

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет управління, адміністрування та туризму  
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

Рівень вищої освіти

Управління розвитком готелю “SN” (ФОП Чаплинський С.М.)

Назва теми

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»  
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»  
Назва

Шифр \_\_\_\_\_

Виконав:  
студент 4 курсу група ГРС-19

Миколай РОМАШЕНКО  
Підпис Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Керівник

Тетяна ТОМАЛЯ  
Підпис, дата Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер

Оксана ГРИНДІЙ  
Підпис, дата Ім'я ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:  
Зав. кафедри туризму та готельно-  
ресторанної справи

Ігор ЖУРБА  
Підпис Ім'я ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 2023 р

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 241 Готельно-ресторанна справа

Шифр, назва

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа ОП «Готельно-ресторанна справа»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

“\_\_\_” \_\_\_\_\_ 202\_р.

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Ромашенко Миколай Сергійович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи «Управління розвитком готелю “SN” (ФОП Чаплинський С.М.)»

керівник роботи Томаля Тетяна Станіславівна, к.е.н, доц. кафедри ТтаГРС

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від \_\_\_\_\_ 2023 р. № \_\_ дод. \_\_

2. Строк подання студентом роботи на кафедру червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з теми управління розвитком підприємства, законодавчі та нормативні документи, інформація підприємства, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні основи управління розвитком підприємства. 2. Аналіз діяльності та характеристика середовища функціонування готелю «SN». 3 Рекомендації щодо управління розвитком готелю «SN».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Класифікація форм та видів розвитку підприємства. 2. Принципи управління розвитком підприємств. 3. Етапи управління розвитком підприємства. 4. Механізм управління розвитком підприємства. 5. Узгодження інструментів з важелями управління розвитком підприємств. 6. Оцінка діяльності конкурентів готелю «SN». 7. Аналіз цінових знижок готелю «SN». 8. Оцінка інтернет-контенту готелю «SN». 9. Меню запропонованих ланч боксів. 10. Пропозиції щодо управління розвитком готелю «SN»

6. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	березень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	квітень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	травень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	травень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	червень 2023	
9.	Підготовка висновків	червень 2023	
10.	Здача науковому керівнику	червень 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2023	

Студент

\_\_\_\_\_  
(Підпис)

\_\_\_\_\_  
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_  
(Підпис)

\_\_\_\_\_  
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

## АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу Ромашенко Миколай Сергійович

Прізвище, ім'я, по батькові

Тема роботи: Управління розвитком готелю "SN" (ФОП Чаплинський С.М.)

Назва теми кваліфікаційної (дипломної) роботи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник: к.е.н., доцент Томаля Т.С.

Вчений ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

м. Хмельницький, 2023 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 44 с., містить 14 таблиць, 10 рисунків, перелік джерел посилання складається з 26 найменувань, 1 додаток.

Актуальність роботи. Управління розвитком є важливим аспектом в сучасному готельному бізнесі, оскільки дозволяє готелю адаптуватися до змінних умов ринку і забезпечити його конкурентоспроможність.

*У першому розділі* роботи визначено сутність та зміст поняття «розвиток підприємства», охарактеризовано різні форми та види розвитку підприємства, принципи управління розвитком підприємства, визначено особливості та охарактеризовано етапи управління розвитком підприємства, наведено механізм та способи узгодження інструментів з важелями управління розвитком підприємств

*У другому розділі* роботи здійснено загальну характеристику діяльності готелю «SN», проаналізовано середовище його функціонування, виокремлено конкурентів. Наведено організаційна структура, охарактеризовано номерний фонд готелю та проаналізовано вартість його номерів, сформовано функціональну схему гостьового циклу.

*У третьому розділі* проведено оцінку інтернет-контенту готелю «SN», рекомендовано використання реклами для управління розвитком готелю «SN» в Google Ads, Instagram та Facebook, запропоновано організувати харчування для гостей готелю шляхом доставки ланч-боксів.

Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності ресторану з метою розвитку готелю, що надасть можливості для збільшення популярності закладу, залучення нових клієнтів та збільшення прибутку.

Ключові слова: розвиток, управління розвитком, готель.

## ABSTRACT

for diploma thesis Romashenko Mykolai Serhiyovych

Full Name

The diploma thesis theme: Management of the development of the hotel "SN" (FOP Chaplinskyi S.M.)

The title of the subject of the diploma thesis

First level of higher education (bachelor's degree)

Specialty 241 "Hotel and restaurant business"

Department of tourism and hotel and restaurant business

Scientific supervisor: PhD in Economics, As. Prof. Tomalia T.S

Academic degree, academic title, surname, initials

Khmelnyskyi, 2023

The diploma thesis is 44 pages long, contains 14 tables, 10 figures, a list of references consists of 26 titles, 1 appendix.

Relevance of work. Development management is an important aspect in the modern hotel business, as it allows the hotel to adapt to changing market conditions and ensure its competitiveness.

In the first section of the diploma, we defined the essence and content of the concept of "enterprise development", characterized various forms and types of enterprise development, defined the principles of enterprise development management, defined features and stages of enterprise development. management was characterized, the mechanism and methods of matching the tools with the levers of management of the development of the enterprise were given.

In the second section of the diploma, a general description of the activity of the "SN" hotel was carried out, the environment of its operation was analysed, and competitors were singled out. The organizational structure is presented, the hotel's room stock is characterized and the cost of its rooms is analysed, a functional scheme of the guest cycle is formed.

In the third section, an evaluation of the Internet content of the "SN" hotel was carried out, the use of advertising to manage the development of the "SN" hotel in Google Ads, Instagram and Facebook was recommended, and it was suggested to organize meals for hotel guests by delivering lunch boxes.

The results of the research can be used in the practical activities of the restaurant in order to develop the hotel, which will provide opportunities to increase the popularity of the establishment, attract new customers and increase profits.

Key words: development, development management, hotel.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність та зміст поняття «управління розвитком підприємства»....	9
1.2 Класифікація форм та видів розвитку підприємства.....	12
1.3 Особливості управління розвитком підприємства.....	15
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЮ «SN».....	20
2.1 Загальна характеристика готелю «SN».....	20
2.2 Аналіз середовища функціонування готелю «SN».....	24
2.3 Аналіз вартості готельних послуг в готелі «SN».....	27
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЮ «SN».....	31
3.1 Пропозиції щодо використання реклами для управління розвитком готелю «SN».....	31
3.2 Пропозиції щодо організації харчування для гостей готелю «SN»....	36
ВИСНОВКИ.....	40
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	45

## ВСТУП

Будь-яка динамічно функціонуюча соціально-економічна система потребує постійного оновлення та розвитку, щоб забезпечити свою ефективність і конкурентоспроможність. Сучасні організації сфери готельно-ресторанного бізнесу розуміють, що постійний розвиток є ключовим елементом їх успіху і виживання на ринку. Тому, управління розвитком стає невід'ємною частиною стратегії кожного підприємства сфери гостинності.

У сучасному світі, зміни відбуваються все швидше і непередбачуваність стає нормою. Глобалізація, цифровізація та інші світові процеси створюють нові виклики та можливості для підприємств індустрії гостинності. Щоб бути успішними, вони повинні бути готові адаптуватися до цих змін і швидко реагувати на них.

Управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу забезпечує рамки та інструменти для систематичного аналізу, планування та впровадження стратегічних змін у підприємстві. Це означає розробку нових форм виробництва, використання передових технологій, покращення системи збуту та просування, впровадження інформаційних технологій та інших інноваційних рішень.

Ефективне управління розвитком передбачає прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі аналізу ринкових та внутрішніх факторів, а також використання сучасних методів та технологій менеджменту. Гнучкість і адаптивність є ключовими характеристиками такого управління, оскільки воно дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та забезпечувати його конкурентоспроможність. У своїх працях О.Л. Гапоненко, О.П. Пащенко, Ю.А. Плугіна, С.П. Дунда, Т.Б. Надтока, О.В. Раєвнева та інші, досліджували питання розвитку та управління розвитком підприємств. Проте управління розвитком не втрачає своєї актуальності та необхідності проведення пошуку постійних альтернативних варіантів для підприємств, що працюють у сфері послуг та знаходяться в постійно мінливому зовнішньому середовищі.

Метою роботи є аналіз теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо управління розвитком підприємства. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність поняття розвиток;
- охарактеризувати види та форми розвитку підприємства;
- розглянути принципи та етапи управління розвитком підприємства;
- проаналізувати механізм управління розвитком підприємства;
- провести аналіз діяльності досліджуваного підприємства та середовища його функціонування;
- провести оцінку конкурентів обраного підприємства;
- розробити рекомендації для покращення управління розвитком об'єкта дослідження.

Об'єктом дослідження було обрано готель «SN».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління розвитком підприємства.

Практична значущість – результати роботи можуть бути реалізовані в практичній діяльності готелю «SN» з метою його розвитку.

Робота складається з 44 сторінок, кількість таблиць - 14, рисунків - 10, кількість позицій у списку використаних джерел – 26, додаток – 1.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та зміст поняття «розвиток підприємства»

Глибокі зміни відбуваються в усіх сферах економіки сьогодні, які впливають на систему управління, тому виникає необхідність розглядати управління як динамічний процес, адже форми, методи і функції відчувають вплив багатьох факторів: масштабу підприємства, рівня прибутковості, конкурентоспроможності тощо. Поняття «управління» відображає здатність сукупності соціально-економічної, матеріально-технічної і організаційно-технологічної систем підприємства зберігати свою визначеність, утримуючи стан динамічної рівноваги між внутрішніми та зовнішніми чинниками.

Управління — це цілеспрямована діяльність всіх суб'єктів господарювання, які забезпечують становлення, стабілізацію, функціонування і розвиток підприємства. Процес управління підприємством характеризується системним та постійним впливом на діяльність його підсистем, забезпечуючи узгодження роботи і досягнення кінцевого бажаного результату. Ефективність діяльності підприємства залежить від декількох факторів: ступеня розвиненості виробництва, поділу та кооперації праці, рівня використання результатів науково-технічного прогресу, залученості економічних ресурсів, форм стимулювання праці та ін.

Категорія «розвиток» пояснює характер змін, які відбуваються на підприємстві. Іншими словами, це послідовність переходу соціально-економічної системи підприємства з одного стану в інший, починаючи від моменту його створення, закінчуючи датою його ліквідації (юридичної та «фізичної»). Потрібно зазначити, що підприємство — це організаційно відокремлена, відкрита, економічно самостійна, соціальна система, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем і виготовляє продукцію (товари, роботи, послуги).

Наведемо в таблиці 1.1 систематизацію визначень поняття «розвиток підприємства», які зустрічаються в науковій літературі.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «розвиток підприємства»

Автори	Визначення поняття «розвиток підприємства»
Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна [13]	Процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним.
Ю.А. Плугіна [14]	Якісні перетворення в його діяльності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій.
О.В. Раєвнева [17]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування.
С.П. Дунда [16]	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища.
О.Є. Кузьмін [18]	Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності.
Ф.І. Хміль [26]	Довготермінова робота в організації щодо вдосконалення процесів вирішення проблем і оновлення та пов'язується з проведенням змін в організації

Аналізуючи поняття «розвиток підприємства» у науковій літературі, виокремлено два аспекти його трактування – у вузькому та широкому розумінні. У вузькому розумінні розвиток підприємства - це стан чи результат зміни діяльності підприємства, його переходу в інший кількісний або якісний стан під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. У широкому розумінні розвиток підприємства – це незворотній, цілеспрямований, закономірний процес, що є безперервною та послідовною зміною (або їх сукупністю) під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

На думку Хамінч С.Ю. : «Розвиток підприємства є незворотним процесом, який забезпечує спонтанні чи керовані переходи від одного неповторного стану

до іншого через процес змін. Неповторність кожного конкретного економічного стану підприємства забезпечується неможливістю повного повторення різноманітності, якості, кількості та сили впливу факторів, які його визначили. Першоосною розвитку підприємств слід вважати різноманітні зміни (внутрішнього та зовнішнього характеру), які виступають результатом взаємодії економічних предметів (об'єктів), їх властивостей та параметрів. Соціально-економічні зміни у системі підприємства носять об'єктивний характер, тобто не залежать від волі та бажання людини (власників, менеджерів, працівників, інвесторів, кредиторів тощо)» [9].

Сучасна організація часто розглядається як комплексна система, яка складається з двох взаємозв'язаних підсистем - керуючої та керованої. Керуюча підсистема, яка є суб'єктом управління, здійснює управлінський вплив на керовану підсистему - об'єкт управління, до якого відносяться виробничий персонал, обладнання, сировина, технології та інше. Отже, головна мета управління полягає в цілеспрямованому впливі керуючої системи на керовану, з метою забезпечення переходу від поточного стану підприємства до кращого, більш досконалого порівняно з попереднім станом, відповідно до поставлених цілей. Це є основою управління розвитком підприємства.

Одержати бажаний розвиток організації передбачає переміщення системи з одного стану в інший, з новими якісними характеристиками. Для досягнення ефективного управління розвитком підприємства застосовуються ряд принципів, які є основними принципами, вихідними положеннями, що визначають загальноприйняті правила та властивості економічних процесів.

Незважаючи на поширеність поняття «розвиток підприємства» в науці, не має загального універсального визначення цієї категорії. Але ця категорія, поряд з притаманними їй особливостями трактування різними дослідниками, має спільні загальні риси та характеристики. Такими характеристиками, є: перехід з одного стану в інший, наявність кількісних та якісних змін, пристосування до впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

## 1.2 Класифікація форм та видів розвитку підприємства

Розвиток підприємства передбачає виникнення чогось нового, що призводить до удосконалення або зростання ефективності діяльності підприємства, формуючи його конкурентні переваги, адаптуючи його внутрішній потенціал до умов динамічного зовнішнього середовища. Обов'язковими умовами розвитку підприємства є зміни, економічне зростання і вдосконалення. Розглянемо класифікацію різних видів розвитку підприємства за різними класифікаційними ознаками наведену на рис.1.1.

Необхідність постійних змін в управлінні та методах ведення бізнесу виникає через ряд внутрішніх і зовнішніх проблем. Серед внутрішніх проблем зазвичай виникають функціональні та організаційні незбалансованості, застарілі стилі та методи управління, архаїчні стереотипи поведінки, недоліки в плануванні та обліку. Перехід до насиченого ринку та загострення конкурентної боротьби ставлять перед менеджментом завдання забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Сьогодні конкуренція все більше ґрунтується на боротьбі ідей, а не матеріальних ресурсів. На ринку перемагають організації, які постійно пропонують нові інноваційні рішення. При цьому швидкість практичної реалізації ідей набуває великого значення. Динамічність організації, її здатність швидко та ефективно маневрувати власними ресурсами або встановлювати ефективні партнерські зв'язки на ринку, стає вирішальним фактором конкурентоспроможності. Зміни стають не просто необхідністю, але й неодмінною частиною життя. Ефективне управління організацією стає домінантною складовою успішного менеджменту.

Зазначені характеристики підкреслюють необхідність оптимізації системи управління розвитком підприємства з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища. У процесі розвитку підприємство здійснює перехід від однієї фази або стадії розвитку до іншої, що характеризується стабільним станом його функціонування з певними ознаками та рівнем. Зміна фази або стадії розвитку відбувається через фазові переходи.

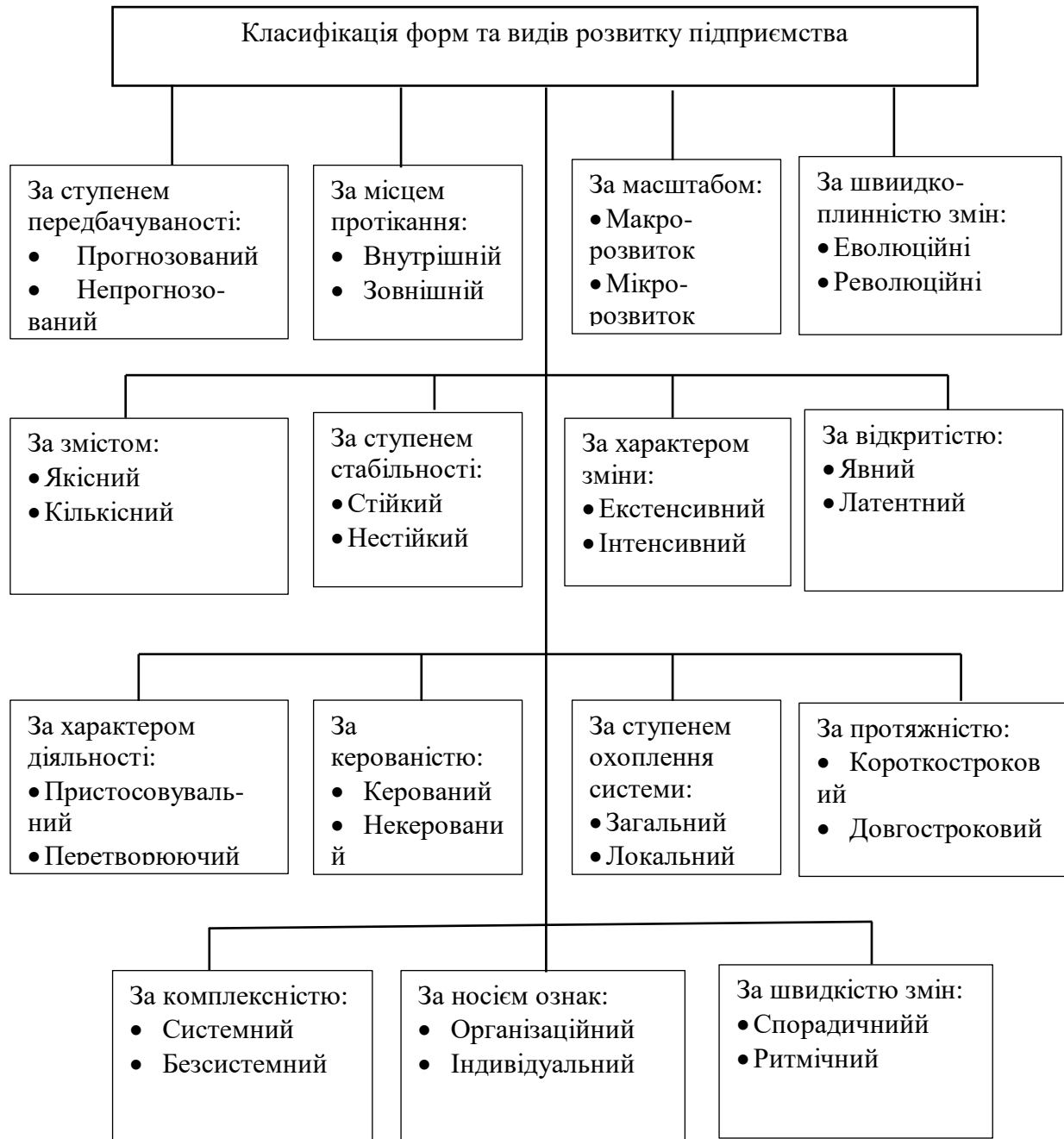


Рис. 1.1 - Класифікація форм та видів розвитку підприємства

Під фазовим переходом в розвитку розуміється перехід в якісно відмінний стан функціонування зі своїми характеристиками та рівнем, який досягається шляхом вирішення основних протиріч попередньої фази.

На основі аналізу та систематизації вітчизняної та зарубіжної економічної літератури пропонуємо наступну систему принципів управління розвитком підприємств (рис. 1.2).

Головне завдання управління розвитком підприємства полягає в досягненні стійкого економічного зростання та забезпеченні збалансованості бізнес-процесів для забезпечення у майбутньому стабільної функціонуючої організації, що прогресивно розвивається. У процесі управління розвитком підприємства ця основна мета, а також основні завдання та принципи досягаються за допомогою виконання певних функцій.

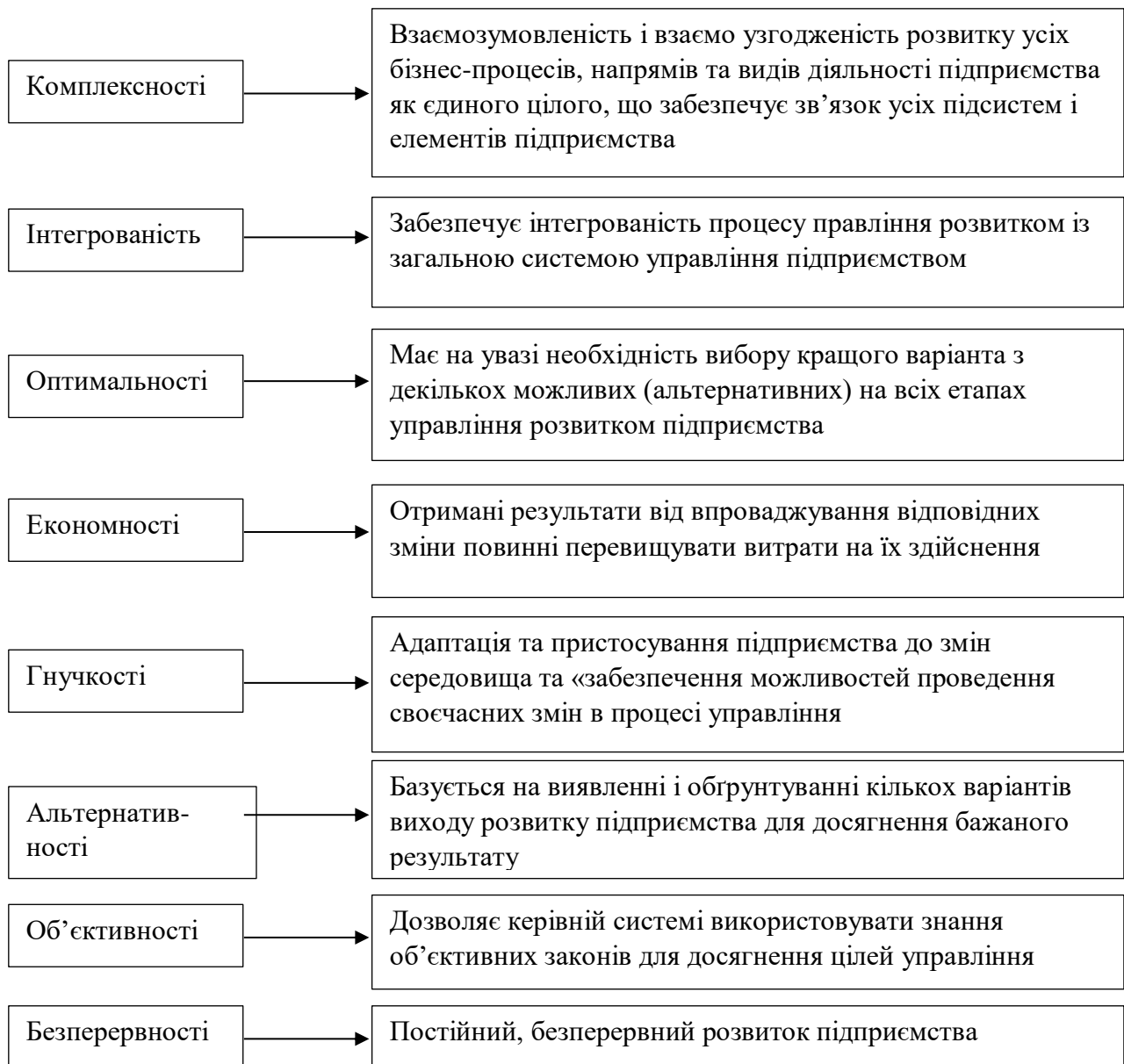


Рисунок. 1.2 - Принципи управління розвитком підприємств [11]

На підставі загальної теорії менеджменту процес управління розвитком підприємства може бути реалізований через наступні основні функції:

Планування: визначення мети розвитку, встановлення конкретних цілей, розробка стратегій та тактик для досягнення цих цілей.

Організація: створення ефективної організаційної структури, розподіл відповідальності та повноважень, формування команд для реалізації стратегій розвитку.

Координація: забезпечення взаємодії між підрозділами та співробітниками підприємства, згуртування зусиль у напрямку досягнення спільних цілей.

Контроль: встановлення системи моніторингу та оцінки результатів розвитку, виявлення відхилень від поставлених цілей і вжиття відповідних заходів для їх корекції.

Мотивація: стимулювання співробітників до досягнення поставлених цілей розвитку підприємства, створення сприятливого робочого середовища та системи винагород.

### 1.3 Особливості управління розвитком підприємства

Розвиток підприємства – це незворотній процес, який нерозривно пов'язаний зі стратегією. Саме стратегія робить можливим визначення етапів розвитку подій. Тобто система управління розвитком підприємства має складатися з певних етапів (рис. 1.3) та визначати перспективи розвитку підприємства на основі реалізації його потенціалу.

Дуже важливо обрати правильні орієнтири і визначити реальні цілі, що збігаються із загальною концепцією підприємства.

Модель управління розвитком підприємства в сучасних умовах представлена в додатку А на рис. А.1. Запропонована модель відображає процес управління розвитком як комплекс заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети, що охоплюють усі сторони діяльності підприємства. Базисом для моделі системи розвитку підприємства є фундаментальні принципи й закони інформаційної бази про розвиток.

Розвиток розглядається як процес якісних позитивних змін. Процес

розвитку складається з декількох етапів, коли підприємство переходить від однієї фази (стадії) розвитку до іншої.

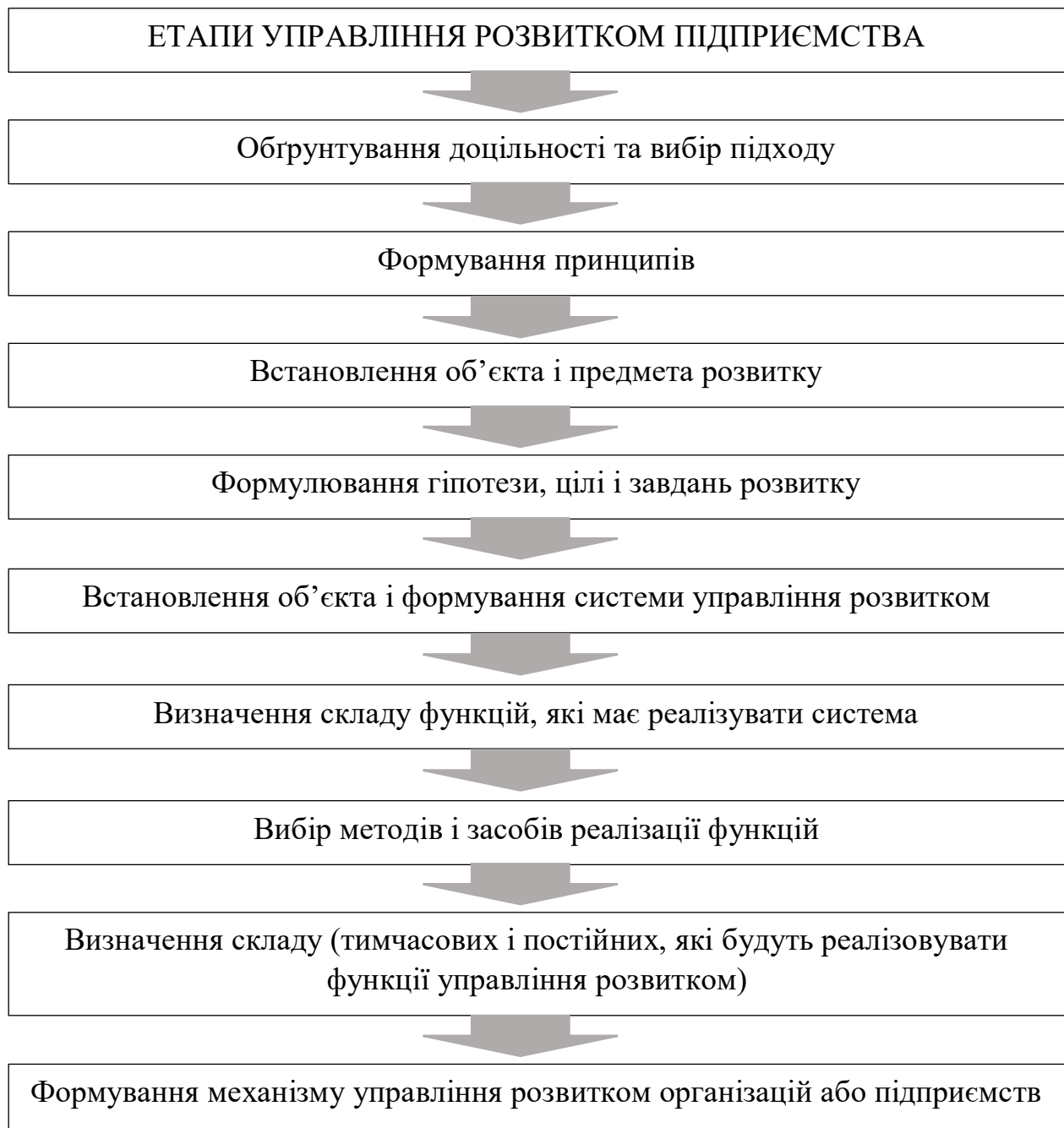


Рисунок 1.3 - Етапи управління розвитком підприємства

Важливим елементом моделі системи управління розвитком є функціональні області управління, в яких розглядаються методи та технології розвитку для відповідних підсистем і елементів підприємства.

На поточному етапі розвитку, умови функціонування підприємств відрізняються високим рівнем невизначеності та динамічності, що вимагає

пошуку нових методичних підходів, які відповідають сучасним реаліям, для забезпечення успішного розвитку. В умовах невизначеності та швидких змін у конкурентному середовищі, традиційні методи управління підприємствами будуть неефективними, це зумовлює необхідність використання механізму управління розвитком підприємства. (рис.1.4).

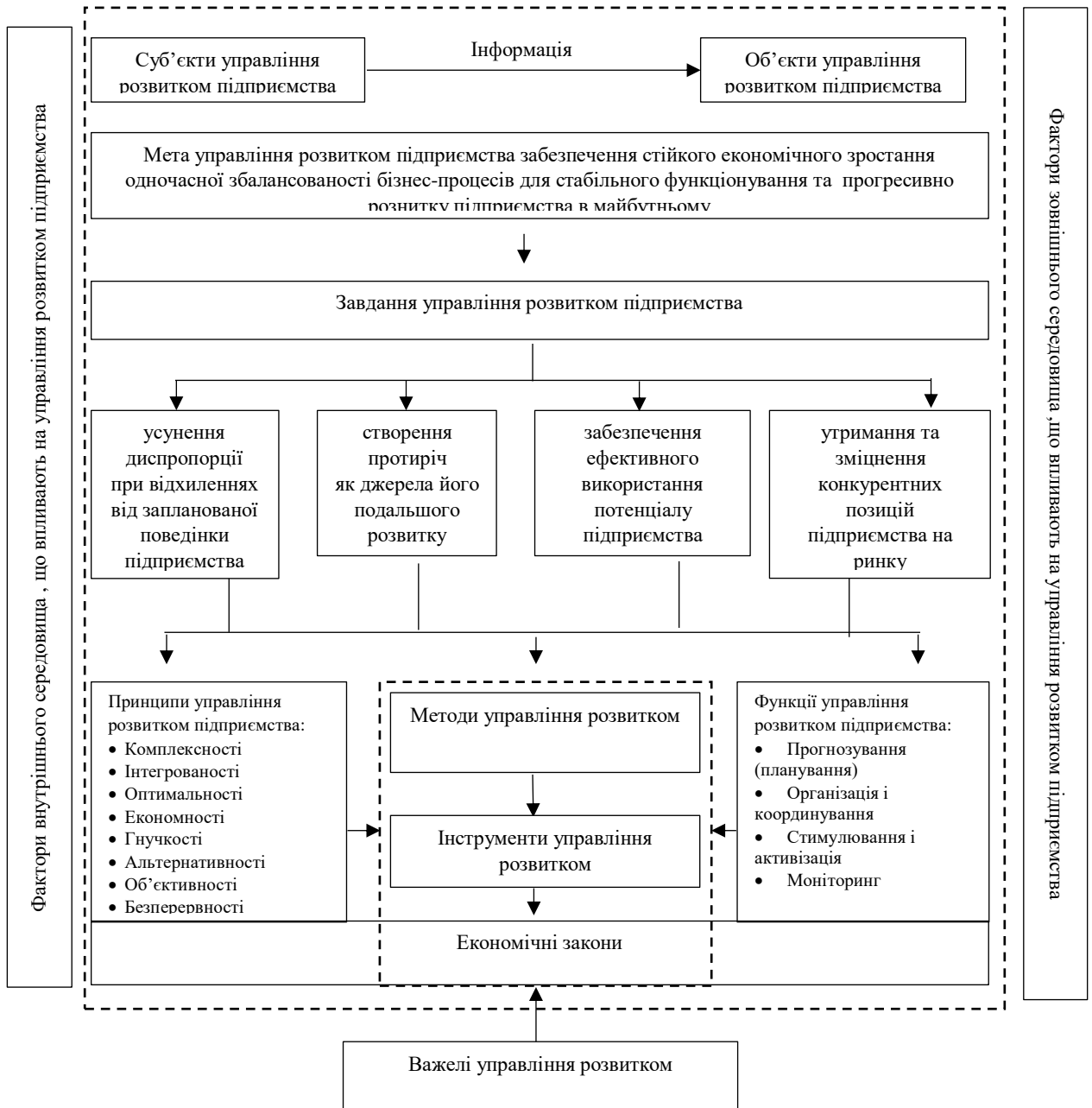


Рисунок 1.4 - Механізм управління розвитком підприємства [11]

Здійснення процесів управління розвитком підприємства ґрунтується на використанні різноманітних методів, інструментів, методик, а також технік і

технологій. Для досягнення цілей управління розвитком підприємства, яке є динамічним процесом, зазвичай застосовуються статистичні методи, методи факторного аналізу, економіко-математичне моделювання, прогнозування та інші. Ці методики у поєднанні дозволяють оцінювати розвиток, вибирати стратегії розвитку та моделювати їх.

У сучасних умовах господарювання проблеми, пов'язані з управлінням розвитком підприємства, стали особливо актуальними.

Зовнішні спонукальні мотиви стали наслідком загальносвітових процесів, зокрема тенденцій до глобалізації та корпоратизації світової економіки. Внутрішні мотиви об'єктивно виникли внаслідок змін умов функціонування підприємств, що призвело до необхідності розробки нових, сучасних стратегій розвитку підприємств, що є основою для успішної діяльності.

На основі дослідження існуючих методологічних підходів до управління розвитком підприємства встановлено, що найбільш ефективним для вирішення проблем управління розвитком підприємства є використання сучасних концепцій менеджменту, які використовують взаємодію процесного, системного, ситуаційного, цільового, синергетичного та кумулятивного підходів.

І. М. Хвостіна [11] не уточнює сутність, склад важелів та інструментів для забезпечення управління розвитком підприємств. Інструмент - це засіб або спосіб, який застосовується для досягнення бажаного результату, тобто «інструмент управління розвитком підприємств» – це спосіб, з допомогою якого підприємство досягає мети розвитку.

А. М. Дідик, зазначає, що «важіль управління розвитком характеризується ознаками дієвості, каталізування перетворень, стимулювального чи стримувального впливу» [12].

Взаємозв'язок між інструментами управління розвитком та важелями управління наведено у табл. 1.2.

Головною умовою успішного використання важелів та інструментів управління розвитком є їх взаємозв'язок та одночасне аргументоване

використання тієї групи або виду інструменту, що матиме найбільшу вагомість для досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку підприємства.

Таблиця 1.2 - Узгодження інструментів з важелями управління розвитком підприємств [12].

Групи інструментів	Види інструментів управління	Важелі управління
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збалансована система показників;</li> <li>- програма управління змінами;</li> <li>- стратегічне планування;</li> <li>- відкриті інновації;</li> <li>- тотальне управління якістю;</li> <li>- реінжиніринг бізнес-процесів</li> </ul> тощо	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ставка податку на доходи підприємств;</li> <li>- ставка судних процентів;</li> <li>- норми амортизаційних відрахувань;</li> <li>- ставки держмита тощо</li> </ul>
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення штатів;</li> <li>- аутсортинг;</li> <li>- соціальні медіапрограми;</li> <li>- анкетування співробітників тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мінімальна заробітна плата;</li> <li>- відсоткова ставка єдиного соціального внеску;</li> <li>- ставка податку на доходи фізичних осіб,</li> <li>- умови стимулювання працівників</li> </ul> тощо
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- агломерація образу майбутнього;</li> <li>- екологічне маркування;</li> <li>- еко-менеджмент;</li> <li>- Європейський реєстр викидів та перенесення забруднювальних речовин тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ставки екологічних податків;</li> <li>- ставки екологічного мита;</li> <li>- екологічна сертифікація;</li> <li>- гранично-допустимі кон-центрації шкідливих речовин тощо</li> </ul>

Отже, управління розвитком підприємства є надзвичайно важливим процесом, допомагає підприємству адаптуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі, підвищує його конкурентоспроможність і здатність витримувати конкуренцію на ринку; сприяє створенню та реалізації інновацій, що дозволяє підприємству впроваджувати нові технології, продукти та процеси, що забезпечують зростання та розвиток.

Управління розвитком спрямоване на оптимальне використання ресурсів підприємства, включаючи фінансові, людські, матеріальні та інтелектуальні ресурси.

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЮ «SN»

### 2.1 Загальна характеристика готелю «SN»

Готель «SN» знаходиться в м. Старокостянтинові, що розташований в 150 м від центральної вулиці міста. Готель налічує 9 номерів, де одночасно може прийняти 20 проживаючих. Номера в готелі є одно-, двокімнатні приміщення, де дизайн окремого номера гармоніює з загальним стилем готелю. Для номерів характерний мінімалістичний дизайн та використання натуральних матеріалів в обробці. В наявності готелю фінська сауна на дровах та басейн, власний майданчик для паркування автомобілів, доступ до мережі Інтернет через Wi-Fi. Керівник готелю – ФОП Чаплинський С.М.

Готель «SN» надає своїм відвідувачам основні та додаткові послуги. Розміщення або проживання є головною послугою досліджуваного закладу готельного господарства. Прибуття в готель та вибуття відбувається цілодобово. Окрім надання номеру для тимчасового проживання, також виділяють супутні основні послуги готелю: видача і заміна постільної білизни, можливість користування телевізором, надання рушників і засобів особистої гігієни, прибирання приміщень тощо. Номери оснащені сучасними меблями, а також, незалежно від категорії, холодильником, телевізором (кабельне телебачення), кондиціонером, міні сейфом, чайником, набором посуду, санвузлом, феном та набором міні парфумерії. Додаткова ковдра та подушка надається за вимогою. Все перелічене включено у вартість номера. Плата за проживання здійснюється згідно єдиної розрахункової системи, тобто до 12 години поточної доби за місцевим часом.

Для залучення клієнтів готель надає і додаткові послуги, які є платні і безплатні. Зауважимо, що в залежності від змін конкурентного середовища, сезонності та інших факторів, власник готелю може надавати й інші безплатні

послуги на свій розсуд, це є перевагою невеликого розміру готелю. Найбільш розповсюджені є наступні додаткові послуги, що зображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Характеристика додаткових послуг, що надаються готелем «SN».

№ п/п	Платні послуги	Безкоштовні послуги
1	користування сауною, банею, басейном	парковка, виклик таксі
2	прокат різноманітного інвентаря, побутових приладів	користування сейфом
3	додаткове спальне місце	виклик швидкої допомоги
4	доставка квітів і подарунків	пробудження до визначеного часу
5	оренда приміщень	надання ножиць, голок з нитками

Слід зазначити, що привабливі додаткові види послуг допомагають готелю здійснити заповнюваність у сезон низького попиту та збільшують дохід.

Організаційна структура готелю лінійна. Це означає, що керівник (власник) наділений усіма повноваженнями щодо здійснення усіх функцій управління. Організаційна структура зображена на рисунку 2.1.

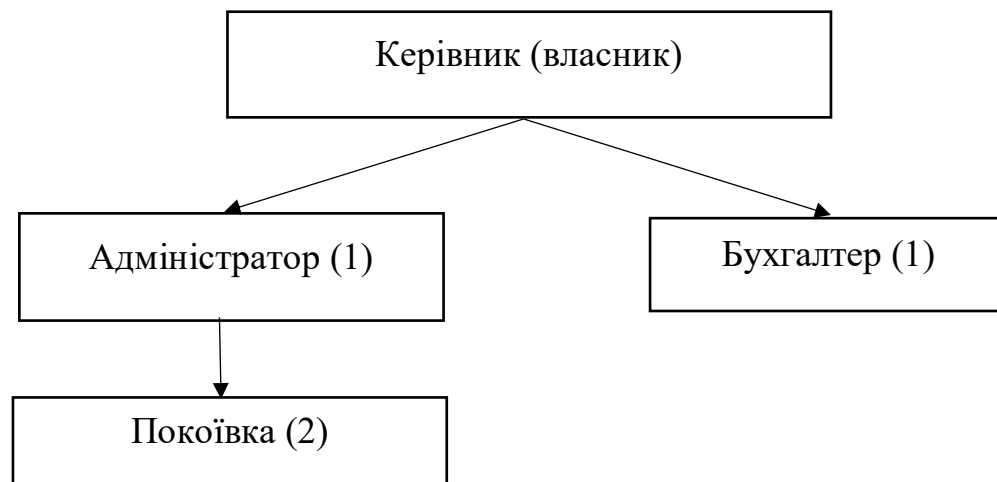


Рисунок 2.1 – Організаційна структура готелю «SN»

Переваги застосування лінійної структури для готелю «SN» наступні: висока особиста відповідальність, зосередженість влади в руках однієї особи, чіткість зв'язків та оперативність реакції.

Вагому роль в готелі «SN» займає адміністратор, який веде облік осіб, що проживають у готелі та виконує контроль за звільненням номерів і місць. Також адміністратор складає відомості про завантаженість готелю за поточну добу та здійснює переведення осіб з одного номера в інший за проханням. Відповідає за виконання правил внутрішнього розпорядку у готелі та може вживати заходи щодо розв'язання конфліктів між обслуговуючим персоналом та особами, які проживають у готелі. Приймає заявки на бронювання місць. Проаналізуємо номерний фонд готелю «SN», який відображено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика номерного фонду готелю «SN»

№	Номери	Характеристика	Ціна, грн
1	комфорт	двоспальне ліжко, диван, телевізор, кондиціонер, сейф, холодильник, чайник, посуд, халат (за вимогою), тапочки, фен, набір міні парфумерії	950
2	комфорт плюс з балконом	спальня, вітальня, двоспальне ліжко, диван, телевізор, міні холодильник, кондиціонер, сейф, чайник та посуд, халат (за вимогою), фен, тапочки, набір міні парфумерії	980
3	комфорт двокімнатний	дві кімнати, двоспальне ліжко, диван, міні кухня з холодильником, чайник та посуд, телевізор, тапочки, набір міні парфумерії, фен	1100
4	стандарт плюс: двомісний	два односпальних ліжка або одне двоспальне ліжко, міні холодильник, телевізор, кондиціонер, чайник, посуд, тапочки, набір міні парфумерії, фен	680
5	стандарт: двомісний	двоспальне ліжко, телевізор, чайник, посуд, міні бар, холодильник, кондиціонер, сейф, набір міні парфумерії, фен	680

За період з 1 травня до 20 травня 2023 року було проаналізовано завантаженість номерів готелю «SN». Зроблено висновок, що завантаженість готелю середня, але номери, які бронюють це стандарт: двомісний або стандарт плюс: двомісний. Розглянемо функціональну модель адміністрування готелю «SN», яка включає наступні цикли:

- бронювання номеру,
- реєстрація прибуття відвідувача;
- попередня сплата за проживання;
- розміщення відвідувача;
- надання додаткових послуг під час проживання відвідувача;

- кінцевий розрахунок за надані додаткові послуги при закінченні візиту відвідувача.

Функціональна схема гостьового циклу готелю наведено на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 - Функціональна схема гостьового циклу готелю «SN»

За допомогою методу SWOT-аналізу встановимо слабкі і сильні сторони, а також можливості й загрози розвитку готелю «SN». Адже, сутність SWOT-аналізу полягає в тому, що дає змогу завдяки різним комбінаціям сформуванню оптимальну маркетингову стратегію готелю згідно з умовами ринкового середовища.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз готелю «SN»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Сприятливе місце розташування; 2. Стрімке збільшення туристичних потоків; 3. Попит на готельні послуги; 4. Відсутність екологічних забруднень; 5. Імідж готелю.	1. Високий рівень конкуренції; 2. Брак висококваліфікованих кадрів; 3. Недостатньо уваги приділяють розвитку готелю; 4. Недостатні економічні стимули для розвитку готелю.
Можливості	Загрози
1. Поліпшення рівня обслуговування; 2. Розширення асортименту надаваних послуг; 3. Використання сучасних систем автоматизації щодо бронювання готельних номерів; 4. Розвиток інформаційних технологій.	1. Можливе підвищення цін на відпочинок; 2. Недосконала законодавча база відкриття та ведення готельного бізнесу в Україні; 3. Високий рівень конкуренції; 4. Не платоспроможність споживача (пандемія, війна).

Отже, привабливість готелю «SN» для проживаючих обумовлює низку особливостей і переваг. Послугами готелю активно користуються представники бізнесу для проживання у відрядженні та споживачі, які подорожують.

## 2.2 Аналіз середовища функціонування готелю «SN»

Конкурентоспроможність готелю «SN» формується через його конкурентні переваги по відношенню до інших готелів, які належать до певного ринкового сегменту. Зазначимо, що оцінка конкурентоспроможності заснована на інтуїтивних відчуттях, але цілком можна визначити показники, які дозволяють здійснити аналіз, що зображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка діяльності конкурентів готелю «SN»

№ з/п	Показники	Оцінка в балах			
		Готель «SN»	Готель «Случ»	Мотель «Фієста»	Готель «Парадіс»
1	Персонал	9,0	9,0	9,2	9,1
2	Комфорт	9,1	8,9	8,6	9,0
3	Зручності	9,1	8,8	8,2	8,6
4	Співвідношення ціна/якість	9,0	8,8	8,2	8,4
5	Чистота	9,1	8,9	8,6	8,9
6	Розташування	8,8	9,2	8,2	9,1
7	Середній бал	9,0	8,8	8,7	8,9

Джерело: <https://www.booking.com/>

Слід зазначити, що аналізовані готельні підприємства, мають однаковий ринковий сегмент. Персонал мотелю «Фієста» має найвищий бал (9,2) у порівнянні з готелями «SN» (9,0) та «Случ» (9,0). Щодо комфортності, зручності та співвідношенні ціни, то готель «SN» має великий бал, ніж у конкурентів, що свідчить про рівень готелю. Щодо розташування, то готель «Случ» має вищий бал (9,2), тому що він знаходиться за 600 метрів від Замка Костянтина Острозького, який є історичною пам'яткою, що примушує споживачів зупинятись в цьому готелі. Готель «SN» має високий бал (9,0), а це означає що готель має професійний рівень серед своїх конкурентів.

Згідно сайту готелю <https://sn-hotel.net.ua/> проаналізуємо популярність готелю. Споживачам на сторінці сайту готелю було задано питання: «Чи були Ви у нас?». Аналіз результатів показав, що готель «SN» відомий споживачам -50,2%, планують забронювати -24,4%. Взагалі не знають про існування готелю – 4,9% та не сподобалось -1%. Зручне місце розташування, адекватні ціни, домашній затишок, номери з усіма зручностями, різний ціновий сегмент все це призвело до популярності готелю «SN» в м. Старокостянтинові. Аналіз результатів щодо популярності готелю «SN» зображено на рисунку 2.3.

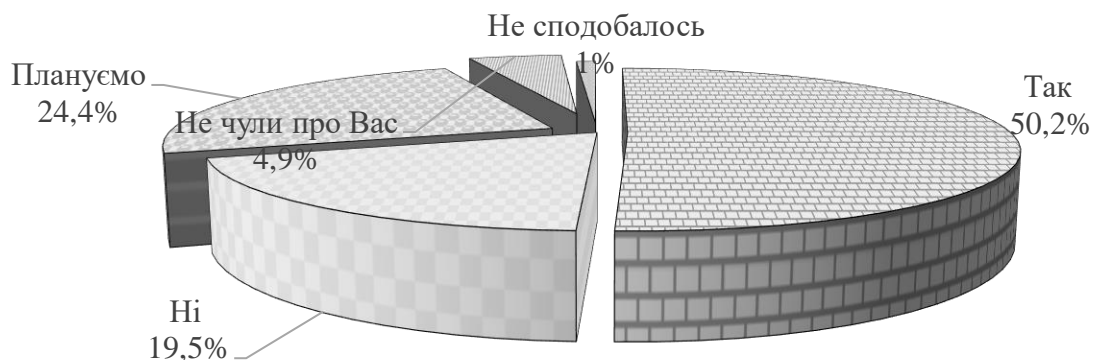


Рисунок 2.3 - Аналіз результатів популярності готелю «SN»

Готель «SN» має власний сайт, а також представлений у соціальних мережах та сервісах бронювання, зокрема Hotels 24, Booking.com тощо.

Аналізуючи конкурентоспроможність готелю охарактеризуємо вплив основних факторів внутрішнього та зовнішнього мікро- та макросередовища. До факторів мікрорівня можна зарахувати відсутність кваліфікованого персоналу та знос основних засобів тощо. До факторів макрорівня віднесемо нестабільність в країні (пандемія, війна), цінові коливання на ринку, погіршення платоспроможності населення; зміни податкового законодавства та правової системи України тощо. Зауважимо, що готель «SN» має високий ступінь залежності від економічних та законодавчих обмежень.

Одним з важливих рис готелю «SN» є вміння утримати вимогливого споживача до рівня сервісу. Адже клієнторієнтованість є одним із чинників

підвищення обсягу реалізації продукції, а також отримання доходу за допомогою поліпшення якості сервісу. Вважаємо, що одним з важливих критеріїв оцінки конкурентоспроможності готелю «SN» є рівень задоволеності споживачів готелю. Тому споживачам готелю «SN» у період з 1 по 20 травня 2023 року було задано питання: «Чи задоволені Ви якістю сервісу?». Результати відповідей зображено на рисунку 2.4.

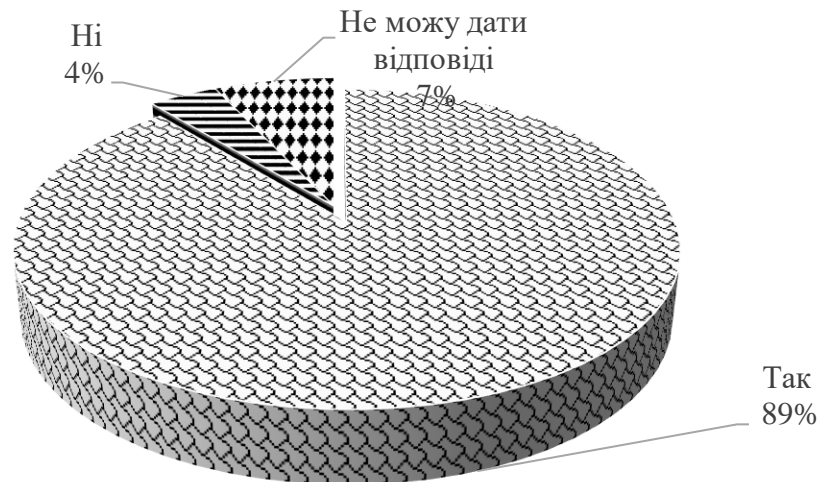


Рисунок 2.4 – Аналіз задоволеності споживачів готелю «SN» якістю сервісу

Згідно рисунку 2.4 можна зробити висновок, що 89% споживачів задоволені якістю сервісу в готелі «SN» у період з 1 по 20 травня 2023 року. Для формування образу потенційного споживача готелю «SN», проведемо аналіз сегментації за різними характеристиками: мета поїздки та вікова категорія, що відображено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз сегментації готелю «SN»

№	Характеристика	Кількість, %
Сегментація споживачів готелю «SN» за метою поїздки		
1	Діловий туризм	43
2	Культурно-пізнавальний туризм	12
3	Релігійний туризм	6
4	Інше	39
Сегментація споживачів готелю «SN» за віковою категорією		
1	Молодь, діти	12
2	Люди середнього віку	71
3	Люди похилого віку	9

Після проведення сегментації споживачів готелю «SN», згідно анкетування бажаючих гостей готелю, сформовано образ потенційного споживача готельних послуг. Так, 71% опитуваних гостей готелю є люди середнього віку, які приїжджають з діловою метою (43%) та з іншою метою (39%). З'ясовано, що 39% - це переселенці, що тимчасово проживали в готелі «SN» та потім повертались додому або ж мандрували далі – за кордон. Це переважно люди із Херсона та Миколаєва. Проведення сегментування споживачів готельних послуг необхідно для визначення його цілей та завдань, які направлені на створення основних та додаткових послуг готелю «SN».

### 2.3 Аналіз вартості готельних послуг в готелі «SN»

Головним чинником, що впливає на ефективність роботи готелю «SN» на ринку послуг гостинності, є вартість проживання на готельні номери. Оптимальна організація роботи, перспектива на майбутнє готелю – все це потребує постійного моніторингу стану ринку з метою запровадження стратегії саморозвитку та економічного виживання в умовах конкуренції.

Для стимулювання обсягу реалізації основних та додаткових послуг, готель «SN» застосовує для своїх споживачів різні цінові знижки, а також прийоми диференціації цін і тарифів.

До цінових знижок готель «SN» відносить сезонні та спеціальні знижки, які можуть бути пов'язані з терміном перебування споживачів або ненаданням деяких видів обов'язкових послуг з об'єктивних причин, що відображено у таблиці 2.6.

Отже, застосування знижок забезпечує готелю «SN» підтримання стійкого попиту протягом року. Але зазначимо, що ціни на готельні послуги в сезон та міжсезоння можуть відрізнятися більше ніж у два рази. Проаналізуємо найбільш пропонувані знижок в готелі «SN» станом з 1 по 20 травня 2023 року, що відображено на рисунку 2.5.

Таблиця 2.6 – Аналіз цінових знижок готелю «SN»

№	Назва	Характеристика	%
1	Сезонні знижки	реалізація послуги у неsezонний період	25-50%
2	Тимчасові знижки	тимчасова відсутність гарячої води, несправність холодильника або телевізора в номері	сума знижки визначається з урахуванням розмірів мінімальної добової вартості відсутніх послуг.
3	Знижки постійним клієнтам	коригується залежно від кількості днів проживання	5-10%
4	Знижки на нічне проживання у робочі дні	розміщення у готелі з 22:00 до 8:00 наступного дня	готель самостійно визначає розмір знижки

■ Сезонні   ■ Тимчасові   ■ Постійним клієнтам   ■ Нічне проживання у робочі дні

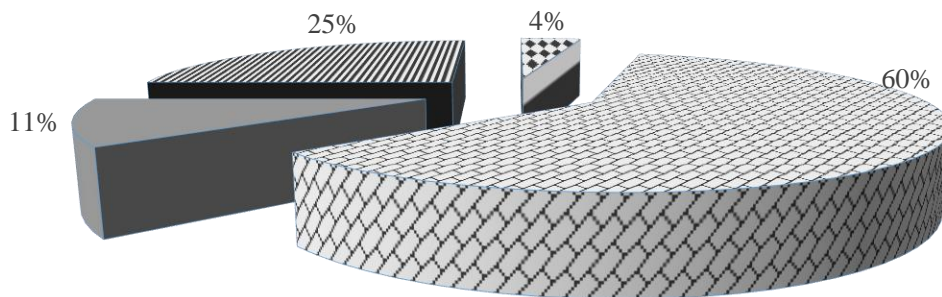


Рисунок 2.5 – Аналіз пропонованих знижок в готелі «SN»

Отже, можна зробити висновок, що готель пропонує найбільш тимчасову знижку (60%), яка може бути пов'язана, наприклад, з вимкненням електроенергії, несправність кондиціонера або телевізора, закриття басейну або фітнської сауни. Готель «SN» надає знижку на нічне проживання у робочі дні (25%) та постійним клієнтам (11%), але найменш надає сезонну знижку (4%). На нашу думку, найменший відсоток на сезонну знижку, можливо, пов'язано з тим, що готель «SN» знаходиться недалеко від історичного місця м. Старокостянтинів - Замок Костянтин Острозького.

Слід зауважити, що готель має також свій стандартний тариф для певних типів номерів. Споживачі можуть ознайомитися з тарифами завчасно до приїзду в готель. Тарифи можуть змінюватись. Але рівень тарифів буде залежити, наприклад, від кількості мешканців у номері, надання додаткових послуг,

розташування номера тощо. Так, готель «SN» пропонує своїм споживачам наступні види тарифів:

- тариф неповної доби (зупинка без ночівлі);
- тариф груповий (для туристів);
- тариф пенсійний (для споживачів старше 60 років).

Аналіз найбільш розповсюджених тарифів в готелі «SN» зображено на рисунку 2.6.

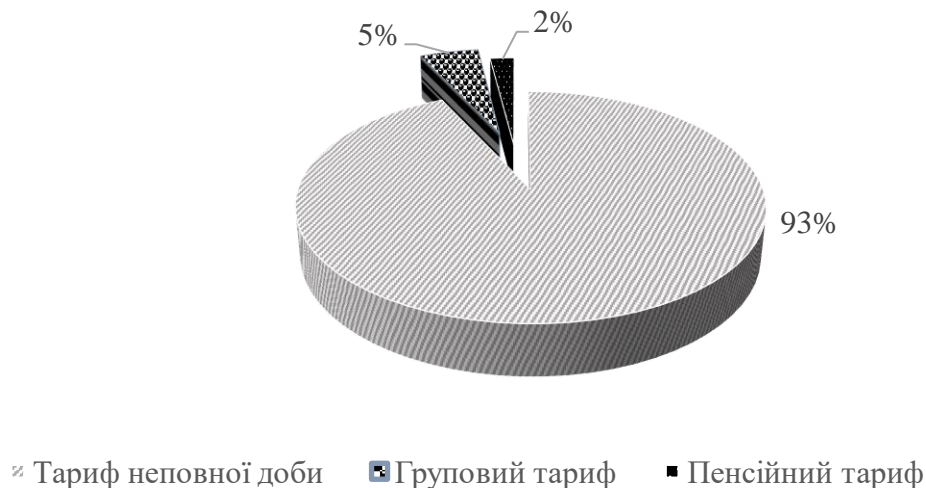


Рисунок 2.6 - Аналіз найбільш розповсюджених тарифів в готелі «SN»

Зроблено висновок, що розповсюджений тариф в готелі «SN» - це тариф неповної доби (93%, який пропонується споживачам, які зупиняються без ночівлі або, наприклад, прибувають та від'їжджають в один день. Номери, що орендують споживачі такої категорії швидко прибираються та можуть пропонуватись іншим гостям. Готелем офіційно визначено максимальний термін тарифу неповної доби - це 6 год. Проаналізуємо вартість номерного фонду станом за 2021-2022 роки, що зображено у таблиці 2.7

Таблиця 2.7 - Вартість номерного фонду станом за 2021-2022 роки

№	Назва номеру	Роки		Відхилення (+/-), грн
		2021	2022	
1	комфорт	900	950	50
2	комфорт плюс з балконом	930	980	50
3	комфорт двокімнатний	1000	1100	100
4	стандарт плюс: двомісний	680	680	-
5	стандарт двомісний	680	680	-

Отже, відбулось незначне зростання у 2022 році готельних номерів «Комфорт» та «Комфорт плюс з балконом» на 50 грн. На «Комфорт двокімнатний» ціна у 2022 році несуттєво збільшилась на 100 грн. У всіх номерах виконуються види робіт з прибирання, а саме: генеральне прибирання, щоденне поточне прибирання номерів та експрес-прибирання. У загальному готель «SN» рекомендує себе як конкурентоспроможний готельний заклад, де оптимальне співвідношення ціни та якості наданих послуг.

Слід зауважити, що готель «SN» у вартість включає лише проживання, без їжі. Готель має позначення RO (room only). Зроблено висновок, що основний сегмент споживача - це активні туристи, які подорожують та вирішили залишитись на ночівлю. Але недолік очевидний – проблема харчування постає на повне зростання. Найближчі пункти харчування - це кав'ярня «Caffeine» та піцерія «Мандарин». Тому впровадження додаткової послуги – доставка їжі буде за доцільним для готелю «SN».

### 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЮ «SN»

3.1 Пропозиції щодо використання реклами для управління розвитком готелю «SN»

Реклама виступає важливим інструментом для розвитку готелю, оскільки її ефективне використання допомагає залучати нових клієнтів, підвищувати пізнаваність готелю та збільшувати його популярність на ринку готельних послуг. Нижче наведено деякі ключові аспекти, що підкреслюють важливість реклами для розвитку готелю:

**Привертання нових клієнтів:** Рекламна кампанія дозволяє привернути увагу потенційних гостей та залучити їх до готелю. Ефективна реклама надає інформацію про особливості готелю, його послуги, розташування, комфорт і вигоди, що сприяє збільшенню потоку нових клієнтів.

**Підвищення обізнаності про бренд:** Реклама сприяє підвищенню рівня пізнаваності та свідомості про бренд готелю. Вона допомагає створити унікальний образ готелю, підкреслити його переваги порівняно з конкурентами та сформувати позитивне уявлення про готель серед цільової аудиторії.

**Підтримка повторних бронювань:** Реклама також може бути спрямована на підтримку повторних бронювань. Повідомлення про спеціальні пропозиції, знижки та програми лояльності можуть стимулювати клієнтів повертатися до готелю знову і знову.

Професійно розроблена рекламна стратегія і ефективне використання рекламних каналів дозволяють готелю досягти успіху на ринку, залучити більше клієнтів і забезпечити стабільний розвиток.

**Конкурентна перевага:** Ефективна рекламна стратегія допомагає готелю виділятися серед конкурентів і мати перевагу на ринку. Вона дозволяє привернути увагу клієнтів, які активно порівнюють різні готелі перед прийняттям рішення про бронювання свого проживання.

**Посилення позиції на ринку:** Реклама може виявитися важливим

інструментом для готелю в підвищенні його позиції на ринку. Це може включати збільшення частки ринку, привертання нових сегментів аудиторії і підкреслення конкурентних переваг готелю. Використання ефективних рекламних каналів та налаштування спілкування з цільовою аудиторією можуть сприяти досягненню цих цілей.

Важливо розуміти, що успіх реклами готелю залежить від правильного вибору каналів комунікації, адаптації до потреб і поведінки цільової аудиторії, а також постійного аналізу результатів та вдосконалення рекламної стратегії на основі зібраних даних і відгуків клієнтів.

Сильна й ефективна реклама готелю відіграє важливу роль у підтримці його репутації, сприяючи збільшенню продажів і донесення до громадськості. Загалом, метою реклами є просування готельної послуги та бренду готелю, який вона представляє. Це важлива частина стратегії розвитку готелю і допомагає забезпечити його конкурентоспроможність і успішну позицію на ринку гостинних послуг.

Тому для досягнення поставлених цілей компанії повинні приділяти особливу увагу своїм рекламним кампаніям. В опитаному готелі «SN» рівень рекламних кампаній був недостатнім. Серед загальних проблем, що стосуються реклами готелів «SN», можна виділити наступні моменти: відсутність цілеспрямованих маркетингових кампаній у менеджменту, відсутність чітких стратегічних цілей і планів компанії, недостатній рівень рекламних кампаній.

Вищезазначені проблеми зумовлені недостатнім розумінням і недооцінкою ролі маркетингу та маркетингового менеджменту в управлінні розвитком підприємств. Успіх рекламної кампанії залежить не тільки від високої якості продукції, доступних цін і ефективних каналів збуту, а й від правильно обраних методів просування.

Як уже зазначалося у другій частині, готелі мають власну інформацію, яка містить інформацію про зручності, послуги, прайс-листи, контактні дані тощо. Наявність власного інтернет-ресурсу – важливий атрибут готелю 21 століття. Добре організований веб-сайт є потужним маркетинговим інструментом для

управління розвитком, де інформація представлена потенційним клієнтам незалежно від часу та місця. Тому в таблиці 3.1 наведено Інтернет-контент готелів «SN».

Таблиця 3.1 - Оцінка інтернет-контенту готелю «SN»

№ з/п	Критерії	Оцінка підприємства
1	Дизайн сайту	9
2	Зміна мови користування на сайті та їхня загальна кількість	10
3	Прив'язаність сайту до соціальних мереж	-
4	Наявність мапи сайту	-
5	Наявність на сайті контактних даних, адреси чи пошти	10
6	Наявність мобільного додатку	-
7	Галерея	5
8	Характеристика готельного господарства, об'єм корисної інформації для гостя	7
9	Наявність на сайті відеоматеріалів	-
10	Можливість бронювання номерів	10
11	Огляд новин	-
12	Наявність гостьової книги відгуків	-
13	Аналіз відгуків у гостьовій книзі; на скільки позитивні відгуки переважають негативні	-
14	Інформація про акції готелю	8
15	Опис основних і додаткових послуг	7
16	Наявність розсилки на e-mail споживачів	-
17	Графа зустрічей та заходів	-
18	Інформація про співпрацю або партнерів	-
19	Наявність віконця курсу валют	-
20	Вакансії готелю	-
21	Зручність сайту	8
22	Рівень подання інформації	8
	Середнє значення	82

Отже, готель «SN» отримав 83 бали з 220 можливих. Це свідчить про те, що готелі «SN» необхідно більш детально проаналізувати свій веб-сайт і звернутися за допомогою до експертів для покращення Інтернет-контенту та досягнення максимальної ефективності використання ресурсів.

Тому рекомендуємо скористатися сервісом Google Ads.

Google Ads — це служба Google, яка надає набір інструментів для створення контекстної реклами в пошуковій системі Google і на веб-сайтах-

партнерах Contextual Media Network. Оголошення Google — це рекламні оголошення в Інтернеті, які надаються користувачам на основі їхніх пошукових запитів, інтересів або поведінки в Інтернеті. Їх можна розділити на такі типи:

- пошукові системи, що дозволяють зацікавленим особам показувати свої рекламні оголошення на основі пошукових запитів користувачів;

- банери (або рекламні оголошення в контекстних медіа-мережах) - графічні зображення рекламного характеру, що демонструються користувачеві. Це може бути просто зображення або зображення з текстом і посиланнями;

- відеореклама з використанням спеціально підготовлених відеороликів з гіперпосиланнями;

В обліковому записі Google Ads рекламодавець може вибрати рекламну мету, встановити бюджет і вибрати цільову аудиторію. Оголошення можна запускати та зупиняти в будь-який час.

За допомогою Google Ads ви можете легко розповісти світу про свій бізнес і охопити клієнтів, які шукають те, що ви можете запропонувати, оскільки мільйони пошукових запитів щодо готелів щодня здійснюються через Пошук Google. Це привабливий спосіб реклами вашого готелю, оскільки він допоможе гостям бронювати номер у вас безпосередньо з результатів пошуку. Замовлення, які ви отримуєте від цієї реклами готелів, надсилатимуться Google безпосередньо на веб-сайт вашого готелю.

Отже, в табл. 3.2 наведені етапи розробки від Google Ads.:

Таблиця 3.2 - Етапи розробки Google Ads

Етап	Характеристика
1	Визначення цілі: збільшення кількості відвідувачів сайту чи телефонних дзвінків у компанію.
2	Вибір географічного регіону, де має відобразитися ваше оголошення. Це може бути невеликий радіус навколо вашої компанії чи більша територія, як-от міста, області або цілі країни.
3	Створюєте оголошення

Отже, коли ваше оголошення буде схвалено, воно почне відображатися, коли люди у вашій цільовій області шукатимуть продукти та послуги, які ви пропонуєте.

Реєстрація безкоштовна. Ви платите лише за дії клієнтів, такі як кліки оголошень, відвідування веб-сайтів і бронювання. З Google Ads ви контролюєте, скільки витрачаєте на онлайн-рекламу.

Отже, переваги Google Ads:

- Охоплення користувачів, які активно шукають готелі в місті чи регіоні. Оголошення містить назву вашої компанії та готелю, ціни та текст, де ви можете розповісти про унікальні переваги бронювання на вашому сайті;

- Врахування наявності вільних номерів та коригування ціни відповідно до плану проживання, зазначеного користувачем;

Надайте користувачам вибір: забронювати номер на сайті або безпосередньо в Google.

Отже, рекомендуємо використовувати рекламне оголошення «готелі в Старокостянтиніві». Орієнтовна вартість рекламного кліка в пошуковій мережі Google зараз коштує \$ 0,01 - \$ 0,07 (приблизно 0.27 – 1.90грн.) [21]

На даний період, рекламою від Google Ads користуються два готелі м.Старокостянтинів, тож конкуренція не висока.

Також, з метою покращення ситуації рекламної кампанії готелю «SN», пропонуємо відновити діяльність в соціальних мережах «Інстаграм» та «Фейсбук», оскільки готель не активний у цих мережах.

«Instagram» і «Facebook» досягли неабиякої популярності, а їхня аудиторія ширша за пошукові системи, що надає величезний простір для різних типів реклами.

Тому для створення успішного акаунту в соціальних мережах готелю «SN» необхідно створити контент-план – місячний графік видання, який зручно зберігати у вигляді таблиці, де фіксується місце публікації (опубліковано у Facebook, Instagram), дата та час розміщення. Контент-план складається окремо для кожної сторінки готелю в кожній із соціальних мереж. Контент-план не має суворо регламентованої форми і може бути як електронний, так і звичайний документ, у якому записуються дати майбутніх запланованих публікацій, а

також теми кожної публікації. Контент-план неодмінно повинен враховувати особливості конкретного готелю, тому він завжди складається індивідуально.

Розробляючи контент, потрібно дотримуватись наступних рекомендацій:

- розробити яскраву фотографію профілю, що запам'ятовується;
- співпрацювати з відомими людьми у яких велика кількість підписників, з метою ненав'язливої реклами готелю;
- використовувати хештеги. Хештег – це слово або набір слів, перед якими стоїть знак (#) решітка, що використовується для категоризації і пошуку публікацій з певної теми. Наприклад, такий готель ,як «President Hotel» в Києві, використовує хештег #hotelkyiv а Intercontinental #luxuryhotel. Для готелю «SN», рекомендуємо використовувати хештеги: #готельСтарокостянтинів, #бюджетніготелі та #готелі2023;
- періодично влаштовувати акції.

Таким чином, грамотно та коректно складений контент-план для соціальних мереж допоможе краще організувати роботу з просування в соціальних мережах і позитивно вплине на активність користувачів і підписників, покращуючи взаємодію з компанією.

Саме пошукова реклама вважається найефективнішою, тому що тематика оголошень повністю відповідає поточним інтересам користувача. Зовнішньо вона схожа на звичайні результати видачі, а її ефективність залежить від грамотного підбору ключових слів, тобто запитів, за якими оголошення будуть відображатися в пошуку. Багато користувачів не звертають уваги на помітку “реклама” і заходять за посиланням, які представлені першими в пошуковій видачі.

### 3.2 Пропозиції щодо організації харчування для гостей готелю «SN»

У другому розділі роботи нами було проаналізовано діяльність готелю «SN» та визначено, що у готелі немає власного пункту харчування. Ця проблема

може негативно впливати на задоволення потреб гостей та обмежувати їх комфорт під час перебування в готелі.

Для розвитку готелю та забезпечення додаткових переваг для клієнтів, пропонується організувати доставку харчування в готелі. Це дозволить гостям насолоджуватися смачною та якісною їжею прямо у затишку своєї кімнати.

Організація доставки харчування має кілька переваг. По-перше, це забезпечить гостям більший вибір страв і меню, оскільки можна співпрацювати з різними ресторанами та кафе. Крім того, гості зможуть замовляти їжу в зручний для них час і не будуть обмежені годинами роботи пункту харчування.

Організація доставки також може стати додатковим джерелом доходу для готелю. Вартість доставки може бути включена у вартість замовлення, що дозволить отримувати додаткові кошти та забезпечувати більш вигідні умови для партнерів, які здійснюють доставку.

Для успішної організації доставки харчування в готелі необхідно встановити партнерські відносини з ресторанами та кафе, які готові забезпечити якісне харчування та надійну доставку. Також необхідно розробити ефективну систему замовлення та організації доставки, щоб забезпечити швидке та точне виконання замовлень.

Доставку їжі в Україні надають як приватні підприємці, так і заклади ресторанного господарства. Тому пропонуємо заключити договір з піцерією «Мандарин», що здійснює доставку їжі (піци, ланч боксів) в м. Старокостянтиніві. Ланч бокси мають різноманіття варіантів наповнення та користуються великим попитом. Для кожного відвідувача готелю можна упакувати окремий ланч бокс з порційними стравами. Ланч бокси мають герметичну кришку та зручну форму, а також спеціально призначені для транспортування їжі. Їжа не розліляється назовні та вміщує в собі середню порцію гарніру. Кожний набір продуктів може коригуватись за бажанням відвідувача готелю. Так, у меню піцерії «Мандарин» представлені стандартні та найпопулярніші позиції, що зображено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Меню ланч боксу на одну людину

№	Назва	На одну людину	
		Ціна за ланч бокс, грн	Вихід боксу у грамах
1	Ланч бокс з курятиною	180	270
2	Ланч бокс зі свининою	230	236
3	Ланч бокс з телятиною	210	189
4	Ланч бокс з рибою	225	230
5	Ланч бокс з овочами	130	276

Можна зробити висновок, що найдорожчій ланч бокси – це зі свининою, рибою та телятиною. Найнижчу ціну має ланч бокс з овочами, але найбільш поширений ланч бокс, згідно соціальної сторінки піцерії «Мандарин», це ланч бокс з курятиною.

Доставка ланч боксів для відвідувачів готелю «SN» буде мати головну перевагу - гостинність та турбота свого споживача під час проживання в готелі.

Ланч бокси досить зручні та можуть бути призначені також для підігріву їжі. Також для зручності можна запропонувати більш об'ємний ланч бокс, який буде розділений на два ізольованих відділення з герметичною кришкою. Пластик стійкий до перепадів температури.

Також можна запропонувати дитячі ланч бокси. Згідно меню піцерії «Мандарин» запропонуємо дитячі ланч бокси, що зображено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Меню дитячого ланч боксу

№	Назва	На одну дитину	
		Ціна за ланч бокс, грн	Вихід боксу у грамах
1	Ланч бокс з бургером	110	250
2	Ланч бокс з млинцями	90	280
3	Ланч бокс десертний	180	250

До усіх ланч боксів (дорослі та дитячі) додатково пропонуємо додавати

спеції (соль, перець), одноразові прибори (ніж, виделка, ложка) та вологі серветки.

У розробці меню для доставки харчування можна включити різноманітні напої, що задовільнять різні смакові уподобання гостей. Наприклад, це можуть бути безалкогольні газовані та негазовані напої, фруктові соки, мінеральна вода, чай або кава. Крім того, можна розглянути включення спеціальних напоїв, таких як свіжі соки або сезонні напої, щоб створити більший вибір для гостей.

Важливо пам'ятати про зручність та безпеку доставки напоїв разом з ланч-боксами. Напої повинні бути добре упаковані та забезпечувати збереження їх якості під час транспортування. Також можна розглянути можливість надавати гостям можливість вибору напою з певного асортименту, або запитувати про їхній вибір напою при оформленні замовлення.

Не дивлячись на те, що готель «SN» в м. Старокостянтинів є популярним - запровадження ланч боксів для споживачів готелю «SN» збільшить рівень завантаження готелю, а це призведе у майбутньому до збільшення середньої ціни продажу готельного номера та збільшення прибутку.

Запропоновані нами пропозиції зводимо в таблицю 3.5.

Таблиця 3.5 Пропозиції щодо управління розвитком готелю «SN»

Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	2	3
Використання інтернет реклами	Запропоновано використання контент-реклами в Google Ads, та активізацію акаунту Facebook, Instagram з складанням плану публікації контенту	Розширення потенційної бази клієнтів, цільове спрямування реклами, аналіз результатів відгуків та анкетування для удосконалення подальшої роботи готелю
Рекомендовано організувати послуги з харчування для гостей готелю	Запропоновано організувати послуги з харчування(доставка ланч-боксів) для гостей готелю у співпраці з закладами харчування, які розташовані поруч	Ширше задоволення потреб споживачів послуг готелю, що призведе до зростання кількості клієнтів, що в свою чергу позитивно вплине на прибутковість закладу

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме розвитку готелю «SN», зростанню задоволеності і лояльності споживачів, збільшенню цільової аудиторії та укріпленню конкурентних позицій та отриманню прибутку.

## ВИСНОВКИ

Управління розвитком підприємства обумовлене необхідністю адаптації до постійно мінливих умов і вимог ринку, технологічного прогресу, змін у споживацьких звичках та поведінці клієнтів. Розвиток організації є ключовим фактором її конкурентоспроможності та стійкості. В умовах глобалізації та швидкого розвитку інформаційних технологій, компанії повинні бути готові до постійного оновлення своїх продуктів, процесів та стратегій. Управління розвитком дозволяє виявляти нові можливості, прогнозувати тенденції ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати довгострокову стійкість організації. Це вимагає систематичного аналізу, планування, координації та контролю за розвитком всіх сфер діяльності компанії. Управління розвитком також сприяє розширенню географії бізнесу, розвитку нових ринків, впровадженню нових технологій та підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Забезпечуючи постійний розвиток, компанії можуть зберегти свої конкурентні переваги, а також стати лідерами в своїй галузі.

У першому розділі роботи визначено сутність та зміст поняття «розвиток підприємства», охарактеризовано різні форми та види розвитку підприємства, виокремлено принципи управління розвитком підприємства, визначено особливості та охарактеризовано етапи управління розвитком підприємства, наведено механізм управління розвитком підприємства та способи узгодження інструментів та важелів управління розвитком підприємства.

У другому розділі роботи здійснено загальну характеристику діяльності готелю «SN», з допомогою методики проведення SWOT-аналізу охарактеризовано середовище функціонування готелю, проведено оцінку діяльності його конкурентів з використанням даних з сайту Booking. Наведено організаційну структуру, охарактеризовано номерний фонд готелю та проаналізовано вартість його номерів, сформовано функціональну схему гостьового циклу.

У третьому розділі проведено оцінку інтернет-контенту готелю «SN», виявлено, що робота сайту не на високому рівні і потребує удосконалення, рекомендовано використання реклами в Google Ads, наведена орієнтовна вартість; рекомендовано активізувати роботу профілю готелю в Facebook та Instagram для забезпечення розвитку готелю «SN», скласти графіки виходу контент-реклами та використовувати хеш-теги. Також запропоновано організувати харчування для гостей готелю шляхом доставки ланч-боксів в номери. Для цього передбачено можливість укладання договорів з закладами харчування на доставку продукції харчування з обов'язковим вказанням умов та температурних режимів.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятимуть розвитку готелю «SN», зростанню задоволеності і лояльності споживачів, оскільки робота зі споживачами буде проводитися в соціальних мережах, наслідком чого стане розширення цільової аудиторії, зростання кількості клієнтів, підвищення прибутковості та ефективності діяльності готелю в цілому.

## ПЕРЕЛІК ИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Передерієнко Н. І. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління розвитком підприємств / Н. І. Передерієнко, Я. В. Котляревський // Наукові записки [Української академії друкарства]. — 2012. — № 2. — С. 103—111.
2. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнєва. — Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. — 496 с.
3. Хамініч С.Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу: монографія / С.Ю. Хамініч. — Д.: Видво ДНУ, 2006. — 288 с.
4. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка: Современ. написание: в 4 т. / В.И. Даль. — М., 2001. — Т. 4 Р&Я. — 1144 с.
5. Бурмака М.М. Управління розвитком підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія / М.М. Бурмака, Т.М. Бурмака. — Харків: ХНАДУ, 2011. — 204 с.
6. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету. — 2011. — № 2. — Т.2. — С. 99—103.
7. Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства / О.Ю. Гаркуша // Вісник Херсонського державного університету. — 2014. — Вип. 6. — Ч. 2. — С. 128—133.
8. Передерієнко Н. І. Сутнісно&змістовна характеристика процесів управління розвитком підприємств / Н. І. Передерієнко, Я. В. Котляревський // Наукові записки [Української академії друкарства]. — 2012. — № 2. — С.103—111.
9. Хамініч С.Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу: монографія / С.Ю. Хамініч. — Д.: Видво ДНУ, 2006. — 288 с.
10. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком

- підприємства / О. П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету. — 2011. — № 2. — Т.2. — С. 99—103.
11. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства / І.М. Хвостіна // Інвестиції: практика та досвід. — 2015. - № 1 – С.30-33
  12. Дідик А.М. Економічні важелі впливу на діяльність підприємств: етимологічний, семантичний та типологічний аспекти. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». - 2014. - № 797 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - С. 440–446.
  13. Надтока Т.Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем : монографія / Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна, О.В. Мартякова та ін. / за заг. ред. О.В. Мартякової. – Донецьк : Вид-во ДонНТУ, 2011. – 744 с. – С. 564-569.
  14. Плугіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття / Ю.А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків, 2011. – № 36. – С. 193-196.
  15. Афанас'єв Н.В. Управління розвитком підприємства: монографія / Н.В. Афанас'єв, В.Д. Рогожин, В.И. Рудика. – Харків : Вид "ІНЖЕК", 2003. – 184 с.
  16. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття "розвиток підприємства". [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2011\\_32/](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/)
  17. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О.В. Раєвнева. – Харків, 2006. – 496 с.
  18. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : ТОВ "Академвидав", 2003. – 416 с.
  19. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 30–33.
  20. Пакулін С.Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. Траєкторія науки. 2016. № 3(8). URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/upravlinnya-stalim-rozvitkom-suchasnogopidpriemstva>

21. Як запустити першу рекламну кампанію в Google Ads — докладний чек- лист факты [Електронний ресурс] // Хостинг– URL: <https://hostiq.ua/>
22. Лупак Р.П. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
23. Hoteliers: How to Define Your Target Audiences [Електронний ресурс] // Carmelon Digital Marketing – URL: <https://www.carmelon-digital.com/>
24. Мунін Г.Б., Карягін Ю.О., Роглев Х.Й., Руденко С.І. Менеджмент готельно- ресторанного бізнесу : навч. посіб. [Г. Б. Мунін, Ю. О. Карягін, Х. Й. Роглев, С. І. Руденко ; за заг. ред. М. М. Поплавського, О.О. Гаца. —К. : Кондор, 2008. — 46 с.
25. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю.С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – К., 2012. – Вип. 27, т. 1. – С. 30-34.
26. Хміль Ф.І. Основи менеджменту Підручник. - К.: Академвидав, 2003. - 608 с.

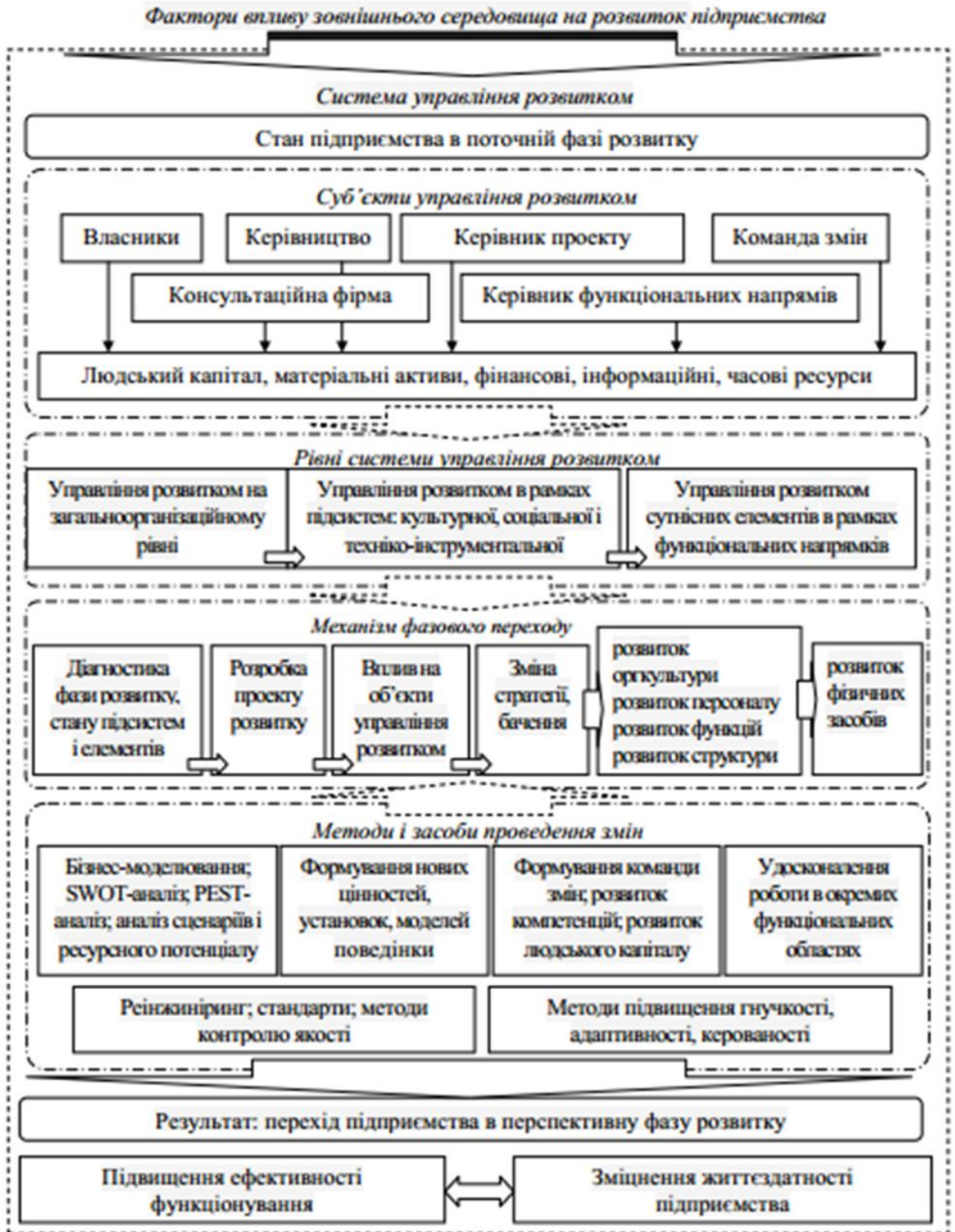


Рисунок А.1 - Модель системи управління розвитком підприємства