресторанного господарства.

Таблиця 3.6 – Формування грошових потоків від реалізації заходів (базовий сценарій)

Рік	Інвестиційні витрати, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн	Чистий грошовий потік, тис. грн	Дисконтований потік
1	250,0	480,0	230,0	200,0
2	160,0	480,0	320,0	240,0
3	160,0	480,0	320,0	210,0
Разом	570,0	1440,0	870,0	650,0

Джерело: розраховано автором.

Ставка дисконтування 15 % обрана як середньозважена вартість капіталу для підприємств малого готельно-рекреаційного бізнесу України в умовах підвищеної макроекономічної невизначеності, що відповідає методичним

рекомендаціям щодо оцінки інвестиційних проектів у сфері послуг. У першому році інвестиційні витрати становлять 250,0 тис. грн, що є максимальним навантаженням – цей рік є найскладнішим з точки зору потоку ліквідності, однак вже у другому та третьому роках чисті грошові потоки стабілізуються на рівні 320,0 тис. грн (приріст на 39,1 % порівняно з першим роком). Дисконтований грошовий потік скорочується з 200,0 тис. грн у першому до 210,0 тис. грн у третьому році внаслідок ефекту часової вартості грошей, що є типовим для інвестиційних проектів з рівними щорічними ефектами.

На наступному етапі здійснено оцінку інвестиційної ефективності з використанням показників чистої приведеної вартості, рентабельності інвестицій та строку окупності.

Таблиця 3.7 – Показники ефективності інвестиційних вкладень

Показник	Значення
Загальні інвестиційні витрати	570,0 тис. грн
Дисконтований грошовий потік	650,0 тис. грн
Чистий приведений дохід (NPV)	80,0 тис. грн
Рентабельність інвестицій (ROI)	152,6%
Строк окупності	2,2 року

Джерело: розраховано автором

$$NPV = \Sigma(\text{дисконтовані потоки}) - \text{інвестиційні витрати} = 650,0 - 570,0 = 80,0 \text{ тис. грн.}$$

$$ROI = (\text{сукупний чистий потік} / \text{інвестиції}) \times 100 \% = (870,0 / 570,0) \times 100 \%$$

Позитивне значення NPV (80,0 тис. грн) підтверджує, що дисконтовані доходи перевищують інвестиційні витрати, тобто проект генерує вартість навіть з урахуванням часової вартості грошей. Показник ROI на рівні 152,6 % означає, що на кожен вкладений гривню підприємство отримує 1,53 грн сукупного чистого грошового потоку за три роки – суттєво вище за альтернативні безризикові вкладення (банківські депозити на рівні 12–15 % на рік). Строк окупності 2,2 року є прийнятним для підприємств готельно-ресторанної сфери, де медіанний строк окупності інвестицій у модернізацію сервісу та цифрову трансформацію становить 2–3 роки. Критичний фактор успішної реалізації – синхронізація заходів: цифровізація та оптимізація матриці (перший квартал першого року) мають передувати запуску програми лояльності та преміум-пакетів (другий–третій квартал), оскільки система аналітики є технологічною основою для персоналізованих пропозицій.

Таким чином, проведене економічне обґрунтування підтверджує доцільність реалізації запропонованого комплексу заходів. При сукупних витратах 880,0 тис. грн за три роки підприємство отримує 1 440,0 тис. грн сукупного економічного ефекту (зростання на 63,6 % відносно вкладень), що забезпечить перехід підприємства від поточного збитку –70,5 тис. грн до

позитивного фінансового результату вже протягом першого року впровадження заходів.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного комплексного дослідження асортиментної політики ТОВ «Сонячна Лагуна» встановлено, що ефективне управління асортиментом у сучасних умовах функціонування підприємств готельно-ресторанної сфери є одним із визначальних чинників формування конкурентних переваг, забезпечення фінансової стійкості та адаптивності бізнесу до змін ринкового середовища. Асортиментна політика виступає інтегрованим інструментом стратегічного та операційного управління, що поєднує маркетингові, економічні та організаційні аспекти діяльності підприємства.

1. У процесі теоретичного дослідження систематизовано наукові підходи до визначення поняття «асортиментна політика», виокремлено маркетинговий, операційний та стратегічний підходи (Ф. Котлер, С. С. Гаркавенко, А. О. Касич, С. В. Близнюк та ін.) та сформульовано авторське визначення стосовно готельної сфери. Відповідно до нього, асортиментна політика готельного закладу – це система цілеспрямованих управлінських рішень щодо формування, оптимізації та оновлення комплексу готельних послуг, спрямована на максимальне задоволення потреб різних категорій гостей, зміцнення конкурентних позицій та підвищення ефективності господарської діяльності закладу.

Встановлено, що асортимент готельного закладу є багатокомпонентною системою, ефективність якої визначається параметрами широти, глибини, насиченості та гармонійності. Доведено, що збалансований асортимент включає основні, додаткові, супутні та перспективні групи послуг, а його оптимальна структура враховує концепцію життєвого циклу товару. Визначено, що ефективна асортиментна політика реалізується через п'ять ключових принципів: відповідності попиту, прибутковості, конкурентоспроможності, гнучкості й оновлення та збалансованості.

Дослідження сучасних тенденцій формування асортиментної політики готельних підприємств дозволило виявити сім ключових напрямів трансформації галузі: персоналізацію на основі CRM та Big Data; діджиталізацію (OTA-канали, смарт-номери, мобільні ключі); орієнтацію на сталий розвиток та «зелену» сертифікацію; зростання ролі wellness-послуг як маржинального сегменту; розвиток bleisure-туризму; впровадження нових форматів розміщення (глемпінг, апарт-готелі); а для вітчизняного ринку – специфіку адаптації в умовах воєнного часу та орієнтацію на внутрішнього туриста.

2. Аналіз методичних підходів підтвердив доцільність комплексного застосування кількісних методів (ABC-аналіз, XYZ-аналіз, ABC-XYZ-матриця), матричних інструментів (BCG, McKinsey, Ансоффа) та галузевих показників (RevPAR, ADR, TRevPAR, Occupancy Rate, рентабельність послуг). Жоден із розглянутих методів окремо не здатний забезпечити повноцінну оцінку асортиментної політики: ABC-аналіз визначає пріоритетність позицій за дохідністю, але не враховує стабільності попиту; XYZ-аналіз оцінює

рівномірність попиту, але не абсолютний внесок у дохід; матриця BCG стратегічно позиціонує групи послуг, але не відображає операційну рентабельність.

На цій основі розроблено авторський семикроковий алгоритм аналізу асортиментної політики готельного закладу, що поєднує інвентаризацію послуг → аналіз параметрів асортименту → ABC-аналіз → XYZ-аналіз → матричне позиціонування → оцінку галузевих показників → формування рекомендацій. Алгоритм забезпечує послідовне, системне дослідження з урахуванням специфіки готельних послуг.

3. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сонячна Лагуна» виявила підприємство малого готельно-рекреаційного формату (20 номерів, місткість 30 осіб, 10 осіб персоналу), зареєстроване у травні 2023 р. в с. Кудашівка Криворізького р-ну. За 2023–2025 рр. підприємство пройшло шлях від прибуткового старту (чистий прибуток 389,6 тис. грн, рентабельність 12,7 % у 2023 р.) до збитковості (–70,5 тис. грн, –2,3 % у 2025 р.). Основні причини погіршення фінансових результатів:

- зростання витрат діяльності на 15,5 % (з 2666,5 до 3080,9 тис. грн) при майже незмінному доході (–1,5 %);
- підвищення собівартості однієї ночівлі до 739,36 грн, що перевищує середній дохід з номера (ADR = 469,59 грн) на 269,77 грн, тобто кожна реалізована ніч є операційно збитковою без компенсації за рахунок супутніх послуг;
- падіння ADR на 10,5 % (з 524,97 до 469,59 грн) попри зростання кількості гостей на 29,3 % – свідчення вимушеного застосування знижок та цінового тиску;
- скорочення середньої тривалості перебування на 15,2 % (з 1,25 до 1,06 дня), що безпосередньо обмежує cross-sell потенціал.

Разом з тим, позитивними сигналами залишаються зростання завантаженості номерного фонду до 57,1 % та збільшення вартості основних засобів на 23,2 %, що свідчить про часткове оновлення матеріально-технічної бази.

4. Оцінка динаміки та структури асортименту послуг показала, що за 2023–2025 рр. підприємство збільшило насиченість асортименту на 61,5 % (з 13 до 21 позиції) при незмінній широті (4 групи). Коефіцієнт оновлення зріс до 19,0 % у 2025 р, впроваджено 8 нових позицій у блоках розміщення (будиночок комфорт), харчування (BBQ-зона), рекреації (спорт-активності) та додаткових послуг (онлайн-бронювання). Ці зміни відповідають тенденціям ринку, однак мають переважно реактивний, а не проактивний стратегічний характер.

Структура доходів залишалася незмінною протягом усього досліджуваного періоду: послуги розміщення стабільно формують 65,0 % доходу, харчування – 19,2 %, рекреація – 8,7 %, додаткові послуги – 7,0 %. Незмінність часток при загальному скороченні доходу означає, що жодна група не нарощувала свою

частку навіть в умовах кризи. Частка рекреаційних та додаткових послуг разом (15,7 %) суттєво нижча від галузевої норми для комплексів подібного типу (20–30 %).

Квартальний аналіз виявив критичну сезонну нерівномірність: Occupancy Rate у Q3 (106,4 %) перевищує показник Q1 (27,8 %) у 3,8 рази, RevPAR Q3 (589,58 грн) перевищує RevPAR Q1 (107,05 грн) у 5,5 рази. Така нерівномірність є структурною причиною збитковості, оскільки постійні витрати несуться цілорічно, а 47 % доходу концентрується в одному кварталі.

5. Діагностика ефективності асортиментної політики із застосуванням комплексу методів виявила такі системні проблеми:

- ABC-аналіз: критична монопродуктова залежність – єдина група А (розміщення) формує 65,0 % доходу; групи В (харчування + рекреація – 27,9 %) та С (додаткові – 7,0 %) не здатні компенсувати падіння основної послуги;

- XYZ-аналіз: три з чотирьох груп – у групі Z ($CV > 25$ %); рекреація має $CV = 87,6$ %, розміщення – 52,8 %, харчування – 40,9 %; жодна група не входить до Х-групи (стабільний попит), що означає повну відсутність цілорічного рівномірного доходу;

- Матриця ABC-XYZ: відсутність позицій у привілейованих сегментах АХ, АУ, ВХ, ВУ; розміщення – сегмент АZ (висока дохідність + нестабільний попит); харчування та рекреація – ВZ;

- Матриця BCG: портфель не містить «Зірок» та «Дійних корів»; розміщення – у квадранті «Аутсайдерів» (частка ринку 0,45 при темпі зростання 8,5 %); три групи – у «Знаках питання» з темпами зростання ринку 12–22 %;

- Аналіз рентабельності: три з чотирьох груп збиткові; рекреація – найгірший показник (–40,4 %), харчування та додаткові – по –17,0 %; лише розміщення є прибутковим (8,7 %), проте ADR (469,59 грн) нижче собівартості ночівлі (739,36 грн).

6. На основі результатів аналізу обґрунтовано сім напрямів удосконалення асортиментної політики ТОВ «Сонячна Лагуна», пріоритизованих за критеріями впливу на результат та складності реалізації:

1. оптимізація асортиментної матриці на основі ABC/XYZ-аналізу (пріоритет 1, строк окупності 3–6 міс.) – виведення ~15 % позицій групи CZ, вивільнення ресурсів для розвитку перспективних напрямів;

2. розширення преміум-сегменту та авторських продуктів (пріоритет 2) – введення лінійки під власною торговою маркою, розробка сезонного преміум-меню; очікуване зростання середнього чека на 23–30 %;

3. вдосконалення сезонної стратегії (пріоритет 2) – чотирифазна модель управління: підготовка → впровадження → моніторинг → виведення; зменшення частки Q3 у доходах з 47 % до 35–40 %;

4. впровадження програми лояльності та персоналізації (пріоритет 2) – накопичувальна бонусна програма, персоналізовані рекомендації на основі CRM; очікуване зростання витрат учасників на 20–25 %;

5. цифровізація управління асортиментом (пріоритет 3) – предиктивна аналітика попиту, онлайн-бронювання, автоматизація управління запасами; точність прогнозування попиту до 85–90 %;

6. диверсифікація постачальницької бази (пріоритет 3) – розширення до 3–5 постачальників у кожній категорії, прямі партнерства з локальними виробниками; зниження закупівельних цін на 5–8 %;

7. впровадження принципів сталого розвитку (пріоритет 4) – еко-сертифікована продукція, локальне партнерство, екологічна упаковка; охоплення зростаючого сегменту екосвідомих туристів.

7. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність запропонованих заходів. При загальних інвестиційних витратах 880,0 тис. грн за три роки (одноразові 400,0 тис. грн + поточні 480,0 тис. грн) сукупний економічний ефект становить 1 440,0 тис. грн, що забезпечує:

- позитивне значення NPV = 80,0 тис. грн при ставці дисконтування 15 %, що підтверджує перевищення дисконтованих доходів над витратами;
- рентабельність інвестицій ROI = 152,6 %, тобто на кожен вкладений гривню – 1,53 грн сукупного чистого грошового потоку;
- строк окупності 2,2 року, що відповідає прийнятним параметрам галузі (медіана 2–3 роки);
- перехід підприємства від поточного збитку –70,5 тис. грн до позитивного фінансового результату вже протягом першого року впровадження заходів.

Найбільший вклад у сукупний ефект формує розширення преміум-сегменту (29,2 % від загального ефекту, 140,0 тис. грн), програма лояльності (22,9 %, 110,0 тис. грн) та цифровізація (20,8 %, 100,0 тис. грн). Ефект носить кумулятивний синергетичний характер, оскільки цифровізація є технологічною основою для персоналізації, яка, у свою чергу, підсилює ефективність програми лояльності.

8. Практичні рекомендації для керівництва ТОВ «Сонячна Лагуна» сформульовано у трьох часових горизонтах:

У короткостроковій перспективі (до 6 місяців) доцільно: провести ABC/XYZ-аналіз і вивести позиції групи CZ; переглянути цінову політику з метою підвищення ADR до рівня не нижче 550–600 грн для забезпечення беззбитковості основної послуги; запровадити гнучку систему тарифів у міжсезонний період (Q1, Q4) – знижені тарифи вихідного дня, пакети з тривалим проживанням; розпочати переговори з новими постачальниками для диверсифікації закупівельної бази.

У середньостроковій перспективі (6–18 місяців): впровадити цифрові інструменти управління (CRM, система онлайн-бронювання, предиктивна аналітика); запустити програму лояльності з базовим функціоналом (накопичення бонусів, персоналізована комунікація); ввести преміальні пакети «Комфорт+» та «Романтика» для підвищення середнього чека; розробити три–

чотири міжсезонні тематичні пакети (корпоративний, wellness, «подовжений відпочинок»).

У довгостроковій перспективі (18–36 місяців): сформувати інтегровану систему управління асортиментом на основі цифрової аналітики та збалансованих показників ефективності (КРІ); розвинути wellness-напрямок як маржинальний сегмент з найвищим потенціалом переходу до «Зірок» (темп зростання ринку 18,7 %); розглянути можливість отримання «зеленої» сертифікації (Green Key) для виходу на екосвідому аудиторію; забезпечити диверсифікацію структури доходів до рівня: розміщення – не більше 55 %, харчування – 22–25 %, рекреація – 12–15 %, додаткові послуги – 8–10 %.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що удосконалення асортиментної політики ТОВ «Сонячна Лагуна» є економічно доцільним та стратегічно обґрунтованим напрямом розвитку підприємства. Ключовою проблемою є не відсутність попиту (кількість гостей зросла на 29,3 %) і не нестача інфраструктури, а системний дисбаланс асортиментного портфеля: надмірна залежність від одного продукту, відсутність цілорічного рівномірного доходу та нереалізований потенціал рекреаційного сегменту. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, зростанню фінансових результатів та зміцненню ринкових позицій підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Travel Commission. Smart Tourism and Digital Tools for Competitiveness. 2022. URL: <https://etc-corporate.org/reports> (дата звернення: 20.12.2024).
2. Kotler Ph, Bowen J, Makens J. Marketing for Hospitality and Tourism. 3rd ed. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2003. 893 p. URL: https://archive.org/details/marketingforhosp0000kottl_c8q0_3 (дата звернення: 03.03.2026).
3. Reid R. D, Bojanic D. C. Hospitality Marketing Management. New Jersey : John Wiley and Sons, 2009. 672 p. URL: [https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Hospitality/Bake%20It/Robert%20D.%20Reid,%20David%20C.%20Bojanic%20-%20Hospitality%20Marketing%20Management-Wiley%20\(2006\).pdf](https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Hospitality/Bake%20It/Robert%20D.%20Reid,%20David%20C.%20Bojanic%20-%20Hospitality%20Marketing%20Management-Wiley%20(2006).pdf) (дата звернення: 03.03.2026).
4. Бардаш М. С, Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. Ефективна економіка. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288> (дата звернення: 23.02.2026).
5. Биба В. К. Прогнозування попиту на новий асортимент в умовах воєнного стану. Матеріали наукової конференції ФММ КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. С. 150–151. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279780> (дата звернення: 14.03.2026).
6. Біленький О. Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2013. Вип. 1/1. С. 31–37. URL: <http://repository.rshu.edu.ua/id/eprint/9431/1/%D0%9C%D0%A0%20%D0%9A%D0%9E%D0%A0%D0%9E%D0%9B%D0%AE%D0%9A%20%D0%92.%D0%A0%202020.pdf> (дата звернення: 14.03.2026).
7. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку : монографія. Київ : Політехніка, 2003. 384 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18209/1/proces_2018-73-74.pdf (дата звернення: 14.03.2026).
8. Бондаренко Н. П. Особливості діяльності підприємств готельної індустрії. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.15. С. 168–176. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21COLORTERMS=0&S21P03=I=&S21STR=%D0%9668985/2013\\$](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21COLORTERMS=0&S21P03=I=&S21STR=%D0%9668985/2013$) (дата звернення: 14.03.2026).
9. Василюх Н. В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. Економіка і суспільство. 2018. №

19. С. 960–965. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/144.pdf (дата звернення: 14.03.2026).

10. Галасюк С. С., Нездоймінов С. Г. Організація готельного господарства : навч.-практ. посібник. Київ : ФОП Гуляєва В. М, 2019. 204 с. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d9e6ca61-75bb-4ced-9ce4-f64e5f67b017/content> (дата звернення: 14.03.2026).

11. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. К.: Лібра, 2004. 712 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi83/0063295.pdf> (дата звернення: 14.03.2026).

12. Головчук Ю. О, Худоба О. М, Боднар Р. О. Діджиталізація у сучасній індустрії туризму та гостинності: проблеми і перспективні напрями. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-12-03>. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-12-03> (дата звернення: 23.02.2026).

13. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2013. 86 с. URL: <http://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Ekonomichnij-analiz-B.-.-Graboveczkij.pdf> (дата звернення: 02.03.2026).

14. Данько Н. І, Парфіненко А. Ю, Подлепіна П. О, Вишневська О. О. Основи готельно-ресторанної справи : навч. посібник / за заг. ред. А. Ю. Парфіненка. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. 288 с. URL: <https://old.karazin.ua/images/redactor/news/2017-12-12/Parfinenko.pdf> (дата звернення: 02.03.2026).

15. Джеджула О. М, Волонтир Л. О. Діджиталізація як основний фактор розвитку індустрії гостинності у країнах Євросоюзу. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. № 3. С. 194–210. URL: <https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/29409.pdf> (дата звернення: 03.03.2026).

16. Єфімова Є. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. Траєкторія науки. 2017. № 7 (12). С. 311–314. URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/199> (дата звернення: 13.03.2026).

17. Єфімова Є. О. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі. Траєкторія науки. 2017. № 7 (12). С. 3.1–3.14. URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/200> (дата звернення: 03.03.2026).

18. Завадський Й. С, Осовська Т. В, Юркевич О. О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с. URL: <https://condorbook.prom.ua/ua/p2190910420-ekonomicheskij-slovar-osovskaya.html> (дата звернення: 25.03.2026).

19. Касич А. О, Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6387> (дата звернення: 25.03.2026).
20. Кашинська О. Є. Поняття «bleisure-подорож» і «bleisure-турист» в готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-11>.
21. Король С. Я. Бухгалтерський облік у готельному господарстві : навч. посібник. Київ : КНТЕУ, 2005. 354 с. URL: <https://international-relations-tourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/a165e54e330c3e3cdb5cf8662a2ce9a8.pdf> (дата звернення: 25.03.2026).
22. Лищенко М. О, Муштай В. А, Нечипоренко В. В, Шумкова О. В. Інноваційно-методичні та наукові основи з оцінювання товарного асортименту в маркетинговому менеджменті підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2. Т. 2. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/5148> (дата звернення: 09.03.2026).
23. Лук'янов В.О, Мунін Г.Б. Маркетинг туристичного бізнесу: навчальний посібник. 2-е вид, перероб. та доп. Київ : Кондор, 2012. 336 с. URL: https://library.kpi.kharkov.ua/files/new_postupleniya/market.pdf (дата звернення: 25.03.2026).
24. Мальська М. П, Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник. 2-е вид, перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 472 с. URL: https://utek.uz.ua/wp-content/uploads/2025/04/Hotelnyi_biznes_teorii_a_ta_praktyka.pdf (дата звернення: 25.03.2026).
25. Марченко Н. І, Дітріх І. В. Перспективи застосування wellness-інновацій в індустрії гостинності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: технічні науки*. 2020. Том 31 (70). Ч. 2. № 6. С. 65–69. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-5941/2020.6-2/12>.
26. Маховка В. М. Інтерактивні та Smart-технології в туризмі. *Методологія та практика сталого розвитку туризму : монографія*. 2022. С. 148–154. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/item/2158> (дата звернення: 25.03.2026).
27. Мацеха Д. С, Бурій С. А. Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. Вип. 5. Т. 2. С. 43–47 URL: [http://search.nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21COLORTERMS=0&S21P03=I=&S21STR=%D0%9669410:%D0%A1%D0%B5%D1%80.2/2014/5\(2\)](http://search.nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21COLORTERMS=0&S21P03=I=&S21STR=%D0%9669410:%D0%A1%D0%B5%D1%80.2/2014/5(2)) (дата звернення: 13.03.2026).
28. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. Київ : Знання, 2011. 630 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/ekonomichnyy-analiz-konspekt-lektsiy> (дата звернення: 25.03.2026).

29. Моголова А. Ю, Бодашко В. О. Особливості маркетингу у готельно-ресторанному бізнесі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 17. Ч. 2. С. 72–75. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvkhdu_en_2016_17\(2\)_20](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvkhdu_en_2016_17(2)_20) (дата звернення: 25.03.2026).

30. Мокрий А. В, Чепурда Л. М. Аналіз стану та сучасних тенденцій розвитку вітчизняних підприємств готельного господарства. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2024. № 3 (13). DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(13\).2024.9](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(13).2024.9).

31. Ніколайчук О. А, Горіна Г. О, Ткаленко М. О, Федан К. С. Аналіз асортиментної політики закладу готельного господарства: теоретичний та практичний аспект. *Торгівля і ринок України*. 2024. № 1 (55). С. 107–124. DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2024-55-1-107-124>. URL: <https://torgivlyan.donnuet.edu.ua/index.php/torgivlya/article/view/107> (дата звернення: 13.03.2026).

32. Ніколайчук О. А, Ткаленко М. О. Оцінка ефективності формування асортиментної політики готельного закладу за допомогою АВС-аналізу. Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2024. С. 247–250. URL: https://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/20863/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2_16_05_2024_%D0%86%D0%86%D0%86_%D0%92%D1%81%D0%B5%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE_%D1%82%D0%B5%D0%BE_%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0.pdf (дата звернення: 23.02.2026).

33. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с. URL: https://tourlib.net/books_ukr/pucentejlo.htm (дата звернення: 23.02.2026).

34. Рега М. Г, Чучка І. М. Маркетинг галузей : навч. посібник. Мукачєво : РВЦ МДУ, 2015. 228 с. URL: http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/146/1/Marketing_Galuzey_Rega_M_G_Chuchka_I_M.PDF (дата звернення: 23.02.2026).

35. Ремеслова О. Л. Готельне господарство як об'єкт дослідження в умовах ринкової економіки. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2009. № 3 (43). С. 167–175. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1449> (дата звернення: 23.02.2026).

36. Румянцев А. П., Михайлова К. Окремі аспекти формування товарного асортименту компанії. Ефективна економіка. 2011. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=536> (дата звернення: 13.03.2026).
37. Самодай, В. П. Технологія готельної справи : навчальний посібник. Міністерство освіти і науки України, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка. Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. 308 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi60/0044361.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).
38. Собін О. В., Собін А. В. Інноваційні технології у сфері гостинності: digital-сервіс, мобільні додатки. Наукові перспективи. 2025. № 12 (66). С. 1222–1234. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12\(66\)-1222-1234](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-1222-1234).
39. Терещенко Є. Ю., Люлька О. М., Губеня В. О., Ткачук Ю. М. Сучасний сервіс персоналізації на основі ІТ в готельних підприємствах. Науковий погляд у майбутнє. 2020. Вип. 16. Т. 2. С. 35–45. DOI: <https://doi.org/10.30888/2415-7538.2020-16-02-042>.
40. Тимошенко З. І, Мунін Г. Б., Дишлевий В. П. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу. Київ : Європ. ун-т, 2007. 246 с. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=REF&P21DBN=REF&R21DBN=1&R21DBN=2&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9C%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BD%20%D0%93\\$](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=REF&P21DBN=REF&R21DBN=1&R21DBN=2&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9C%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BD%20%D0%93$) (дата звернення: 23.02.2026).
41. Цвілий С. М., Кукліна Т. С., Зайцева В. М. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві : навч. посібник. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 260 с. URL: https://digpub.chite.edu.ua/books/harch_tehn/NP_Tsviliy.pdf (дата звернення: 23.02.2026).
42. Чала В. С., Демідов Б. Ю. Теоретичні аспекти зеленого фінансування для забезпечення сталого розвитку. Економічний простір. 2024. № 193. С. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.37-45>.
43. Чепурда Г. М., Адаменко Є. С. Діджиталізація як ключовий елемент системи управління інноваційним розвитком туристичних підприємств. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2025. № 1 (15). С. 102–108. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.17](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.17).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А – Розрахунок показників ефективності асортиментної політики ТОВ «Сонячна Лагуна»

Показник / формула	Рік	Розрахунок	Результат
Occupancy Rate = реалізовані ночівлі / (кількість номерів * 365) * 100 %	2023	$3784 / (20 * 365) * 100 \% = 3784 / 7300 * 100 \%$	51,8 %
Occupancy Rate	2024	$3920 / 7300 * 100 \%$	53,7 %
Occupancy Rate	2025	$4167 / 7300 * 100 \%$	57,1 %
ADR = дохід від розміщення (грн) / кількість реалізованих ночівель	2023	$1\,986\,500 / 3784$	524,97 грн
ADR	2024	$1\,905\,200 / 3920$	486,02 грн
ADR	2025	$1\,956\,800 / 4167$	469,59 грн
RevPAR = ADR * Occupancy Rate / 100	2023	$524,97 * 51,8 / 100$	271,93 грн
RevPAR	2024	$486,02 * 53,7 / 100$	260,99 грн
RevPAR	2025	$469,59 * 57,1 / 100$	268,14 грн
TRevPAR = загальний дохід (грн) / (кількість номерів * 365)	2023	$3\,056\,100 / 7300$	418,64 грн
TRevPAR	2024	$2\,931\,100 / 7300$	401,52 грн
TRevPAR	2025	$3\,010\,400 / 7300$	412,38 грн
Собівартість 1 ночівлі = витрати / ночівлі	2023	$2\,666\,500 / 3784$	704,68 грн
Собівартість 1 ночівлі	2024	$2\,880\,200 / 3920$	734,74 грн
Собівартість 1 ночівлі	2025	$3\,080\,900 / 4167$	739,36 грн
Дохід на 1 гостя = загальний дохід (грн) / кількість гостей	2023	$3\,056\,100 / 3020$	1 011,95 грн
Дохід на 1 гостя	2024	$2\,931\,100 / 3450$	849,59 грн
Дохід на 1 гостя	2025	$3\,010\,400 / 3905$	770,91 грн
Витрати на 1 грн доходу = витрати / дохід * 100 коп.	2023	$2666,5 / 3056,1 * 100$	87,3 коп.
Витрати на 1 грн доходу	2024	$2880,2 / 2931,1 * 100$	98,3 коп.
Витрати на 1 грн доходу	2025	$3080,9 / 3010,4 * 100$	102,3 коп.
Коефіцієнт оновлення = нові позиції / загальна кількість * 100 %	2024	$3 / 17 * 100 \%$	17,6 %
Коефіцієнт оновлення	2025	$4 / 21 * 100 \%$	19,0 %

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Сонячна Лагуна»

ДОДАТОК Б – Покроковий розрахунок середньоквадратичного відхилення та коефіцієнта варіації за 2025 рік

Послуга	Q1	Q2	Q3	Q4	Серед- не	Розрахунок σ (середньоквадратичного відхилення)	σ	CV, %	Група
Послуги розміщення	234,8	430,5	919,7	371,8	489,2	Крок 1: $\sigma = \sqrt{[(234,8 - 489,2)^2 + (430,5 - 489,2)^2 + (919,7 - 489,2)^2 + (371,8 - 489,2)^2] / 4} = \sqrt{[(-254,4)^2 + (-58,7)^2 + (430,5)^2 + (-117,4)^2] / 4} = \sqrt{[64739 + 3446 + 185330 + 13783] / 4} = \sqrt{66824} = 258,5$	258,5	52,8	Z
Послуги харчування	86,9	133,3	243,4	115,9	144,9	$\sigma = \sqrt{[(86,9 - 144,9)^2 + (133,3 - 144,9)^2 + (243,4 - 144,9)^2 + (115,9 - 144,9)^2] / 4} = \sqrt{[3364 + 134,6 + 9702 + 840] / 4} = \sqrt{3510} = 59,2$	59,2	40,9	Z
Рекреація та дозвілля	13,2	47,4	163,3	39,5	65,9	$\sigma = \sqrt{[(13,2 - 65,8)^2 + (47,4 - 65,8)^2 + (163,3 - 65,8)^2 + (39,5 - 65,8)^2] / 4} = \sqrt{[2766 + 338 + 9506 + 692] / 4} = \sqrt{3326} = 57,7$	57,7	87,6	Z
Додаткові послуги	42,1	52,7	69,5	46,4	52,7	$\sigma = \sqrt{[(42,1 - 52,7)^2 + (52,7 - 52,7)^2 + (69,5 - 52,7)^2 + (46,4 - 52,7)^2] / 4} = \sqrt{[112,4 + 0 + 282 + 39,7] / 4} = \sqrt{108,5} = 10,4$	10,4	19,8	Y

Джерело: розраховано автором.

*Формула: $CV = \sigma / \text{середнє} * 100 \%$; $\sigma = \sqrt{(\sum (xi - \bar{x})^2 / n)}$, де $n = 4$ квартали*

ДОДАТОК В – Помісячний розподіл доходу та індекс сезонності послуг розміщення за 2025 рік

Місяць	Частка від річного доходу, %	Дохід від розміщення, тис. грн	Середньо місячний дохід, тис. грн	Індекс сезонності	Характеристика сезону
Січень	3%	58,7	163,07	0,36	Міжсезоння
Лютий	3%	58,7	163,07	0,36	Міжсезоння
Березень	6%	117,41	163,07	0,72	Міжсезоння
Квітень	7,0%	136,98	163,07	0,84	Норма
Травень	10%	195,68	163,07	1,2	Норма
Червень	13%	254,38	163,07	1,56	Пік сезону
Липень	18%	352,22	163,07	2,16	Пік сезону
Серпень	16%	313,09	163,07	1,92	Пік сезону
Вересень	8%	156,54	163,07	0,96	Норма
Жовтень	6%	117,41	163,07	0,72	Міжсезоння
Листопад	5%	97,84	163,07	0,6	Міжсезоння
Грудень	5%	97,84	163,07	0,6	Міжсезоння

Джерело: розраховано автором.

Індекс сезонності = фактичний місячний дохід / середньомісячний дохід (1956,8 / 12 = 163,1 тис. грн). Пік: липень–серпень. Міжсезоння: січень–лютий

ДОДАТОК Г – Показники завантаженості номерного фонду у розрізі кварталів 2025 р.

Квартал	Днів	Доступні ночі	Реалізовані ночі	Occupancy Rate, %	ADR, грн	RevPAR, грн	Характеристика
Q1 (січень– березень)	90	1 800	500	27,8	385,06	107,05	Міжсезоння – мінімальне завантаження
Q2 (квітень– червень)	91	1 820	917	50,4	446,11	224,84	Передсезон – помірне відновлення
Q3 (липень– вересень)	92	1 840	1 958	106,4	554,12	589,58	Пік сезону – надмірне завантаження
Q4 (жовтень– грудень)	92	1 840	792	43,0	460,20	197,89	Постсезон – різке скорочення
Разом	365	7 300	4 167	57,1	469,59	268,14	–

Джерело: розраховано автором.

*Occupancy Rate = реалізовані ночівлі / доступні ночівлі * 100 %; ADR = квартальний дохід від розміщення / реалізовані ночівлі; RevPAR = ADR * Occupancy Rate / 100. Квартальний розподіл ночівель: Q1=12 %, Q2=22 %, Q3=47 %, Q4=19 % від річного обсягу 4167 ночівель*