

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

до кваліфікаційної роботи

(освітній ступінь (освітньо-кваліфікаційний рівень))

на тему: **«Організація та управління подіями в індустрії гостинності
як фактор формування конкурентної стратегії
(на прикладі ГРК «Гарден Хол»)»**

Виконав: студент	<u>VI</u> курсу, групи <u>БРМ-61</u>
спеціальності (напряму підготовки)	241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності (напрямку підготовки))

		Волошин А. І.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник		Шерстюк Р. П.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль		Стойко І.І.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Рецензент		Сороківська О. А.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Волошин А. І. Організація та управління подіями в індустрії гостинності як фактор формування конкурентної стратегії (на прикладі ГРК «Гарден Хол»).

Кваліфікаційна робота магістра (98 с., 16 рис., 17 табл., 42 літ. джерел) на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2025.

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних принципів та розробленню рекомендацій щодо організації та управління подіями в закладі індустрії гостинності. У роботі: вивчено сутність, види та вигоди від організації подій в індустрії гостинності; описано методичні підходи до управління подіями в закладах гостинності; розглянуто подієвий менеджмент як інструмент формування конкурентної стратегії готельно-ресторанного комплексу; надано загальну характеристику та зроблено аналіз основних економічних показників діяльності ГРК «Гарден Хол»; оцінено систему організації та управління подіями в ГРК «Гарден Хол»; описано концепцію розвитку подієвого менеджменту як інструменту конкурентної стратегії ГРК «Гарден Хол»; розроблено продуктовий портфель ГРК «Гарден Хол» як стратегічного напрямку підвищення його конкурентоспроможності; обґрунтовано економічну доцільність організації корпоративного кулінарного тимблдингу як заходу нового івент-формату для ГРК «Гарден Хол».

Ключові слова: подія, управління, захід, заклад, концепція, розвиток, продуктовий портфель, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Voloshyn A. Organization and event management in the hospitality industry as a factor in shaping a competitive strategy (HRC “Garden Hall” as a case of study).

Master’s thesis (98 p., 16 fig., 17 tabl., 42 lit.) for obtaining the educational qualification of “Master” in the specialty 241 “Hotel, Restaurant and Catering”. Ternopil Ivan Puluj National Technical University, faculty of Economics and Management. Ternopil, 2025.

The master’s thesis is devoted to the study of theoretical principles and the development of recommendations for the organization and management of events in the hospitality industry. The paper examines the essence, types, and benefits of event organization in the hospitality sector; describes methodological approaches to event management in hospitality establishments; considers event management as a tool for forming a competitive strategy of a hotel and restaurant complex; provides a general description and analysis of the main economic indicators of the “Garden Hall” hotel and restaurant complex; evaluates the existing system of event organization and management at “Garden Hall”; outlines the concept of event management development as an instrument of competitive strategy for the complex; develops a product portfolio for “Garden Hall” as a strategic direction to enhance its competitiveness; and justifies the economic feasibility of organizing a corporate culinary teambuilding as a new event format for “Garden Hall”.

Keywords: event, management, hospitality establishment, concept, development, product portfolio, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 (ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ)	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПОДІЯМИ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	9
1.1. Сутність, види та вигоди від організації подій в індустрії гостинності	9
1.2. Методичні підходи до управління подіями в закладах гостинності	16
1.3. Подієвий менеджмент як інструмент формування конкурентної стратегії готельно-ресторанного комплексу	23
Висновок до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2 (АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ)	
АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОБОТИ З ОРГАНІЗАЦІЇ Й УПРАВЛІННЯ ПОДІЯМИ ГРК «ГАРДЕН ХОЛ»	32
2.1. Загальна характеристика діяльності ГРК «Гарден Хол»	32
2.2. Аналіз факторів впливу та показників ефективності господарської діяльності ГРК «Гарден Хол»	39
2.3. Оцінка системи організації та управління подіями в ГРК «Гарден Хол»	45
Висновок до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3 (ПРОЄКТНО-РОЗРАХУНКОВИЙ)	
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ГРК «ГАРДЕН ХОЛ» НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ПОДІЄВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	52
3.1. Концепція розвитку подієвого менеджменту як інструменту конкурентної стратегії ГРК «Гарден Хол»	52
3.2. Розроблення продуктового портфеля ГРК «Гарден Хол» як стратегічного напрямку підвищення його конкурентоспроможності	58

3.3. Розрахунок обґрунтування ефективності організації корпоративного кулінарного тимбілдінгу як заходу нового івент- формату для ГРК «Гарден Хол»	74
Висновок до розділу 3	79
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	80
4.1. Проведення вступного, первинного та періодичного інструктажу з охорони праці	80
4.2. Безпека праці під час підготовки та проведення подій	83
4.2.1. Вимоги безпеки праці під час підготовки та проведення подій	83
4.2.2. Заходи щодо запобігання травматизму та контролю безпеки праці	85
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	93
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна індустрія гостинності розвивається в умовах високої конкуренції, динамічних змін ринкового середовища та зростання вимог споживачів до якості послуг і емоційної складової сервісу. У цьому контексті подієвий менеджмент набуває особливого значення як інноваційний напрям організації діяльності закладів гостинності, спрямований на формування позитивного іміджу, підвищення лояльності клієнтів і розширення ринкових можливостей підприємства.

Події в сфері гостинності виступають не лише інструментом маркетингових комунікацій, але й ефективним засобом створення унікального клієнтського досвіду, що забезпечує конкурентні переваги. Організація заходів – від ділових конференцій, весіль, фестивалів чи корпоративів до тематичних гастрономічних заходів – вимагає комплексного підходу до планування, координації та управління ресурсами. Подієвий менеджмент поєднує елементи стратегічного, операційного та комунікаційного управління, що дозволяє розглядати його як міждисциплінарну сферу діяльності. Вивчення сутності, видів і особливостей подієвого менеджменту є необхідною передумовою для підвищення ефективності функціонування підприємств індустрії гостинності та формування їх конкурентної стратегії.

Свої дослідження у тематиці управління подіями присвятили чимало науковців, серед яких можна виокремити: Близнюк Т., Бондар Н. П., Володіна М. Р., Жежуха В. Й., Кінас І., Кузь О., Малюта Л. Я., Мисик В. М., Новікова В. В., Островська Г. Й., Шаран Л. О., Шерстюк Р. П. та інші.

Незважаючи на проявлену наукову зацікавленість як вітчизняних, так і закордонних учених до питання управління подіями, ряд питань все ще потребують дослідження, зокрема розгляд подієвого менеджменту як інструменту конкурентної стратегії. Власне це обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи магістра.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних принципів та розроблення рекомендацій щодо організації та управління подіями в закладі індустрії гостинності. Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- вивчити сутність, види та вигоди від організації подій в індустрії гостинності;
- описати методичні підходи до управління подіями в закладах гостинності;
- розглянути подієвий менеджмент як інструмент формування конкурентної стратегії готельно-ресторанного комплексу;
- надати загальну характеристику діяльності ГРК «Гарден Хол»;
- зробити аналіз факторів впливу та показників ефективності господарської діяльності ГРК «Гарден Хол»;
- оцінити систему організації та управління подіями в ГРК «Гарден Хол»;
- описати концепцію розвитку подієвого менеджменту як інструменту конкурентної стратегії ГРК «Гарден Хол»;
- розробити продуктовий портфель ГРК «Гарден Хол» як стратегічного напрямку підвищення його конкурентоспроможності;
- здійснити обґрунтування ефективності організації корпоративного кулінарного тимблдингу як заходу нового івент-формату для ГРК «Гарден Хол».

Об’єкт дослідження – економічно-господарська діяльність та система управління подіями у ГРК «Гарден Хол».

Предмет дослідження – процес організації та управління подіями в закладі індустрії гостинності.

Методи виконання – для вирішення поставлених у роботі завдань використано такі методи: аналіз і синтез; комплексний аналіз; порівняльний і економічний аналіз, метод опису.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна й інша наукова література, а також дані бухгалтерської звітності досліджуваного закладу – ГРК «Гарден Хол».

Практичне значення одержаних результатів. У роботі розроблено практичні рекомендації щодо розроблення продуктового портфеля ГРК «Гарден Хол» як стратегічного напрямку підвищення його конкурентоспроможності.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на попередньому захисті на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а також на 2-х науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Волошин А., Шерстюк Р. Продуктовий портфель закладу індустрії гостинності як стратегічний напрям підвищення його конкурентоспроможності. Збірник матеріалів *VI міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності»* (м. Львів, 13-14 листопада 2025 р.). Львів: Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, 2025. 682 с. С. 564-567.

2. Волошин А., Коваль С. Подієвий менеджмент як інструмент професійного розвитку та кар'єрного зростання в умовах цифрової економіки. Збірник матеріалів *IV Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації (ICBiTS 2025)»* (4-5 грудня 2025 р., м. Тернопіль). ТНТУ, 2025. С. 99-100.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота магістра викладена на 98 сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 42 найменувань. Робота включає 17 таблиць, 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1 (ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ)

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПОДІЯМИ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Сутність, види та особливості подієвого менеджменту в індустрії гостинності

Подієвий менеджмент є спеціалізованою сферою управлінської діяльності, спрямованою на планування, організацію, координацію та реалізацію заходів різного масштабу й формату з метою досягнення певних економічних, соціальних або іміджевих результатів. У найзагальнішому розумінні подієвий менеджмент – це процес створення унікальних подій, які здатні формувати позитивні емоції, посилювати взаємодію між учасниками та сприяти просуванню бренду чи організації.

В індустрії гостинності подієвий менеджмент виступає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності закладу, оскільки події стають не лише частиною сервісного процесу, а й ефективним каналом залучення нових клієнтів і зміцнення іміджу бренду. Залежно від мети, аудиторії та масштабу події можуть виконувати маркетингову, розважальну, освітню, комунікативну або іміджеву функцію.

Таким чином, сутність подієвого менеджменту полягає у цілеспрямованому управлінні всіма етапами життєвого циклу події – від ідеї та планування до реалізації й оцінювання результатів. Його головна мета – забезпечення ефективного досягнення поставлених цілей за умов оптимального використання ресурсів, високої якості організації та задоволення потреб учасників.

Не існує єдиного загальноприйнятого визначення поняття «подія». Багато авторів обговорювали визначення подій та різні терміни, що використовуються

для їх опису. Однак існує лише обмежена згода щодо стандартизованих термінів у різних дослідженнях.

У Словнику української мови подія визначається як те, що порушує усталений, звичний хід життя; що-небудь важливе, видатне (Словник української мови, <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%96%D1%8E>).

Гетц Дональд підкреслює, що подія – це соціальний феномен і сутність туристичного/соціального явища, який має явні просторово-часові межі, організаційну структуру та породжує досвід для учасників; подія розглядається через її передумови, процеси планування/управління та наслідки/впливи. Тобто важливі не тільки характеристики заходу як факту, а й його управлінський та інституційний контекст (Getz Donald, 2008).

Гленн А. Дж. Боудін і співавтори дають практично-орієнтоване визначення: подія – це запланована, структурована діяльність або серія дій, спрямована на досягнення конкретної мети (комунікаційної, розважальної, економічної тощо), що вимагає ресурсного, логістичного та маркетингового забезпечення (Гленн А. Дж. Боудін та ін., 2023).

У вітчизняній літературі подію часто визначають як обмежену в часі та просторі організовану взаємодію людей (дійство), що має цілеспрямований характер і передбачає певний результат (комунікація, просування, соціальний вплив, прибуток тощо). Тут акцент робиться на досвіді клієнта та ролі подій у позиціонуванні закладів (Зеленська Л. М., 2018; Дьяченко Ю. В., Седікова І. О., Бондар В. А., 2020).

Існують різні критерії класифікації подій. Основним серед них є поділ подій на заплановані та незаплановані. Заплановані події становлять предмет дослідження подієвого менеджменту, оскільки вони потребують попередньої підготовки, організації, управління, залучення відповідних виконавців і мають певну тривалість у часі. Незаплановані події – це випадки надзвичайного характеру, такі як аварії, стихійні лиха та інші подібні явища.

Події становлять унікальну форму туристичної атракції, що варіюється за масштабом – від невеликих місцевих фестивалів до міжнародних торговельних ярмарків і наймасштабніших світових спортивних заходів, таких як Олімпійські ігри чи чемпіонат світу з футболу FIFA.

Однією з ключових відмінностей між подіями та традиційними туристичними атракціями є тривалість їхнього впливу на приймаючу громаду або регіон. Події, за визначенням, мають короткостроковий характер – зазвичай тривають лише один або два дні, хоча окремі великі заходи можуть відбуватися протягом тривалішого періоду. Натомість стаціонарні атракції приваблюють відвідувачів сезонно або постійно, упродовж тривалого часу.

Залежно від масштабу та впливу, події прийнято поділяти на чотири основні категорії: мега-події, знакові події, великі події та локальні події. Основними чинниками, що визначають масштаб і вплив події, зазвичай вважають рівень участі, кількість глядачів, медійне висвітлення, а також ступінь, у якому подія формує значний міжнародний попит.

1. Мегаподії – це події, що мають міжнародну привабливість і справді глобальний масштаб. Такі заходи здатні виступати каталізаторами місцевого розвитку та забезпечувати широкий спектр економічних, соціокультурних, екологічних та інших вигод, пов'язаних із формуванням іміджу, бренду території та розширенням туристичної економіки.

Мегаподії, як найбільші й найпрестижніші серед усіх типів подій, потребують значного та складного інфраструктурного розвитку, є найдорожчими у проведенні, а з огляду на конкурентний процес подання заявок для їхнього отримання, зазвичай мають тривалий цикл підготовки – від задуму до реалізації. Крім того, такі події характеризуються найдовшим періодом спадщини, тобто тривалими наслідками для приймаючої громади.

Водночас можливості для проведення таких подій є вкрай обмеженими, оскільки не всі міста чи країни володіють належною інфраструктурою, об'єктами, транспортною системою та міжкультурною компетентністю, необхідними для їхньої організації. Незважаючи на це, багато держав і надалі

розглядають інвестиції у підготовку та проведення мегаподій як такі, що можуть принести пропорційні соціально-економічні дивіденди.

Для найбільших заходів цілі та очікувані результати з національної точки зору можуть істотно відрізнятися між потенційними країнами-господарями. Це залежить від рівня економічного розвитку, стану існуючої інфраструктури, потреб у сфері безпеки, планів міського відновлення, поточного та бажаного міжнародного іміджу, ступеня зрілості туристичної дестинації та показників сталого розвитку. Отже, події такого масштабу формують різні види спадщини, залежно від пріоритетів та потреб конкретного міста чи держави.

2. Знакові події – це такі події, що вирізняються унікальністю програми та змісту, мають виразну ідентичність і тісно пов'язані з духом і культурною самобутністю приймаючої громади. Такі події стають невід'ємною частиною образу місця, з яким вони асоціюються, набуваючи широкої популярності та впізнаваності на національному й міжнародному рівнях.

Знакові події мають особливу цінність і привабливість як для учасників, так і для відвідувачів. Вони привертають значну увагу громадськості, сприяють формуванню позитивного іміджу дестинації, а також підтримують і відроджують місцеві традиції. Такі заходи ототожнюються із самою сутністю своїх територій і жителів, приносячи значні туристичні доходи, підсилюючи почуття місцевої гордості та забезпечуючи міжнародне визнання дестинації.

3. Великі події – це масштабні заходи, що викликають значний суспільний інтерес і отримують широке медійне висвітлення. Такі події приваблюють велику кількість відвідувачів і сприяють досягненню високих економічних результатів для організаторів та приймаючої сторони.

У практиці подієвого менеджменту великі події найчастіше мають спортивне спрямування, відзначаються міжнародною репутацією та чітко визначеною структурою змагань. Прикладами таких заходів є, зокрема, Гран-прі Формули-1 або міжнародні торговельно-виставкові ярмарки, що проводяться на території Прагати Маїдан у Нью-Делі.

4. Місцеві події (локальні події) – це заходи, орієнтовані переважно на місцеву аудиторію, які проводяться насамперед з метою соціальної взаємодії, відпочинку та розваг. Такі події приносять різноманітні переваги для громади, зокрема сприяють формуванню почуття гордості за місце проживання, зміцненню соціальної згуртованості та створенню відчуття спільної ідентичності.

Крім того, місцеві події сприяють ознайомленню населення з новими ідеями та досвідом, заохочують участь у спортивних і мистецьких заходах, а також підтримують атмосферу толерантності та різноманіття.

У літературі зустрічається типологія основних категорій запланованих подій, що ґрунтується насамперед на їхній формі, які мають очевидні відмінності за метою та програмою. Деякі події проводяться для громадського святкування (до цієї категорії належать так звані «громадські фестивалі», що зазвичай містять велику різноманітність у програмі та мають на меті зміцнення громадської гордості та згуртованості), тоді як інші організовуються з метою змагання, розваг, бізнесу чи соціалізації. Часто для них потрібні спеціалізовані приміщення, а менеджери таких об'єктів (як-от конгрес-центри чи спортивні арени) орієнтуються на певні типи подій (Дергачова Г. М., 2022):

- культурні святкування: фестивалі, карнавали, вшанування пам'яті, релігійні події;
- політичні та державні: саміти, королівські урочистості, політичні події, візити високопосадовців;
- мистецтво та розваги: концерти, церемонії нагородження;
- бізнес і торгівля: зустрічі, конвенції, споживчі та торгові виставки, ярмарки, ринки;
- освітні та наукові: конференції, семінари, тренінги, практикуми;
- спортивні змагання: любительські / професійні, для глядачів / для учасників;
- рекреаційні: ігри або спортивні заходи для розваги;

- приватні події: весілля, вечірки, зустрічі, бізнес-події та туристичні заходи.

Нарешті, усі події можна класифікувати як прибуткові та неприбуткові. Неприбуткові події характеризуються спеціальними програмами, розробленими переважно для підвищення іміджу організаторів, учасників або певних організацій. Іншим видом неприбуткових подій є благодійні заходи, метою яких є збір коштів не для організаторів чи учасників, а для благодійних цілей. Втім, більшість подій є прибутковими. Їхньою економічною метою є отримання прибутку, а соціальні цілі пов'язані з реалізацією різних типів програм – спортивних, культурних, мистецьких, ділових, освітніх, політичних чи наукових.

Події, що стимулюють міжнародний туризм у значних масштабах, можна поділити на чотири основні категорії:

- нішеві події – часто тісно пов'язані з місцем проведення, наприклад, літературні, кулінарні, пригодницькі, спортивні чи музичні фестивалі. До цієї категорії також можуть належати невеликі події. Такі заходи є відносно недорогими в організації та, як правило, приваблюють більшу частку міжнародних учасників із високим рівнем витрат;

- спортивні події з участю – наприклад, Всесвітні ігри майстрів, Всесвітні поліцейські та пожежні ігри, змагання Ironman, молодіжні спортивні турніри. Це так звані «дестинаційні» події, які приваблюють тисячі учасників з інших країн, більшість із яких подорожує з родинами, друзями чи партнерами, часто продовжуючи перебування на відпочинок після змагань;

- знакові культурні події – події, що здобули міжнародну репутацію як «обов'язкові до відвідування». Серед них – South by South West (SXSW) в Остіні (Техас), фестиваль Sonar у Барселоні, White Nights у Мельбурні, або Edinburgh Fringe Festival та Hogmanay у Шотландії;

- міжнародні спортивні події – наприклад, одно- або багатоспортивні заходи, як-от Кубок світу з регбі, Тур де Франс, Чемпіонати світу з різних видів спорту (атлетика, плавання, гімнастика тощо). Такі події не лише залучають

велику кількість учасників і глядачів, а й забезпечують широку світову телевізійну аудиторію, сприяючи підвищенню впізнаваності DESTINAЦІЇ та зміцненню бренду країни. Найбільшими подіями цього типу є Літні Олімпійські ігри та Чемпіонат світу з футболу, однак менші міжнародні спортивні події можуть мати подібний ефект у менших масштабах і з нижчим фінансовим ризиком.

Після розгляду основних видів подій важливо проаналізувати, які саме вигоди вони приносять для індустрії гостинності. Адже кожен тип події – від масштабних фестивалів до корпоративних зустрічей – має свій потенціал впливу на економіку, розвиток DESTINAЦІЇ, формування іміджу та підвищення якості туристичного досвіду.

Загалом вигоди від організації подій в індустрії гостинності можна розглядати з економічної, соціальної, маркетингової та екологічної точок зору.

Організація подій забезпечує значний внесок у розвиток місцевої економіки. Витрати відвідувачів на проживання, харчування, транспорт, розваги та інші послуги створюють мультиплікативний ефект, стимулюючи діяльність суміжних галузей. Це сприяє збільшенню доходів підприємств індустрії гостинності, створенню нових робочих місць і підвищенню рівня життя місцевого населення. Для готелів, ресторанів і туристичних операторів події стають стабільним джерелом доходів та інструментом залучення нових клієнтів.

Події відіграють важливу роль у зміцненні соціальної згуртованості та розвитку місцевих громад. Вони створюють можливості для взаємодії мешканців, сприяють формуванню почуття гордості за своє місто чи регіон, підтримують культурну ідентичність та традиції. Крім того, залучення волонтерів і молоді до організації подій сприяє розвитку навичок, громадської активності та підвищенню соціальної відповідальності.

Проведення подій є потужним інструментом просування туристичного бренду DESTINAЦІЇ. Вдалий захід підвищує впізнаваність міста або готелю, привертає увагу медіа та формує позитивний імідж серед потенційних туристів.

Події можуть сприяти повторним візитам учасників, а також залучати нових клієнтів, які зацікавляються місцем проведення або його культурною пропозицією.

Міжнародні чи національні події стимулюють розвиток інфраструктури та благоустрою територій. Організатори дедалі частіше впроваджують принципи «зелених» подій – сортування відходів, використання екологічних матеріалів, зменшення енергоспоживання. Це підвищує екологічну свідомість як учасників, так і місцевих підприємств, сприяючи сталому розвитку дестинацій.

Таким чином, організація подій в індустрії гостинності є не лише комерційною діяльністю, а й комплексним інструментом економічного зростання, соціального розвитку, просування іміджу території та підвищення її екологічної стійкості.

1.2. Методичні підходи до управління подіями в закладах гостинності

Ефективне управління подіями в сучасних закладах гостинності вимагає системного підходу та використання перевірених методологій, які дозволяють забезпечити високу якість сервісу, раціональне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей бізнесу. Розглянемо детальніше основні методичні підходи, які застосовуються в практиці закладів індустрії гостинності при організації подій:

1. Проектний підхід є одним із найбільш поширених методів управління подіями. Кожна подія розглядається як унікальний проект з чітко визначеними цілями, термінами, бюджетом та очікуваними результатами. Основні характеристики проектного підходу включають:

- визначення конкретних цілей та завдань події;
- формування проектної команди з розподілом ролей та відповідальності;
- поетапне планування з встановленням контрольних точок;

- управління ресурсами (людськими, матеріальними, фінансовими);
- моніторинг виконання та коригування плану за необхідності.

2. Водночас, для закладів гостинності, які регулярно проводять типові заходи, більш ефективним виявляється процесний підхід. Він передбачає розгляд управління подіями як послідовності взаємопов'язаних бізнес-процесів, які можна стандартизувати та оптимізувати. Цей підхід особливо корисний для організації конференцій, весіль, корпоративних івентів, оскільки дозволяє:

- створювати шаблони та стандартні операційні процедури;
- забезпечувати стабільну якість послуг незалежно від конкретного персоналу;
- скорочувати час підготовки за рахунок відпрацьованих алгоритмів;
- полегшувати навчання нових співробітників.

3. Інтегруючи обидва підходи, сучасні заклади гостинності використовують системний підхід, який розглядає подію як складну систему взаємопов'язаних елементів, що функціонують у зовнішньому середовищі. Він передбачає аналіз всіх факторів впливу: внутрішніх (інфраструктура закладу, персонал, обладнання) та зовнішніх (сезонність, конкуренти, ринкові тренди). Системний підхід забезпечує комплексне бачення події та врахування всіх можливих ризиків, що є критично важливим для успішної реалізації проекту.

Розуміння цих базових методологічних підходів створює фундамент для практичної організації подій, яка реалізується через послідовні етапи управлінського циклу.

Незалежно від обраного підходу, процес управління подіями в закладах гостинності традиційно поділяється на чотири основні етапи (рис. 1.1), кожен з яких має специфічні завдання та інструменти реалізації.

1. Етап концепції та ініціації. Успіх будь-якої події закладається на початковому етапі, коли визначається ідея заходу, його формат, цільова аудиторія та основні параметри. Ключові завдання цього етапу включають:

- проведення брифінгу з клієнтом або замовником для з'ясування очікувань та побажань;

- аналіз цільової аудиторії та її потреб;
- формулювання мети та завдань події;
- розробка концепції та тематики заходу;
- попередня оцінка можливостей закладу та визначення обмежень;
- первинне бюджетування.



Рис. 1.1. Етапи процесу управління подіями в закладах гостинності

На цьому етапі важливо зібрати максимум інформації про специфіку події, побажання клієнта та очікування гостей. Від якості проведеної роботи на етапі концепції залежить успіх всього проекту, оскільки саме тут формується чітке розуміння того, що потрібно реалізувати.

Після затвердження концепції розпочинається найбільш трудомісткий етап – детальне планування.

2. Етап планування та підготовки. Це найбільш тривалий та трудомісткий етап, на якому концептуальні ідеї трансформуються в конкретний план дій з деталізацією всіх аспектів майбутньої події. Планування охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів, а саме: організаційне, фінансове, комунікаційне, управління ризиками.

Організаційне планування передбачає:

- складання детального плану заходу з розбивкою за часом;
- визначення необхідних ресурсів та їх резервування;
- формування команди та розподіл обов'язків;
- узгодження всіх технічних аспектів (звук, світло, декор, меню);
- підготовка документації (договори, кошториси, технічні завдання).

Паралельно з організаційними питаннями здійснюється фінансове планування, яке включає деталізацію бюджету події з розподілом за статтями витрат, пошук та укладення договорів з підрядниками і постачальниками, контроль витрат та формування фінансового резерву на непередбачувані витрати.

Не менш важливим є комунікаційне планування, що охоплює розробку плану комунікацій з усіма стейкхолдерами, підготовку маркетингових матеріалів та інформаційної підтримки, а також організацію PR-супроводу події за потреби.

Завершується етап планування управлінням ризиками – ідентифікацією потенційних загроз, розробкою плану дій у форс-мажорних обставинах та підготовкою альтернативних сценаріїв («план Б»). Така передбачливість дозволяє мінімізувати негативні наслідки непередбачуваних ситуацій.

Якісно проведене планування забезпечує плавний перехід до найвідповідальнішого етапу – безпосередньої реалізації події.

3. Етап реалізації події. Це кульмінаційний момент, коли всі плани втілюються в життя, а теоретичні розробки перевіряються практикою. На цьому етапі ключовим є оперативне управління та координація:

- контроль виконання тайм-плану;
- координація роботи всіх залучених служб та підрядників;
- оперативне вирішення виникаючих проблем;
- забезпечення якості сервісу на всіх етапах події;
- моніторинг задоволеності гостей у режимі реального часу;
- фіксація важливих моментів (фото, відео) для звітності.

Важливою складовою є робота івент-менеджера як координатора, який забезпечує злагоджену взаємодію всіх учасників процесу та швидко реагує на зміни ситуації. Навіть найдрібніша деталь, залишена без уваги, може вплинути на загальне враження від заходу.

Однак завершення події не означає завершення роботи івент-менеджера. Наступає не менш важливий, хоча часто недооцінений, пост-івент етап.

4. Пост-івент етап та оцінка результатів. Завершальний етап забезпечує можливість навчання, вдосконалення майбутніх подій та підтримання довгострокових відносин з клієнтами. Основні завдання цього етапу:

- проведення дебрифінгу з командою для обговорення успіхів та недоліків;
- збір зворотного зв'язку від клієнта та учасників події;
- аналіз виконання бюджету та визначення відхилень;
- оцінка досягнення поставлених цілей;
- підготовка підсумкового звіту з рекомендаціями;
- систематизація отриманого досвіду для формування бази знань;
- підтримка контакту з клієнтом для формування довгострокових відносин.

Саме на цьому етапі накопичується цінний досвід, який дозволяє постійно підвищувати якість івент-менеджменту. Систематизація інформації про успішні рішення та допущені помилки створює основу для безперервного вдосконалення процесів.

Для ефективної реалізації всіх описаних етапів сучасні заклади гостинності активно використовують спеціалізовані інструменти та технології.

Сучасне управління подіями в закладах гостинності неможливе без використання спеціалізованих інструментів та цифрових технологій, які підвищують ефективність роботи та якість сервісу. Технологічний прогрес суттєво розширив можливості івент-менеджерів у плануванні, координації та аналізі заходів.

Програмне забезпечення для управління подіями стало невід'ємною частиною роботи івент-департаментів. Івент-менеджмент системи (наприклад, Eventbrite, Cvent, Bizzabo) забезпечують автоматизацію багатьох процесів: реєстрацію учасників, управління квитками, комунікацію з гостями, аналітику. Для готельно-ресторанних комплексів особливо важливими є системи, що інтегруються з основними операційними платформами (PMS, POS), що

дозволяє створити єдиний інформаційний простір та уникнути дублювання даних.

На етапі планування незамінними є інструменти планування та координації. Gantt-діаграми забезпечують візуалізацію етапів підготовки та контроль термінів, Kanban-дошки допомагають управляти завданнями команди, а хмарні сервіси для спільної роботи над документами (Google Workspace, Microsoft 365) дозволяють всім учасникам проекту працювати синхронно. Месенджери та платформи для комунікації (Slack, Telegram, Trello) забезпечують швидкий обмін інформацією та оперативне прийняття рішень.

Не менш важливими є технології для покращення гостьового досвіду. Мобільні додатки для учасників подій з програмою, навігацією та можливістю зворотного зв'язку підвищують залученість гостей. Системи електронної реєстрації та видачі бейджів скорочують час очікування, інтерактивні дисплеї та цифрова навігація на території закладу полегшують орієнтування, а онлайн-трансляції та гібридні формати подій розширюють аудиторію заходу.

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень критично важливими є системи аналітики та звітності. CRM-системи дозволяють управляти базою клієнтів та історією подій, інструменти веб-аналітики оцінюють ефективність промо-кампаній, системи збору та аналізу відгуків (SurveyMonkey, Google Forms) надають зворотний зв'язок від учасників, а BI-платформи забезпечують комплексний аналіз показників ефективності.

Однак наявність інструментів сама по собі не гарантує успіху. Необхідна чітка система оцінки того, наскільки ефективно вони використовуються та які результати приносять.

Оцінка ефективності управління подіями є критично важливою для постійного вдосконалення сервісу та обґрунтування інвестицій у івент-напрямок діяльності закладу гостинності. Комплексна система оцінки повинна охоплювати різні аспекти діяльності (табл. 1.1).

Фінансові показники дають змогу оцінити економічну результативність проведення подій, рівень прибутковості та ефективність використання

інвестицій. Вони відображають вплив подієвої діяльності на загальний дохід підприємства та дозволяють визначити найбільш прибуткові напрями івент-активності.

Таблиця 1.1

Комплексна система оцінки ефективності управління подіями

Група показників ефективності	Показники ефективності
Фінансові	– показник рентабельності інвестицій у подію; – дохід від одного проведеного заходу; – вартість залучення одного учасника; – прибутковість за категоріями подій (весілля, корпоративи, конференції); – частка доходу від подій у загальному доході закладу.
Операційні	– рівень завантаження івент-площадок; – середній час підготовки події; – кількість повторних звернень клієнтів; – коефіцієнт конверсії запитів у підтверджені бронювання; – точність дотримання бюджету (відхилення планових витрат від фактичних).
Маркетингові	– рівень обізнаності про івент-можливості закладу; – охоплення цільової аудиторії рекламними кампаніями; – кількість згадувань у соціальних мережах та ЗМІ; – зростання кількості підписників у соцмережах після події.
Показники задоволеності клієнтів	– індекс споживчої лояльності або показник готовності рекомендувати; – показник задоволеності клієнтів; – показник легкості взаємодії клієнта; – аналіз відгуків та рейтингів на спеціалізованих платформах.
Збалансована система показників	Показники, що враховують фінансові, клієнтські, процесні та інноваційні аспекти діяльності закладу

Операційні показники характеризують ефективність внутрішніх процесів, тобто використання ресурсів, організацію підготовки та реалізації заходів, стабільність попиту та повторні замовлення. Вони допомагають удосконалювати управління процесами та оптимізувати витрати. Маркетингові

показники відображають рівень популярності івент-пропозицій, ефективність рекламних кампаній і впізнаваність бренду закладу. Вони демонструють, наскільки успішно організація комунікує з цільовою аудиторією та формує позитивний імідж. Показники задоволеності клієнтів дозволяють оцінити якість обслуговування, рівень лояльності гостей і готовність рекомендувати заклад іншим. Такі метрики надають цінну інформацію для вдосконалення клієнтського досвіду. А збалансована система показників забезпечує комплексний підхід до оцінювання ефективності, поєднуючи фінансові результати з показниками задоволеності клієнтів, внутрішніх процесів та інноваційного розвитку, що сприяє досягненню стратегічних цілей закладу. Така комплексна методика дозволяє оцінити не лише поточні результати, але й довгострокову перспективу розвитку івент-напрямку, визначити сильні сторони та зони для вдосконалення.

Таким чином, впровадження описаних методичних підходів дозволяє закладам гостинності системно управляти подіями, забезпечуючи високу якість сервісу, ефективне використання ресурсів та формування сталих конкурентних переваг на ринку івент-послуг. Комплексне застосування проектного, процесного та системного підходів, використання сучасних технологій та систематична оцінка ефективності створюють основу для успішного розвитку івент-напрямку як стратегічного фактора конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу.

1.3. Подієвий менеджмент як інструмент формування конкурентної стратегії готельно-ресторанного комплексу

Сучасний ринок готельно-ресторанних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, що змушує заклади гостинності шукати нові способи диференціації та створення унікальної ціннісної пропозиції. У цьому контексті подієвий менеджмент перетворюється з додаткового напрямку діяльності на

стратегічний інструмент формування конкурентних переваг. Загалом конкурентна перевага являє собою сукупність характеристик, які дозволяють підприємству створювати вищу цінність для клієнтів порівняно з конкурентами та забезпечувати стійку ринкову позицію.

Подієвий менеджмент впливає на конкурентоспроможність закладу через декілька ключових механізмів. По-перше, він розширює спектр послуг та створює додаткові джерела доходу, що особливо важливо в умовах сезонності готельного бізнесу. Заклади, які спеціалізуються на організації подій, можуть підтримувати стабільну завантаженість навіть у низький сезон, залучаючи корпоративних клієнтів для проведення конференцій, семінарів та тимблдінгів.

По-друге, якісний івент-сервіс формує сильний бренд та позитивну репутацію. Успішно проведена подія генерує рекомендації, відгуки в соціальних мережах та позитивний PR-ефект, що є надзвичайно цінним в епоху цифрового маркетингу. Одна весільна церемонія може стати джерелом десятків нових потенційних клієнтів завдяки гостям, які задоволені атмосферою та сервісом.

По-третє, подієвий менеджмент дозволяє сегментувати ринок та працювати з різними цільовими групами. Готельно-ресторанний комплекс може одночасно обслуговувати корпоративний сегмент (бізнес-заходи), приватний сегмент (весілля, ювілеї) та суспільний сегмент (благодійні події, громадські зібрання), що диверсифікує ризики та забезпечує множинні канали залучення клієнтів.

Нарешті, розвинений івент-напрямок підвищує бар'єри входу на ринок для потенційних конкурентів. Створення ефективної системи управління подіями вимагає значних інвестицій у персонал, обладнання, програмне забезпечення та формування репутації. Заклад, який має налагоджену івент-систему та лояльну клієнтську базу, отримує суттєві переваги перед новачками ринку.

Ефективність подієвого менеджменту як інструменту конкурентної стратегії значною мірою залежить від того, наскільки він інтегрований у загальну систему управління готельно-ресторанним комплексом.

Фрагментарний підхід, коли події розглядаються як окремі одноразові проекти без зв'язку зі стратегічними цілями бізнесу, не дозволяє реалізувати весь потенціал цього напрямку діяльності.

Комплексна інтеграція, що поєднує організаційну, технологічну, маркетингову та фінансову складові, створює синергетичний ефект, коли івент-менеджмент посилює інші напрями діяльності готельно-ресторанного комплексу, а вони, у свою чергу, підтримують розвиток івент-бізнесу. Проте для максимального ефекту необхідно чітко розуміти, які саме конкурентні стратегії можна реалізувати через подієвий менеджмент. Зокрема це можуть бути такі (Повалій Т. Л., Світайло Н. Д., 2021):

1) стратегія широкої диференціації – передбачає позиціонування закладу як універсальної івент-площадки, здатної організовувати заходи будь-якого формату та масштабу. Готельно-ресторанні комплекси, які обирають цю стратегію, інвестують у розвиток різноманітної інфраструктури: банкетних залів різної місткості, конференц-залів з сучасним обладнанням, відкритих майданчиків для літніх подій, зон для фуршетів та коктейльних прийомів. Така стратегія дозволяє залучати максимально широку аудиторію та мінімізувати сезонні коливання попиту. Перевагою стратегії широкої диференціації є диверсифікація ризиків та можливість швидкої адаптації до змін ринкового попиту. Якщо попит на корпоративні заходи тимчасово падає, заклад може сфокусуватися на приватних святкуваннях або навпаки. Водночас ця стратегія вимагає значних капітальних інвестицій, універсально підготовленого персоналу та складнішого управління через необхідність балансувати різні типи подій;

2) стратегія фокусованої диференціації (або нішева стратегія) – передбачає спеціалізацію на певному типі подій чи сегменті клієнтів. Наприклад, заклад може позиціонуватися як спеціалізована весільна площадка, експерт з корпоративних тимбілдінгів або майданчик для проведення бізнес-конференцій високого рівня. Така спеціалізація дозволяє досягти високої експертності, створити унікальну репутацію в обраній ніші та застосовувати

преміальне ціноутворення. Прикладом успішної нішевої стратегії є заклади, які спеціалізуються виключно на весіллях у певному стилі (наприклад, еко-весілля, весілля в стилі лофт або класичні аристократичні церемонії). Така спеціалізація дозволяє напрацювати унікальні компетенції, сформувати портфоліо вражаючих кейсів та отримувати цільові рекомендації від задоволених клієнтів. Однак нішева стратегія робить бізнес більш вразливим до змін попиту в обраному сегменті та обмежує потенційну клієнтську базу;

3) стратегія преміум-позиціонування – така стратегія орієнтована на заможних клієнтів, які готові платити високу ціну за ексклюзивність, розкіш та бездоганний сервіс. Готельно-ресторанні комплекси, які обирають цю стратегію, створюють атмосферу виключності через унікальний дизайн інтер'єрів, використання преміум-матеріалів, персоналізований підхід до кожного клієнта та залучення визнаних майстрів своєї справи (відомих шеф-кухарів, флористів, декораторів). Преміум-стратегія передбачає обмеження кількості подій заради збереження високих стандартів якості. Заклад може проводити не більше одного великого заходу на день, забезпечуючи кожному клієнту відчуття ексклюзивності та максимум уваги. Маркетингові комунікації в цьому випадку базуються не на масовій рекламі, а на особистих рекомендаціях, публікаціях у глянцевиx виданнях та співпраці з luxury-брендами. Така стратегія забезпечує високу рентабельність, але вимагає значних інвестицій у створення відповідного іміджу та постійного підтримання найвищих стандартів;

4) стратегія інноваційного лідерства, що побудована на впровадженні новітніх технологій та унікальних форматів подій, які недоступні конкурентам. Це може бути використання технологій віртуального занурення (віртуальна та доповнена реальність), інтерактивних інсталяцій, дронів для зйомки та світлових шоу, голографічних проєкцій або інших технічних інновацій. Заклади, які обирають цю стратегію, позиціонуються як піонери івент-індустрії та залучають клієнтів, орієнтованих на сучасність та креативність. Інноваційна стратегія особливо ефективна для залучення молодшої аудиторії та

корпоративних клієнтів з IT-сектору та креативних індустрій. Проте вона вимагає постійних інвестицій у дослідження ринку, навчання персоналу новим технологіям та регулярного оновлення обладнання для підтримання статусу інноватора;

5) стратегія кращого співвідношення ціна-якість – орієнтована на клієнтів середнього цінового сегменту, які шукають оптимальний баланс між рівнем сервісу та вартістю послуг. Готельно-ресторанні комплекси, які реалізують цю стратегію, пропонують якісні івент-послуги за помірними цінами завдяки ефективному управлінню витратами, оптимізації процесів та використанню стандартизованих рішень. Ця стратегія передбачає розробку пакетних пропозицій для різних типів подій (базовий, стандарт, преміум), що спрощує процес вибору для клієнта та дозволяє закладу ефективніше планувати ресурси. Конкурентною перевагою стає прозоре ціноутворення, відсутність прихованих платежів та передбачуваність фінальної вартості. Така стратегія забезпечує широку клієнтську базу та високу частоту повторних звернень, особливо з боку корпоративних клієнтів, які цінують надійність та передбачуваність.

Вибір конкретної стратегії залежить від багатьох факторів: географічного розташування закладу, наявної інфраструктури, фінансових можливостей, кваліфікації персоналу та конкурентного середовища. Важливо розуміти, що вибрана стратегія не є статичною – вона може еволюціонувати разом з розвитком бізнесу та змінами ринкових умов.

Незважаючи на значний потенціал подієвого менеджменту як інструменту конкурентної стратегії, його впровадження та розвиток пов'язані з певними викликами та ризиками, які необхідно враховувати при стратегічному плануванні (Glenn A. J. Bowdin, Johnny Allen, Rob Harris, Leo Jago, William O'Toole, Ian McDonnell, 2023).

Високі початкові інвестиції становлять перший суттєвий бар'єр. Створення повноцінного івент-департаменту вимагає значних капіталовкладень в інфраструктуру (облаштування або реконструкція залів, технічне обладнання), формування команди, розробку маркетингових матеріалів та

просування послуг. Період окупності цих інвестицій може становити від двох до п'яти років, що потребує фінансової стійкості бізнесу та готовності власників до довгострокових вкладень.

Сезонність попиту створює нерівномірне навантаження на ресурси закладу. У більшості регіонів попит на весільні послуги концентрується у травні-вересні, корпоративні заходи активізуються наприкінці року та в період свят, а конференційний сегмент має провали під час відпускових періодів. Така нерівномірність ускладнює планування завантаження персоналу, може призводити до простою обладнання в низький сезон та перевантаження в пікові періоди. Ефективне управління сезонністю вимагає диверсифікації івент-портфелю та розробки спеціальних пропозицій для стимулювання попиту в низький сезон.

Складність стандартизації та забезпечення стабільної якості впливає з індивідуальності кожної події. На відміну від стандартних готельних або ресторанних послуг, кожен захід має унікальні вимоги та специфіку. Це ускладнює створення універсальних процедур та потребує висококваліфікованого персоналу, здатного до креативного вирішення нестандартних завдань. Залежність від людського фактора створює ризики нестабільності якості, особливо при плинності кадрів.

Репутаційні ризики в бізнесі з організації подій особливо високі. Одна невдало проведена подія може завдати суттєвої шкоди репутації, оскільки незадоволені клієнти активно діляться негативним досвідом у соціальних мережах та на спеціалізованих платформах відгуків. У епоху цифрових комунікацій негативна інформація поширюється швидко та може значно вплинути на рішення потенційних клієнтів. Мінімізація репутаційних ризиків вимагає бездоганної організації кожної події, ефективної системи контролю якості та швидкого реагування на виникаючі проблеми.

Правові та регуляторні обмеження створюють додаткову складність в організації подій. Заклади повинні дотримуватися норм пожежної безпеки, санітарних стандартів, вимог до рівня шуму (особливо при проведенні вечірніх

заходів з музичним супроводом), правил продажу алкогольних напоїв. Організація масових заходів може вимагати узгоджень з місцевою владою, отримання спеціальних дозволів. Порушення цих вимог може призвести до штрафів, призупинення діяльності або навіть втрати ліцензій.

Конкурентний тиск та копіювання загрожують унікальності пропозиції. Успішні концепції та формати швидко копіюються конкурентами, що призводить до ерозії конкурентних переваг. Особливо це стосується дизайнерських рішень, тематичних концепцій та маркетингових ідей. Захист від копіювання вимагає постійних інновацій, розвитку унікальних компетенцій, які важко відтворити, та захисту інтелектуальної власності де це можливо.

Залежність від зовнішніх підрядників створює ризики невиконання зобов'язань перед клієнтами. Навіть якщо готельно-ресторанний комплекс бездоганно організував свою частину роботи, збій у роботі зовнішніх декораторів, ведучих, музикантів або фотографів може зіпсувати загальне враження від події. Мінімізація цього ризику вимагає ретельного відбору партнерів, створення резервних варіантів та включення відповідних умов у договори з підрядниками.

Економічна нестабільність робить івент-сегмент особливо вразливим до економічних криз та коливань купівельної спроможності населення. Події, особливо приватні святкування та корпоративні заходи, належать до категорії необов'язкових витрат, які скорочуються першими в умовах економічної невизначеності. Під час рецесій компанії скорочують бюджети на корпоративні івенти, а приватні особи відкладають проведення дорогих весіль та ювілеїв. Це створює необхідність формування фінансових резервів та розробки антикризових стратегій.

Технологічні зміни вимагають постійних інвестицій у оновлення обладнання та навчання персоналу. Швидкий розвиток технологій означає, що сучасне обладнання швидко застаріває, а очікування клієнтів постійно зростають. Заклади повинні балансувати між інвестиціями в нові технології та ризиком їх швидкого морального застарівання. Крім того, пандемія COVID-19 і

воєнні дії на території України продемонстрували важливість здатності швидко адаптуватися до нових форматів, зокрема гібридних та онлайн-подій.

Управління очікуваннями клієнтів стає дедалі складнішим завданням. Сучасні клієнти мають доступ до величезної кількості інформації про тренди івент-індустрії через соціальні мережі, блоги та спеціалізовані видання. Це формує високі очікування, які не завжди відповідають реальним можливостям та бюджету клієнта. Івент-менеджери повинні вміти делікатно коригувати очікування, пропонуючи реалістичні альтернативи, які задовольняють клієнта в рамках наявних ресурсів.

Незважаючи на ці виклики, практика показує, що готельно-ресторанні комплекси, які системно підходять до розвитку івент-напрямку, успішно їх долають та створюють стійкі конкурентні переваги.

Таким чином, подієвий менеджмент є потужним інструментом формування конкурентної стратегії готельно-ресторанного комплексу, який дозволяє диференціювати пропозицію, створити додаткові джерела доходу, сформувати сильний бренд та забезпечити стійку ринкову позицію. Успішна реалізація івент-стратегії вимагає чіткого розуміння ринкового середовища, правильного вибору типу конкурентної стратегії відповідно до ресурсної бази та цільової аудиторії та систематичної роботи з підтримання конкурентних переваг.

Водночас необхідно усвідомлювати виклики та ризики, що пов'язані з розвитком івент-напрямку, та розробляти механізми їх мінімізації. Готельно-ресторанні комплекси, які розглядають івент-менеджмент не як тактичний захід для заробітку, а як стратегічний інструмент довгострокового розвитку, інвестують у формування необхідних компетенцій, технологій та корпоративної культури, отримують значні конкурентні переваги та забезпечують стабільне зростання бізнесу навіть в умовах високої конкуренції та економічної нестабільності.

Висновок до розділу 1

1. У розділі визначено, що подієвий менеджмент в індустрії гостинності є спеціалізованою сферою управління, що поєднує елементи маркетингу, комунікацій, сервісу та менеджменту проектів. Його основна мета полягає у створенні подій, які забезпечують економічний, соціальний та іміджевий ефект для закладу та дестинації.

2. Здійснено класифікацію подій, що охоплює широкий спектр – від мегаподій до локальних заходів, від культурних і спортивних до бізнесових чи приватних. Кожен тип подій має свій вплив на економіку, соціальну згуртованість громади, розвиток туризму та формування позитивного іміджу території.

3. Встановлено, що управління подіями передбачає поетапний процес – від розробки концепції до оцінки результатів. Кожен етап (ініціація, планування, реалізація, пост-івент аналіз) має свої завдання, що забезпечують ефективну координацію ресурсів, командну взаємодію та досягнення поставлених цілей.

4. Досліджено методичні підходи до управління подіями, що базуються на інтеграції проектного, процесного та системного підходів. Доведено, що їх поєднання дозволяє закладам гостинності забезпечувати стабільну якість послуг, раціональне використання ресурсів і гнучкість у реагуванні на зміни ринку.

5. Визначено, що комплексна система оцінки ефективності управління подіями включає фінансові, операційні, маркетингові та клієнтські показники, а також елементи збалансованої системи оцінювання. Такий підхід дозволяє не лише оцінювати результати проведених заходів, а й визначати стратегічні напрями розвитку подієвої діяльності як важливої складової конкурентної стратегії закладів гостинності.

РОЗДІЛ 2 (АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ)

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОБОТИ З ОРГАНІЗАЦІЇ Й УПРАВЛІННЯ ПОДІЯМИ ГРК «ГАРДЕН ХОЛ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ГРК «Гарден Хол»

Готельно-ресторанний комплекс «Гарден Хол» («Garden Hall») – це сучасний об’єкт індустрії гостинності, що поєднує комфорт, затишок та високий рівень сервісу. Заклад відкритий у 2015 році. Це 4-зірковий готель, що орієнтований як на ділових туристів, так і на гостей, які подорожують з метою відпочинку.

Юридична адреса готелю: вулиця Митрополита Шептицького 30, м. Тернопіль, Україна.

Готель розташований приблизно за 1 км від центру Тернополя, що робить його зручним для прогулянок містом. Недалеко знаходяться визначні місця міста і зручний доступ до громадського транспорту.

На рис. 2.1 зображено будівлю ГРК «Гарден Хол».



Рис. 2.1. Будівля ГРК «Гарден Хол»

«Гарден Хол» пропонує своїм відвідувачам комфортабельні 16 номерів різних категорій (рис. 2.2-2.7), обладнані всім необхідним для зручного перебування – сучасними меблями, кондиціонером, телевізором, Wi-Fi та власною ванною кімнатою.

У стандартних номерах є два окремих ліжка або одне двоспальне ліжко (рис. 2.2, 2.3). Площа номерів $\sim 17 \text{ м}^2$. Ці номери оформлені у класичному стилі. До послуг гостей балкон і телевізор з плоским екраном і кабельними каналами. У власній ванній кімнаті є душ, фен, тапочки і туалетно-косметичні засоби.



Рис. 2.2. Стандартний номер

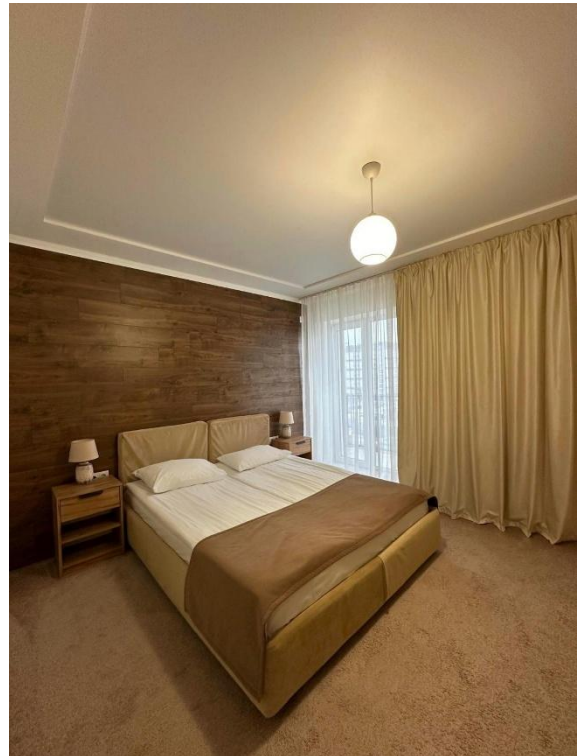


Рис. 2.3. Стандартний номер «Queen»

Номери «Напівлюкс» (рис. 2.4) і «Люкс» (рис. 2.5) мають одне двоспальне ліжко розміру «king size», балкон, зону відпочинку з диваном і міні-баром. Власна ванна кімната обладнана душем, феном і тапочками. Площа номера «Напівлюкс» $\sim 35 \text{ м}^2$, а номера «Люкс» $\sim 63 \text{ м}^2$.



Рис. 2.4. Номер «Напівлюкс»



Рис. 2.5. Номер «Люкс»

Двомісний номер для людей з обмеженими фізичними можливостями (рис. 2.6) обладнаний з урахуванням принципів безбар'єрності та комфорту. Він має зручний доступ, ширші дверні прорізи, спеціально облаштовану ванну кімнату з поручнями та душем без піддону. Усі елементи інтер'єру адаптовані для безпечного й самостійного користування. У номері є балкон, шафа для одягу, електричний чайник і телевізор з плоским екраном. У номері 1 ліжко.

Сімейний номер (рис. 2.7) призначений для комфортного розміщення батьків із дітьми або кількох гостей. Він вирізняється просторим плануванням, наявністю декількох спальних місць чи окремих зон для відпочинку, а також зручностями для спільного дозвілля. У номері передбачено все необхідне для затишного сімейного перебування – від дитячого ліжечка до міні-кухні чи зони для ігор.

Інфраструктура готелю доповнює номерний фонд: ліфтом для підйому на поверхи, безкоштовною приватною парковкою на території, цілодобовою стійкою реєстрації, безкоштовним Wi-Fi. Усе це створює зручні умови як для ділового, так і для приватного перебування. Номери подаються як чисті, свіже відремонтовані, з охайним інтер'єром; хоча декілька відгуків вказують на незначні недоліки (наприклад, шумоізоляція чи старі подушки) – у цілому гості

оцінюють перебування позитивно (<https://garden-hall-bed-breakfast.hotels-of-ukraine.com/uk/>).



Рис. 2.6. Двомісний номер для людей з обмеженими фізичними можливостями

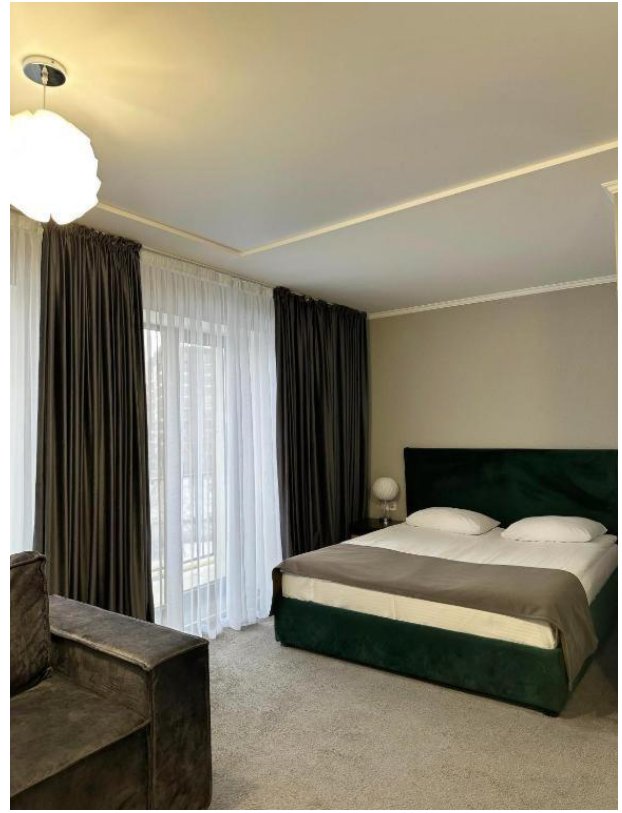


Рис. 2.7. Сімейний номер

Цінова політика готелю є доволі гнучкою, скасування бронювання є безкоштовним. У вартість ночівлі в номері сніданок не включений. У таблиці 2.1 наведено вартість ночівлі в номерах готелю у розрахунку на двох гостей.

Загалом можна сказати, що номерний фонд «Гарден Хол» можна охарактеризувати як компактний, сучасно облаштований, з акцентом на комфорт і різноманітність категорій, з хорошим балансом «ціна/якість» для гостя.

Таблиця 2.1

Категорії номерів та вартість ночівлі в готелі (станом на 20.10.2025)

Категорії і місткість готелю	Кількість номерів у готелі	Кількість місць у готелі	Ціна
Економ	7	14	980
Стандарт	7	14	1 600
Стандарт для людей з обмеженими можливостями	1	2	1 300
Напівлюкс	5	14	2 000
Сімейний	3	12	3 000
Люкс	1	4	3 000
Всього	24	60	

У структурі готелю є ресторан, де подають сніданки та страви української й європейської кухні. Ресторан поділяється на зали для будь яких потреб: банкетна зала місткістю на 280 осіб; VIP зал на 60 місць; фуршетний зал – 210 м², а також окремий зал на 50 осіб (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Ресторан «Гарден Хол»

Ресторан завоював свою прихильність серед жителів та гостей міста, адже структура закладу придатна для проведення урочистих подій, ділових зустрічей і конференцій. За відгуками відвідувачів зали ресторану є світлими, великими, з оригінальними рослинами та акваріумами.

Окрім цього на території комплексу облаштовано зелену зону для відпочинку, безкоштовну парковку та цілодобову рецепцію, що забезпечує високий рівень обслуговування.

Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу, представлена у табл. 2.2. Загальна чисельність персоналу становить в середньому 31 особу з коливанням кількості обслуговуючого персоналу (офіціантів, кухарів, покоївок) залежно від сезону.

Таблиця 2.2

Посадова структура штатного розпису ГРК «Гарден Хол»

№	Найменування структурних підрозділів і посад, тарифні розряди	Кількість посадових одиниць
АДМІНІСТРАЦІЯ		
1	Директор	1
БУХГАЛТЕРІЯ		
1.	Старший бухгалтер	1
2.	Бухгалтер	1
3.	Касир	1
	Всього	5
ВІДДІЛ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИЙОМУ ТА РОЗМІЩЕННЯ		
1.	Адміністратор черговий /ресепшійоніст	3
2.	Покоївка	5
3.	Охоронці	3
	Всього	11

СЛУЖБА РЕМОНТНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ		
1.	Технік-механік з ремонту	2
	Всього	2
РЕСТОРАННЕ ГОСПОДАРСТВО		
ВИРОБНИЧО-ЦЕХОВИЙ ПЕРСОНАЛ		
1.	Шеф-кухар	1
2.	Кухар	1
3.	Мийник посуду	1
ТОРГОВЕЛЬНІ ЗАЛИ РЕСТОРАНУ		
1.	Адміністратор	1
2.	Офіціант	1
3.	Прибиральник торговельних залів	1
	Всього по ресторанному господарству	6
	РАЗОМ ПО ГОТЕЛЮ	31

Як бачимо, організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Гарден Хол» має трирівневу систему управління, що забезпечує чіткий розподіл функцій і відповідальності. Вищий рівень зосереджує стратегічне керівництво та прийняття ключових рішень, середній рівень координує роботу основних підрозділів – готелю та ресторану, а нижчий рівень забезпечує безпосереднє виконання операційних завдань. Така структура сприяє ефективній взаємодії персоналу, високій якості обслуговування гостей і стабільному функціонуванню закладу.

Надання загальної характеристики досліджуваного закладу обов'язково передбачає виокремлення його конкурентних переваг та особливостей, які полягають у поєднанні високої якості обслуговування, зручного розташування та комфортних умов для гостей. Заклад відзначається сучасним дизайном інтер'єрів, затишною атмосферою та продуманою організацією простору.

Загалом до ключових переваг ГРК «Гарден Хол» можна віднести:

- вигідне місцезнаходження, тобто близькість до транспортних розв'язок, історичного центру міста;
- комплексність послуг – поєднання готельного, ресторанного та дозвілльового сервісу в одному закладі;
- високий рівень сервісу та індивідуальний підхід до кожного гостя;
- сучасна матеріально-технічна база – комфортні номери, професійне кухонне обладнання, технічна оснащеність залів;
- професійний персонал, що забезпечує оперативність і ввічливість обслуговування;
- можливість організації подій – банкетів, конференцій, корпоративів;
- гнучка цінова політика та система знижок для постійних клієнтів;
- дотримання санітарно-гігієнічних норм та стандартів безпеки.

Такі особливості забезпечують конкурентоспроможність ГРК «Гарден Хол» на місцевому ринку гостинності та сприяють формуванню позитивного іміджу серед відвідувачів.

2.2. Аналіз факторів впливу та показників ефективності господарської діяльності ГРК «Гарден Хол»

Фінансові результати діяльності готельно-ресторанного комплексу формуються під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають обсяг попиту на послуги, рівень доходів та економічну стійкість підприємства. Для ГРК «Гарден Хол» вплив зазначених факторів є особливо відчутним з огляду на багатoproфільність діяльності та орієнтацію на подієвий сегмент ринку.

До зовнішніх факторів належать загальноекономічні умови господарювання, зокрема рівень платоспроможного попиту населення, макроекономічна нестабільність, інфляційні процеси та зміни у податковому й

нормативно-правовому середовищі. Важливу роль відіграє також соціально-політична ситуація в країні, яка впливає на ділову активність, туристичні потоки та кількість організованих заходів, що безпосередньо позначається на доходах готельно-ресторанних комплексів.

Суттєвим фактором є сезонність попиту, притаманна готельно-ресторанному бізнесу. У весняно-літній період та у святкові дати спостерігається зростання попиту на послуги проживання, ресторанного обслуговування та організацію подій, що позитивно впливає на фінансові результати. Натомість у міжсезоння можливе зниження завантаженості номерного фонду та кількості заходів, що призводить до нерівномірності надходження доходів упродовж року.

До ринкових факторів слід віднести рівень конкуренції у сфері готельно-ресторанних послуг у місті та регіоні. Наявність альтернативних закладів із подібним ціновим сегментом змушує підприємство постійно вдосконалювати якість сервісу, розширювати спектр послуг і формувати конкурентну цінову політику. Репутація закладу, відгуки клієнтів та впізнаваність бренду також істотно впливають на рівень попиту і, відповідно, на фінансові результати.

Серед внутрішніх факторів визначальну роль відіграє ефективність управління, зокрема організація операційної діяльності, управління персоналом та система організації і проведення подій. Раціональне використання матеріально-технічної бази, оптимізація витрат, підвищення продуктивності праці та впровадження сучасних управлінських підходів сприяють зростанню доходів і підвищенню рентабельності діяльності комплексу.

Окрему роль у формуванні фінансових результатів відіграє рівень якості обслуговування та клієнтоорієнтованість. Висока якість сервісу, індивідуальний підхід до клієнтів і професійна організація подій сприяють повторним зверненням гостей, збільшенню середнього чека та формуванню стабільного попиту на послуги комплексу.

Загалом фінансові результати ГРК «Гарден Хол» є наслідком комплексної дії зовнішніх і внутрішніх факторів, управління якими дозволяє забезпечити

стабільність доходів та створити передумови для подальшого розвитку підприємства. Урахування зазначених факторів є необхідною умовою для розробки ефективних організаційно-економічних заходів з підвищення результативності діяльності комплексу.

Одним із ключових узагальнюючих показників ефективності господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу є обсяг отриманого доходу, який відображає рівень попиту на послуги, ефективність управління та конкурентоспроможність закладу на ринку. У табл. 2.3 наведено динаміку доходів за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.3

Динаміка доходів ГРК «Гарден Хол» за 2022-2024 роки

Рік	Дохід, тис. грн	Абсолютне відхилення до попереднього року, тис. грн	Темп зростання, %
2022	6 907,0	-	-
2023	7 255,0	+348,0	105,0
2024	7 452,0	+197,0	102,7

У 2022 році дохід комплексу становив 6 907,0 тис. грн. Даний період характеризувався складними зовнішніми умовами господарювання, зокрема впливом загальнооекономічної нестабільності та зниженням ділової активності, що обмежувало платоспроможний попит на готельно-ресторанні та подієві послуги. Водночас отриманий обсяг доходу свідчить про збереження стійких позицій комплексу на локальному ринку та наявність стабільної клієнтської бази.

У 2023 році дохід ГРК «Гарден Хол» зріс до 7 255,0 тис. грн, що на 348,0 тис. грн, або 5,0 %, більше порівняно з попереднім роком. Зростання доходу може бути пов'язане з поступовим відновленням попиту на готельно-ресторанні послуги, активізацією проведення святкових та корпоративних

заходів, а також удосконаленням організації подій і сервісного обслуговування клієнтів.

У 2024 році позитивна тенденція збереглася: дохід комплексу становив 7 452,0 тис. грн, що на 197,0 тис. грн, або 2,7 %, більше, ніж у 2023 році. Хоча темпи приросту дещо знизилися, стабільне збільшення доходів свідчить про ефективну адаптацію підприємства до умов ринку, підтримання конкурентного рівня цін та якості послуг, а також про зростання ролі подієвого напрямку в структурі діяльності комплексу.

Загалом за період 2022-2024 років дохід ГРК «Гарден Хол» зріс на 545,0 тис. грн, або на 7,9 %, що дозволяє зробити висновок про позитивну динаміку господарської діяльності та поступове зміцнення економічної стійкості закладу. Отримані результати створюють передумови для подальшого розвитку комплексу, зокрема шляхом удосконалення системи організації та управління подіями.

Важливо зазначити, що структура доходів організації формується під впливом специфіки наданих послуг, рівня попиту на них та особливостей організації господарської діяльності. У ГРК «Гарден Хол» доходи формуються за рахунок кількох основних видів діяльності, серед яких ключовими є послуги проживання, ресторанно-банкетне обслуговування, оренда залів для проведення подій, а також надання додаткових сервісних послуг.

Вагому частку доходів комплексу забезпечують послуги проживання, оскільки вони мають стабільний попит упродовж року та орієнтовані як на індивідуальних туристів, так і на ділових гостей. Наявність комфортного номерного фонду, зручне розташування та позитивні відгуки клієнтів сприяють підтриманню достатнього рівня завантаженості, що робить даний вид діяльності базовим джерелом доходу підприємства.

Значний внесок у формування доходів забезпечує ресторанно-банкетний напрям, який включає роботу ресторану та бару, а також організацію святкових і корпоративних заходів. Популярність проведення весіль, ювілеїв, корпоративів та інших подій у комплексі свідчить про високу дохідність цього

напрямую, оскільки банкетні послуги, як правило, характеризуються вищою маржинальністю порівняно з послугами проживання. Саме подієва діяльність дозволяє комплексу отримувати суттєві разові надходження та підвищувати загальний рівень доходів.

Окремим джерелом доходу є оренда залів для проведення подій, яка тісно пов'язана з подієвим менеджментом комплексу. Цей вид діяльності є особливо актуальним у періоди підвищеного попиту на святкові та ділові заходи та сприяє більш ефективному використанню матеріально-технічної бази підприємства. Доходи від оренди залів, у поєднанні з ресторанним обслуговуванням, формують комплексну пропозицію для клієнтів і підвищують конкурентоспроможність закладу.

Додаткові послуги (організаційний супровід подій, технічне забезпечення заходів, декорування, трансфер, супутні сервіси) мають допоміжний характер, однак відіграють важливу роль у збільшенні середнього чека та диверсифікації доходів. Хоча частка цих надходжень у загальній структурі доходів є відносно меншою, вони дозволяють підвищити загальну економічну ефективність діяльності комплексу.

Формування доходів ГРК «Гарден Хол» також характеризується вираженою сезонністю попиту, що є типовим для готельно-ресторанної сфери. Підвищення ділової та туристичної активності спостерігається у весняно-літній період, а також у святкові дати, коли зростає кількість подій та банкетів. Натомість у міжсезоння та зимовий період, за винятком новорічних свят, попит на окремі послуги може знижуватися, що впливає на нерівномірність надходжень доходів упродовж року.

У табл. 2.4 та рис. 2.9 наведено структуру доходів ГРК «Гарден Хол» за видами діяльності.

Таблиця 2.4

Структура доходів ГРК «Гарден Хол» за видами діяльності

Вид діяльності	Орієнтовна частка у загальному доході, %
Послуги проживання	40
Ресторанно-банкетні послуги	35
Оренда залів для проведення подій	15
Додаткові послуги	10
Разом	100



Рис. 2.9. Структура доходів ГРК «Гарден Хол»

Таким чином, структура доходів ГРК «Гарден Хол» є диверсифікованою, що знижує фінансові ризики та забезпечує відносну стабільність господарської діяльності. Поєднання послуг проживання, ресторанно-банкетного обслуговування та подієвого напрямку створює передумови для стійкого зростання доходів і подальшого розвитку комплексу.

2.3. Оцінка системи організації та управління подіями в ГРК «Гарден Хол»

Івент-діяльність ГРК «Гарден Хол» є важливим напрямом його функціонування, що поєднує сферу гостинності, дозвілля та сервісу. Заклад вирізняється комплексним підходом до організації подій – від розроблення концепції заходу до повного супроводу його проведення, що свідчить про сформовану систему управління івент-процесами.

Насамперед варто зазначити, що типологія подій, які проводяться у закладі, є досить різноманітною. Серед найпоширеніших – весілля, корпоративні вечірки, дні народження, випускні вечори, конференції, презентації та інші святкові або бізнес-заходи. Така багатофункціональність дозволяє закладу охоплювати як приватний, так і корпоративний сегменти ринку подій, забезпечуючи стабільний попит протягом року.

Аналізуючи частоту проведення заходів, можна відзначити, що основна активність спостерігається у весільному сегменті. За даними з відкритих джерел і соціальних мереж, заклад проводить понад 20 весінь щороку, що становить у середньому 2 великих події на місяць. Крім того, у міжсезоння організовуються корпоративи, дні народження та тематичні вечори, що дозволяє підтримувати завантаженість залів на певному рівні.

Щодо масштабності заходів, то заклад має можливість приймати події різного формату. Головний банкетний зал розрахований на 280 гостей, що дає змогу проводити великі весілля чи конференції, тоді як менші зали використовуються для менших подій – бізнес-зустрічей або сімейних свят на 40-60 осіб. Така гнучкість простору створює передумови для ефективного управління потоками клієнтів і оптимального використання ресурсів комплексу.

Важливим чинником у плануванні діяльності є сезонність попиту. Аналіз ринку та практика закладу свідчать, що найбільша кількість замовлень припадає на весняно-літній період, зокрема на травень-вересень, коли активно проходять весілля. Водночас у зимові місяці підвищується частка

корпоративних подій, новорічних банкетів і бізнес-заходів. Такий розподіл дозволяє частково компенсувати сезонні коливання доходів та забезпечити рівномірне використання персоналу протягом року.

Як зазначалося у підрозділі 2.1 система управління в готельно-ресторанному комплексі «Гарден Хол» побудована на принципі взаємодії між адміністрацією, ресторанною та технічною службами. Попри відсутність окремої посади івент-менеджера, у закладі налагоджено чіткий розподіл обов'язків між співробітниками, що забезпечує ефективну організацію заходів різного формату.

Основну координаційну роль у процесі підготовки подій виконує адміністратор ресторану, який приймає замовлення від клієнтів, узгоджує формат заходу, меню, розсадку гостей і контролює якість обслуговування під час події. Директор комплексу здійснює загальне управління, затверджує умови проведення великих заходів, координує взаємодію між підрозділами та контролює фінансові результати. Шеф-кухар відповідає за формування банкетного меню, організацію роботи кухні, узгодження часу подачі страв і підтримання стандартів якості. Усі ці функції реалізуються колегіально – без окремої івент-посади, що вимагає високого рівня узгодженості та відповідальності персоналу.

Організація подій у готельно-ресторанному комплексі «Гарден Хол» здійснюється за чітко визначеним алгоритмом, що охоплює всі етапи – від моменту отримання запиту до післяподієвого аналізу. Кожен етап передбачає узгоджену взаємодію між адміністрацією, ресторанною службою, кухнею та технічним персоналом, що забезпечує якісний сервіс і задоволення потреб клієнтів.

Безумовно першим кроком в організації події є отримання запиту від клієнта. Найдієвішим каналом комунікації є особисті візити потенційних клієнтів до адміністрації. Під час первинної консультації адміністратор або директор закладу уточнює тип заходу (весілля, корпоратив, день народження тощо), орієнтовну кількість гостей, бажану дату та особливі побажання. Після

цього клієнту пропонується огляд залів і локацій комплексу аби підібрати оптимальне місце проведення. У разі досягнення попередньої домовленості оформлюється попереднє бронювання дати у внутрішньому журналі, що гарантує клієнту резервування вибраного простору на узгоджений період.

Після підтвердження намірів замовника розпочинається детальне планування заходу. Разом із клієнтом узгоджується меню та перелік напоїв, з урахуванням бюджету, харчових обмежень гостей і тривалості заходу. Також обговорюється декор та оформлення залу.

На основі узгоджених рішень адміністратор готує кошторис витрат, клієнт вносить передоплату, що фіксує остаточну дату проведення події.

Підготовчий етап охоплює всі операційні дії, необхідні для якісного проведення заходу. Відбувається закупівля продуктів і матеріалів, складання заготовок на кухні, підготовка посуду та інвентарю, оформлення залу та сервірування столів згідно з узгодженою концепцією.

У день події команда «Гарден Хол» забезпечує чітку координацію всіх процесів. Адміністратор зустрічає гостей, контролює роботу офіціантів, кухні та технічної служби. Під час заходу здійснюється моніторинг якості обслуговування, своєчасної подачі страв і напоїв, дотримання таймінгу програми. У разі непередбачених ситуацій адміністрація оперативно вирішує проблеми, зберігаючи позитивну атмосферу для гостей.

Після завершення події персонал проводить прибирання приміщень і відновлення їх у стандартний стан. Адміністратор здійснює фінальні розрахунки з клієнтом, перевіряє відповідність фактичних витрат кошторису.

Для підвищення якості обслуговування комплекс практикує збір відгуків від замовників – як усно, так і через онлайн-канали. Отримана інформація використовується для аналізу проведеної події та вдосконалення організаційних процесів у майбутньому.

Аналізуючи систему організації та управління подіями в ГРК «Гарден Хол», необхідно дослідити питання її ресурсного забезпечення. До основних

ресурсів належать кадрові, матеріально-технічні та фінансові, які у сукупності створюють умови для ефективного проведення заходів будь-якого масштабу.

Для обслуговування подій у закладі формується команда персоналу з різних підрозділів – ресторану, кухні, технічної служби та адміністрації. У середньому для обслуговування банкету на 50-80 осіб залучається 5-6 офіціантів, 3-4 кухарів, бармен, технічний працівник і адміністратор, який координує процес.

У періоди пікового навантаження, зокрема влітку та у весільний сезон, практикується залучення додаткового персоналу – тимчасових офіціантів, флористів, технічних працівників, які допомагають забезпечити безперебійний процес підготовки та проведення подій.

Як зазначено у підрозділі 2.1 готельно-ресторанний комплекс має добре розвинену матеріально-технічну базу, що дозволяє проводити події різного формату. Основною локацією є банкетна зала, розрахована до 280 гостей (рис. 2.10). Вона має сучасне зонування, що дозволяє організувати як банкет, так і фуршет, конференцію або презентацію.



Рис. 2.10. Приміщення ресторану ГРК «Гарден Хол»

Заклад оснащений усім необхідним меблевим та сервісним інвентарем – банкетними столами, стільцями, текстильними скатертинами, серветками,

підсвічниками, елементами декору (рис. 2.11). Для забезпечення високої культури обслуговування використовуються якісний посуд, келихи, столові прибори, що відповідає стандартам ресторанного сервісу.



Рис. 2.11. Оснащення ресторану ГРК «Гарден Хол»

У наявності також технічне обладнання: звукова система, мікрофони, проектор, екрани, освітлювальні прилади, кондиціонери (рис. 2.12).

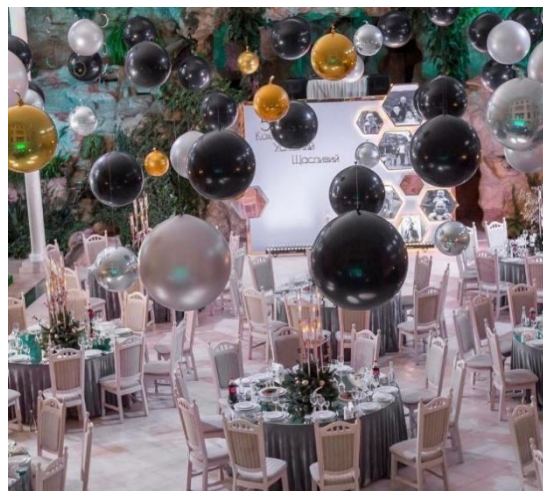


Рис. 2.12. Матеріально-технічне забезпечення ресторану ГРК «Гарден Хол»

Івент-напрямок є одним із прибуткових сегментів діяльності комплексу, оскільки генерує стабільний дохід, особливо у весільний сезон. Рентабельність

подібних заходів залишається високою завдяки поєднанню власної кухні, технічної бази та внутрішньої організації без залучення зовнішніх підрядників.

Попри відсутність відкритих фінансових звітів, можна припустити, що саме організація подій і супутні ресторанні послуги формують основну частку прибутку комплексу, тоді як готельна діяльність виконує допоміжну або додаткову функцію. Це пояснюється високим рівнем заповненості банкетних залів у сезон, значними витратами гостей на обслуговування та популярністю закладу серед місцевих жителів і гостей міста.

Разом із тим, перспективними напрямками вдосконалення системи управління подіями можуть бути:

- створення окремої посади або функції івент-координатора;
- розширення спектра послуг за рахунок тематичних і бізнес-заходів;
- підвищення рівня цифровізації процесів бронювання та комунікації з клієнтами.

У цілому, система організації подій у ГРК «Гарден Хол» може бути охарактеризована як ефективна, гнучка та клієнтоорієнтована, що забезпечує стабільний розвиток і позитивну динаміку попиту на послуги комплексу.

Висновок до розділу 2

1. Досліджуваний заклад – готельно-ресторанний комплекс «Гарден Хол» («Garden Hall») є сучасним об'єктом індустрії гостинності, що поєднує комфорт, затишок та високий рівень сервісу. Це 4-зірковий готель, що орієнтований як на ділових туристів, так і на гостей, які подорожують з метою відпочинку. Вивчено загальну характеристику господарської діяльності ГРК «Гарден Хол», описано його матеріально-технічну базу, організаційну структуру, кадрове забезпечення та спектр основних і додаткових послуг, що дозволяє віднести заклад до конкурентоспроможних готельно-ресторанних комплексів місцевого ринку.

2. Встановлено, що у 2022-2024 роках діяльність ГРК «Гарден Хол» характеризується позитивною динамікою доходів, що свідчить про поступове відновлення попиту на готельно-ресторанні та подієві послуги, а також про ефективну адаптацію підприємства до зовнішніх умов господарювання.

3. Виявлено, що структура доходів комплексу є диверсифікованою, при цьому основний внесок у формування фінансових результатів забезпечують послуги проживання та ресторанно-банкетна діяльність, тоді як івент-напрямок і додаткові сервіси сприяють збільшенню середнього чека та підвищенню загальної економічної ефективності.

4. Доведено, що фінансові результати та ефективність діяльності ГРК «Гарден Хол» формуються під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких ключовими є сезонність попиту, рівень конкуренції, якість управління персоналом і система організації та управління подіями.

5. Здійснено оцінку системи організації подій у ГРК «Гарден Хол», за результатами якої її можна охарактеризувати як ефективну, гнучку та клієнтоорієнтовану, що забезпечує стабільний розвиток і позитивну динаміку попиту на послуги комплексу.

РОЗДІЛ 3 (ПРОЄКТНО-РОЗРАХУНКОВИЙ)

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ГРК «ГАРДЕН ХОЛ»

НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ПОДІЄВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Концепція розвитку подієвого менеджменту як інструменту конкурентної стратегії ГРК «Гарден Хол»

У сучасній індустрії гостинності подієвий менеджмент набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє не лише урізноманітнити спектр послуг, а й підвищити привабливість закладу на ринку. Для ГРК «Гарден Хол» розвиток подієвої діяльності виступає ефективним інструментом формування конкурентної стратегії, спрямованої на створення унікального клієнтського досвіду, залучення нових сегментів споживачів та зміцнення іміджу бренду. Концепція розвитку подієвого менеджменту базується на поєднанні традиційних послуг гостинності з інноваційними підходами до організації тематичних і бізнес-заходів, що забезпечує комплексність сервісу та стабільне зростання конкурентоспроможності комплексу.

Загалом під поняттям концепції розвитку мають на увазі системний документ, що визначає стратегічні орієнтири, цілі, принципи, напрями та механізми реалізації певного процесу, явища чи сфери діяльності. Фактично вона виступає основою для планування змін і впровадження інновацій, узгоджуючи поточний стан із бажаною моделлю майбутнього розвитку. Іншими словами, концепція розвитку показує «як і куди рухатися», щоб досягти визначених стратегічних результатів (Діденко В. М., 2020).

Концепцію розвитку подієвого менеджменту можна трактувати як сукупність ідей, цілей, принципів і заходів, спрямованих на удосконалення процесів організації та управління подіями в готельно-ресторанному комплексі для підвищення його конкурентоспроможності, привабливості та економічної ефективності.

Для того аби концепція була дійсно корисною у практичному використанні, вона повинна визначати мету та завдання розвитку подієвої діяльності (наприклад, створення іміджу комплексу як подієвого центру), стратегічні напрями (розвиток тематичних, корпоративних, гастрономічних подій тощо), принципи управління (інноваційність, клієнтоорієнтованість, партнерство, комплексність послуг) та очікувані результати (розширення цільових сегментів, зростання доходів, зміцнення бренду).

Першочерговим є визначення мети розроблення концепції розвитку подієвого менеджменту, яка, фактично, передбачає формування стратегічних орієнтирів для вдосконалення діяльності готельно-ресторанного комплексу в напрямі організації та управління подіями. Реалізація концепції спрямована на створення стійких конкурентних переваг за рахунок поєднання основних послуг гостинності з подієвими форматами, що підвищують привабливість закладу для різних цільових аудиторій. Важливим аспектом є позиціонування ГРК «Гарден Хол» як багатофункціонального простору, здатного забезпечувати повний цикл подієвого обслуговування – від планування та дизайну події до її технічного, інформаційного та сервісного супроводу.

Для досягнення поставленої мети концепція передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних завдань. До ключових належать:

- активізація подієвої діяльності як окремого напрямку бізнесу;
- удосконалення організаційної структури управління подіями;
- розвиток партнерських відносин із івент-агентствами, туристичними компаніями та корпоративними клієнтами;
- підвищення професійної компетентності персоналу в галузі івент-менеджменту.

Важливими завданнями також є впровадження сучасних маркетингових інструментів просування подій, використання цифрових технологій для комунікації з клієнтами та оцінка економічної ефективності проведених заходів.

Реалізація концепції розвитку подієвого менеджменту ґрунтується на системі принципів, що забезпечують цілісність, ефективність і стійкість цього процесу (рис. 3.1). Вони визначають підходи до організації подієвої діяльності та створюють основу для формування конкурентної стратегії закладу.

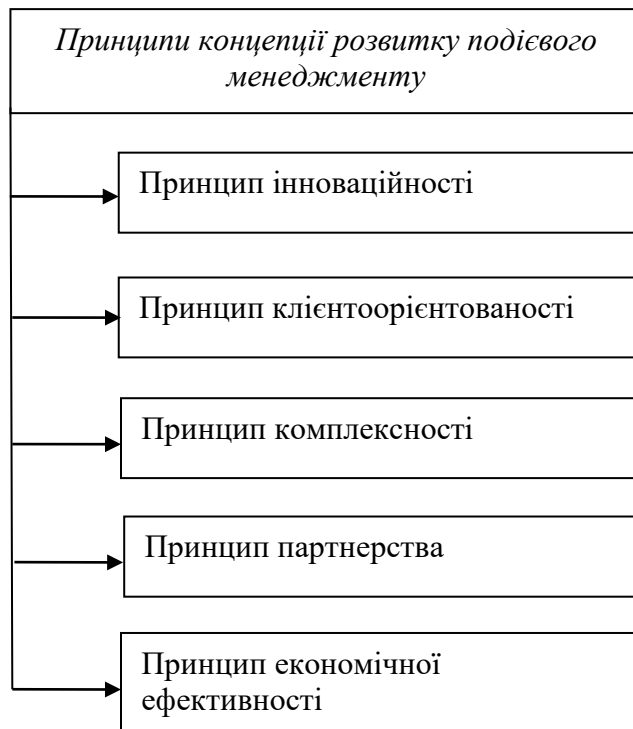


Рис. 3.1. Принципи концепції розвитку подієвого менеджменту закладу
індустрії гостинності

Ключовим є принцип інноваційності, який передбачає застосування сучасних форматів подій, інтерактивних технологій, цифрових інструментів бронювання, онлайн-просування та аналітики клієнтських уподобань. Використання інновацій дозволяє ГРК «Гарден Хол» не лише адаптуватися до тенденцій ринку, а й формувати нові стандарти гостинності.

Принцип клієнтоорієнтованості означає створення подій, максимально адаптованих до потреб і очікувань різних груп споживачів – від індивідуальних гостей до корпоративних клієнтів. Забезпечення персоналізованого сервісу, гнучкість у підготовці програм та врахування культурних і соціальних особливостей сприяють формуванню лояльності відвідувачів.

Важливе значення має принцип комплексності, що передбачає поєднання готельних, ресторанних і подієвих послуг у єдину систему сервісу. Завдяки цьому комплекс може пропонувати клієнтам повний цикл обслуговування – від проживання і харчування до проведення заходів будь-якого формату.

Принцип партнерства базується на налагодженні взаємовигідної співпраці з івент-агентствами, декораторами, технічними підрядниками, засобами масової інформації та місцевими громадами. Такий підхід дозволяє розширити ресурсну базу, знизити витрати й підвищити якість реалізації подій.

Завершальним є принцип економічної ефективності, що передбачає орієнтацію на досягнення позитивних фінансових результатів і довгострокового ефекту. Рациональне використання ресурсів, контроль витрат і постійна оцінка рентабельності заходів забезпечують стабільний розвиток комплексу в умовах конкурентного ринку.

Дотримання зазначених принципів створює передумови для послідовного системного розвитку подієвого менеджменту в ГРК «Гарден Хол», який забезпечить комплексне задоволення потреб клієнтів і зміцнить конкурентні позиції комплексу на ринку послуг гостинності.

Основні напрями розвитку системи управління подіями базуються на результатах аналізу потенціалу закладу, тенденціях ринку та очікуваннях цільових аудиторій.

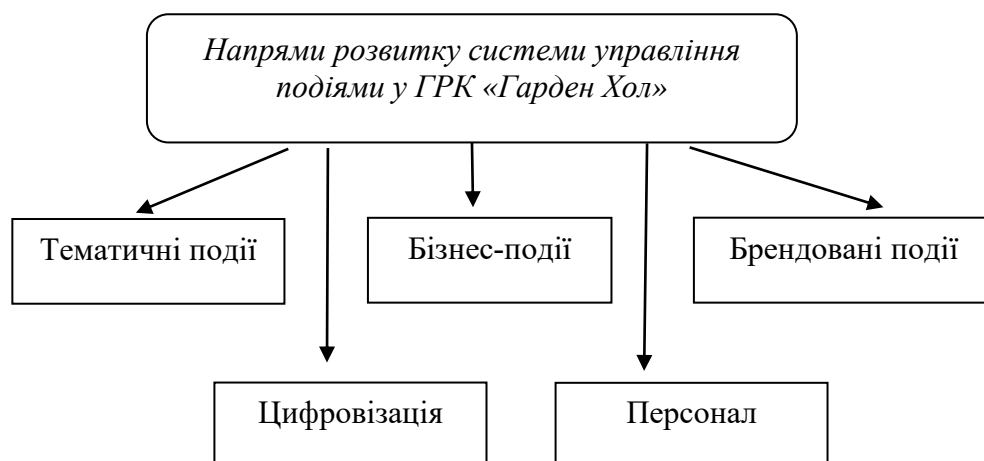


Рис. 3.2. Напрями розвитку системи управління подіями у ГРК «Гарден Хол»

Першим стратегічним напрямом є розширення спектра тематичних заходів, орієнтованих на створення емоційного зв'язку з гостями. До них належать весілля, ювілеї, святкові вечори, кулінарні фестивалі, дегустації, тематичні вечери та дитячі події. Організація таких заходів сприятиме підвищенню завантаженості ресторану і готелю, а також формуванню позитивного іміджу закладу як простору для свят і сімейного відпочинку.

Другим напрямом є розвиток бізнес-подій, що передбачає надання послуг із проведення конференцій, семінарів, тренінгів, корпоративів і ділових зустрічей. Для цього доцільно удосконалити технічне оснащення приміщень, створити бізнес-залу або конференц-простір, а також впровадити пакетні пропозиції для корпоративних клієнтів. Така діяльність дозволить диверсифікувати клієнтську базу та забезпечити стабільний попит у міжсезонний період.

Третім напрямом є створення власних брендovаних подій, які стануть візитівкою комплексу. Це можуть бути щорічні фестивалі, тематичні вечори або культурно-гастрономічні програми під брендом «Гарден Хол» («Garden Hall»). Такі заходи сприятимуть підвищенню впізнаваності закладу, розвитку партнерських зв'язків та залученню медійної уваги.

Важливим напрямом є також цифровізація подієвого менеджменту, що включає впровадження онлайн-бронювання заходів, електронного календаря подій, системи CRM для взаємодії з клієнтами та активне просування у соціальних мережах. Використання цифрових технологій підвищить ефективність комунікацій і спростить процес організації подій.

Окремим вектором розвитку є підготовка і мотивація персоналу, адже якість проведення подій безпосередньо залежить від професійної компетентності співробітників. Доцільним є проведення тренінгів із сервісу, комунікацій, організації подій, а також створення умов для командної роботи й ініціативності.

Очікується, що впровадження розроблених підходів дозволить значно розширити спектр послуг закладу, залучити нові сегменти клієнтів та зміцнити лояльність існуючих гостей. У табл. 3.1 наведено взаємозв'язок визначених стратегічних напрямів розвитку системи управління подіями в ГРК «Гарден Хол» та очікуваними результатами від їх реалізації.

Таблиця 3.1

Основні напрями розвитку системи управління подіями та очікувані результати від їхньої реалізації у ГРК «Гарден Хол»

<i>Стратегічний напрям</i>	<i>Зміст</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Розширення спектру тематичних заходів	Організація весіль, ювілеїв, кулінарних фестивалів, дегустацій, дитячих свят та тематичних вечерь	Збільшення завантаженості, формування емоційного зв'язку з гостями, покращення іміджу закладу
Розвиток бізнес-подій	Проведення конференцій, семінарів, корпоративів, створення бізнес-залу, удосконалення технічного оснащення	Диверсифікація клієнтської бази, стабільний попит у міжсезоння, зростання доходів
Створення брендованих подій	Розроблення та проведення власних фестивалів, культурно-гастрономічних програм під брендом «Гарден Хол» («Garden Hall»)	Підвищення впізнаваності бренду, розвиток партнерств, залучення медіа
Цифровізація подієвого менеджменту	Впровадження онлайн-бронювання, електронного календаря подій, CRM-системи, активне просування у соцмережах	Підвищення ефективності управління, зручність для клієнтів, сучасний імідж закладу
Підготовка і мотивація персоналу	Тренінги з сервісу та комунікацій, розвиток командної роботи, стимулювання ініціативності	Підвищення якості обслуговування, професійний розвиток працівників, покращення клієнтського досвіду

Також слід наголосити, що не менш вагомим очікуваним результатом є укріплення позицій комплексу на ринку індустрії гостинності, забезпечення ефективної інтеграції подієвого менеджменту у загальну бізнес-стратегію та

підвищення економічної ефективності діяльності. У сукупності реалізація концепції створює передумови для довгострокового розвитку та формування конкурентних переваг, що ґрунтуються на унікальному подієвому досвіді для гостей комплексу.

3.2. Розроблення продуктового портфеля ГРК «Гарден Хол» як стратегічного напрямку підвищення його конкурентоспроможності

Визначені у підрозділі 3.1 стратегічні напрями розвитку системи управління подіями у своїй сукупності складають комплексну систему івент-діяльності ГРК «Гарден Хол». Реалізація цих напрямів потребує визначення їх пріоритетності, оскільки вони різняться між собою за часовими орієнтирами та наслідками впливу. Вважаємо, що перших три напрями (розширення спектра тематичних заходів, розвиток бізнес-подій та створення власних брендovаних подій) є взаємопов'язаними та більш вагомими для досліджуваного закладу задля підвищення його конкурентоспроможності. Робота у напрямі реалізації цих напрямів фактично обумовлює розробку продуктового портфеля як найбільш пріоритетний та фундаментальний напрям розвитку, оскільки саме наявність чітко сформованих, привабливих та конкурентоспроможних пропозицій створює основу для всієї подальшої діяльності ГРК «Гарден Хол» у сфері подієвого менеджменту. Без конкретного продуктового портфеля неможливо ефективно реалізувати цифровізацію (немає що автоматизувати та презентувати онлайн) та підготовку персоналу (немає стандартів обслуговування конкретних форматів подій), тоді як розширений асортимент пакетних пропозицій, нових івент-форматів та додаткових послуг одразу створює матеріальну базу для маркетингових активностей, онлайн-продажів та навчання команди.

Крім того, впровадження продуктового портфеля не потребує значних капітальних інвестицій, оскільки базується на наявних ресурсах комплексу –

банкетному залі, професійній кухні, готельних номерах та кваліфікованому персоналі, що дозволяє швидко запуснути нові формати та почати генерувати додатковий дохід для фінансування інших напрямів розвитку.

На рис. 3.3 запропоновано структуру продуктового портфеля для розвитку системи управління подіями у ГРК «Гарден Хол».



Рис. 3.3. Структура продуктового портфеля у ГРК «Гарден Хол»

Для організації подій різних типів заклад може запропонувати 10 готових пакетів, що враховують різні потреби клієнтів та масштаби заходів (табл. 3.2). Весільні пакети (3 варіанти) пропонують гнучкий вибір від камерного святкування на 50 осіб до розкішного весілля з повним сервісом, включаючи проживання молодят. Корпоративні рішення (3 пакети) охоплюють як ділові

заходи – конференції з технічним забезпеченням, так і неформальні корпоративи з розважальною програмою та тимбілдінг-активностями. Приватні свята (4 пакети) включають організацію днів народження, ювілеїв, дитячих свят та комплексне обслуговування виїзних церемоній.

Таблиця 3.2

Пакетні пропозиції ГРК «Гарден Хол» для організації різних типів подій

Назва пакета	Короткий опис
<i>Весільні пакети</i>	
Пакет «Класичне весілля»	включає оренду банкетного залу на 8 годин, святкове меню з основних страв і десерту, а також напої. У вартість входить базове оформлення залу, весільний торт і супровід координатора заходу для забезпечення бездоганного перебігу святкування
Пакет «Розкішне весілля»	поєднує всі переваги класичного пакету та розширені послуги преміум-рівня. Гостям пропонується меню і необмежений бар, повне декорування залу, фотозона, шоу-програма та вітальна зона з фуршетом. У подарунок – проживання молодят у номері люкс
Пакет «Камерне весілля» (до 50 осіб)	створений для затишного святкування в колі найближчих. Передбачає оренду окремої зали, авторське меню від шеф-кухаря, витончене оформлення та індивідуальне обслуговування. Увесь процес координує персональний менеджер, забезпечуючи бездоганну атмосферу події
<i>Корпоративні пакети</i>	
Пакет «Бізнес-конференція»	включає оренду залу, підготовленого у форматі «театру» або аудиторії, із сучасним технічним оснащенням – проектором, великим екраном, звуком і фліпчартом. Для учасників передбачено кава-брейки, бізнес-ланч або обід, реєстраційну стійку, Wi-Fi та роздаткові матеріали. У комплект входять блокноти й ручки, що забезпечує комфортні умови для роботи та комунікації
Пакет «Корпоратив»	передбачає оренду залу на 5 годин, святкове банкетне меню та бар із міксованими напоями, пивом і вином. Атмосферу свята доповнюють музичний супровід, інтерактивні розваги – караоке й тимбілдінг-активності, а також послуги фотографа. Тематичне оформлення залу створює цілісний стиль заходу та сприяє командному настрою

Продовження табл. 3.2

Пакет «Тімбілдінг»	передбачає оренду залу та прилеглої території для проведення корпоративних заходів із інтерактивними іграми та квестами. У програмі також передбачено кулінарний майстер-клас або барменське шоу, обід чи вечерю, а захід супроводжує тренер чи ведучий. Для активних учасників передбачені призи, що стимулюють командну взаємодію та розвиток командного духу
<i>Пакети для приватних свят</i>	
Пакет «День народження»	включає оренду залу на 6 годин з можливістю обрати святкове меню та бар із напоями протягом заходу. Програма передбачає святковий торт або кенді-бар, тематичний декор із повітряними кулями та банером із фото, музичне оформлення та фотозону для пам'ятних світлин
Пакет «Ювілей»	пропонує оренду залу на 6 годин із преміум меню, повним баром та розкішним оформленням із квітами, а також відеопривітанням на великому екрані. Захід супроводжується живою музикою, професійною фото- та відеозйомкою, а гості отримують пам'ятний альбом на згадку
Пакет «Дитяче свято» (до 12 років)	передбачає оренду частини залу на 4 години з дитячим меню та опцією для дорослих, тематичним оформленням і присутністю аніматорів для інтерактивних розваг. Програма включає солодкий стіл та дитячу дискотеку, створюючи веселу та яскраву атмосферу для маленьких гостей
Пакет «Виїзна церемонія + банкет»	включає організацію виїзної реєстрації та оформлення церемоніальної зони на території комплексу з подальшим святкуванням у банкетному залі. Програма передбачає фуршет під час фотосесії, координацію всього дня та опційний трансфер гостей для зручності та комфортного проведення заходу

Як бачимо, кожен пакет має чітку структуру послуг – від базових (оренда, меню, напої) до додаткових (декор, технічне обладнання, розважальна програма, координація), що дозволяє клієнтам обрати оптимальне рішення відповідно до бюджету та побажань.

Окрім основних типів подій заклад повинен розробляти пропозиції нового формату, що дозволить диверсифікувати джерела доходу, забезпечити стабільне завантаження закладу в низький сезон та будні дні, коли попит на

традиційні банкети є мінімальним. Крім того, регулярні тематичні події, майстер-класи та дегустації формують лояльну аудиторію постійних відвідувачів, підвищують впізнаваність бренду та створюють конкурентну перевагу, позиціонуючи комплекс як багатофункціональний культурно-гастрономічний простір, а не лише місце для разових урочистостей (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Пакетні пропозиції ГРК «Гарден Хол» для організації подій нових івент-форматів

Назва пакета	Короткий опис
<i>Тематичні вечірки</i>	
«Вечори живої музики» (щоп'ятниці)	пропонують насолоду джазом, блюзом та соул у затишній атмосфері з приглушеним світлом, спеціальним вечірнім меню та авторськими коктейлями від бармена. Гості можуть резервувати столики та насолоджуватися заходом у дрес-кодi
«Вина і сири світу» (щомісяця)	включають дегустацію вин із різних регіонів у поєднанні з сирною тарілкою та поясненнями від сомельє в елегантній атмосфері. Захід розрахований на обмежену кількість гостей до 40 осіб, кожен учасник отримує сертифікат
«Гастрономічні подорожі» (квартально)	пропонують тематичні вечери, присвячені кухні різних країн, таких як Італія, Франція, Грузія та Японія, з автентичним меню від шеф-кухаря. Захід доповнюють національна музика та декор, розповіді про кулінарні традиції та майстер-клас з приготування однієї страви, створюючи насичену культурно-гастрономічну атмосферу
«Ретро-вечірки» (80-ті, 90-ті)	пропонують тематичну музику, оформлення та фотозони, що відтворюють атмосферу минулої епохи. Гості дотримуються дрес-коду відповідно до часу, беруть участь у конкурсах та розіграшах призів, а спеціальне меню включає популярні страви того періоду
«White Party» / «Black & White» (влітку)	стильна літня вечірка з обов'язковим дрес-кодом у чорних та білих тонах та елегантним оформленням простору. Захід супроводжується танцювальною музикою від ді-джея, фуршетом із відповідними стравами та можливістю насолодитися літньою терасою чи майданчиком

<i>Кулінарні майстер-класи</i>	
«Школа кулінарної майстерності» (вихідні)	проходить у вихідні та пропонує 3-годинний майстер-клас від шеф-кухаря, під час якого учасники готують повноцінний обід із трьох страв у професійній кухні з усім необхідним обладнанням та інгредієнтами. Програма включає дегустацію приготованих страв із вином, а також отримання рецептів і сертифіката учасника. Тематики майстер-класів охоплюють італійську пасту, українські страви, десерти, морепродукти та страви на грилю, створюючи різноманітний кулінарний досвід
«Кулінарні майстер-класи для пар»	пари готують вечерю разом, насолоджуючись спільним процесом і келихом шампанського. Захід поєднує навчання кулінарії з приємним відпочинком та спілкуванням
«Корпоративний кулінарний тимбілдінг»	передбачає змагання команд у приготуванні різних страв з подальшою дегустацією та нагородженням переможців. Захід розрахований на формат до 50 осіб і сприяє командній взаємодії та розвитку співпраці
«Дитячі кулінарні майстер-класи»	веселий формат приготування піци, кексів та печива з використанням безпечних інструментів. Діти беруть участь у процесі та забирають свої кулінарні витвори додому як пам'ятку

Представлені пакетні пропозиції нових івент-форматів включають 9 різноманітних програм, що охоплюють тематичні вечірki та кулінарні майстер-класи, розраховані на різні цільові аудиторії – від поціновувачів гастрономії та музики до сімей із дітьми та корпоративних клієнтів. Регулярність проведення подій (щоп'ятничні вечори живої музики, щомісячні винні дегустації, квартальні гастрономічні вечери) забезпечує стабільне завантаження закладу протягом року, формує базу постійних відвідувачів та створює додаткові канали доходу в періоди низького попиту на традиційні банкетні послуги.

У таблиці 3.4 наведено пропозиції для організації професійних дегустацій, що на даний час вже зарекомендували себе як візитівка нового бачення організації подій у закладах ресторанного типу.

Таблиця 3.4

Пакетні пропозиції ГРК «Гарден Хол» для організації професійних дегустацій

Назва пакета	Короткий опис
«Дегустація вин»	проводиться у форматі 1,5-2 години та присвячені певній країні, регіону або сорту винограду, включаючи 5-7 зразків вин. Захід супроводжується поясненнями сомельє та легкими закусками, а обмежена кількість учасників (20-40 осіб) створює комфортну атмосферу
«Дегустація крафтового пива»	включає 6-8 сортів українського крафтового пива з розповідями про історію та особливості кожного. Учасники отримують бірдекелі та нотатки, а також дегустують правильні закуски, підібрані до пива
«Дегустація міцних напоїв»	проводиться у елітному форматі та включають віскі, коньяк, ром і джін з професійним супроводом розповідача. Учасники знайомляться з культурою споживання напоїв, отримуючи знання про їх історію та особливості смаку
«Шоколадно-кавова дегустація»	пропонує різні сорти шоколаду у поєднанні з правильно підбраною кавою, розкриваючи багатство смаків. Захід має сімейний формат і підходить для дітей, доповнений розповідями про історію какао та кави

ГРК «Гарден Хол» може запропонувати 4 формати професійних дегустацій, що охоплюють вина, крафтове пиво, міцні напої та шоколадно-кавові поєднання, кожен з яких супроводжується експертними коментарями та створює освітньо-гастрономічний досвід для учасників. Обмежена кількість гостей (20-40 осіб) забезпечує камерну атмосферу, персоналізований підхід та високу якість обслуговування, що відповідає преміум-сегменту та формує лояльну аудиторію поціновувачів якісних напоїв. Такі заходи не лише диверсифікують послуги комплексу, а й позиціонують його як простір для інтелектуального дозвілля та гастрономічної освіти, залучаючи платоспроможну цільову аудиторію.

Наступним блоком пакетних пропозицій є події бізнес-класу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Пакетні пропозиції ГРК «Гарден Хол» для організації подій бізнес-формату

Назва пакета	Короткий опис
«Бізнес-сніданки»	проводяться щосередини з 8:00 до 10:00 та створюють майданчик для нетворкінгу серед підприємців. Учасники отримують корисний контент у форматі лекцій та презентацій, насолоджуються сніданком і кавою, а також обмінюються візитками в неформальній атмосфері
«Швидкий нетворкінг»	передбачає швидкі знайомства для бізнесу у структурованому форматі, де кожен контакт триває 3-5 хвилин. Після основної частини учасники продовжують спілкування за фуршетом, що сприяє більш глибокому знайомству та обміну контактами
«Пітч-сесії»	дають можливість стартапам презентувати свої ідеї перед потенційними інвесторами та отримати фідбек від експертів. Після презентацій проводиться вечір-нетворкінг, де учасники можуть обговорити проекти та налагодити ділові зв'язки

Запропоновані 3 формати бізнес-подій створюють майданчик для професійного нетворкінгу, обміну досвідом та розвитку ділових зв'язків серед підприємців, стартаперів та інвесторів. Регулярність проведення щосередових бізнес-сніданків формує стабільну бізнес-спільноту навколо закладу, а формати швидкого нетворкінгу та пітч-сесій залучають інноваційно орієнтовану аудиторію та позиціонують комплекс як сучасний простір для ділової комунікації. Такі заходи забезпечують завантаження закладу в ранкові та будні години, традиційно непопулярні для ресторанного бізнесу, створюючи додатковий дохід та розширюючи цільову аудиторію за рахунок бізнес-сегменту.

Організація оздоровчих та лайфстайл-подій відповідає зростаючому тренду свідомого споживання та здорового способу життя серед сучасної аудиторії, що дозволить готельно-ресторанному комплексу залучити нову цільову групу клієнтів, орієнтованих на якість життя, саморозвиток та wellness-культуру. У таблиці 3.6 описано можливі пакетні пропозиції даного типу.

Таблиця 3.6

**Пакетні пропозиції ГРК «Гарден Хол» для організації оздоровчих та
лайфстайл-подій**

Назва пакета	Короткий опис
«Йога і бранч» (неділі)	проходить щонеділі та включає годинну ранкову йога-сесію, після якої учасники насолоджуються здоровим бранчем. Подія створює релаксаційну атмосферу та дає можливість познайомитися з однодумцями
«Літературні вечори»	пропонуються зустрічі з письменниками та презентації нових книг у камерній обстановці. Гості можуть обговорювати прочитане, насолоджуючись легкими закусками та напоями, що робить вечір теплим та інтелектуально насиченим
«Арт-вечори»	передбачають майстер-класи з живопису, де учасники малюють з келихом вина, використовуючи надані матеріали. Кожен учасник забирає власну картину додому, створюючи пам'ятний сувенір та отримуючи задоволення від творчого процесу

ГРК «Гарден Хол» може запропонувати 3 формати оздоровчих та лайфстайл-подій, що поєднують фізичну активність, інтелектуальний розвиток та творчу самореалізацію, орієнтуючись на аудиторію, яка цінує якісне дозвілля та саморозвиток. Регулярні недільні йога-бранчі забезпечують стабільне завантаження закладу у вихідні ранкові години, а літературні та арт-вечори створюють камерну атмосферу культурного простору, залучаючи інтелектуальну та творчу аудиторію. Такі формати диференціюватимуть комплекс від традиційних ресторанів та сформують лояльну спільноту постійних відвідувачів, які вважатимуть, що заклад простором для гармонійного способу життя, що відповідає сучасним трендам свідомого споживання.

Ще одним вагомим блоком пакету пропозицій є організація сезонних та святкових подій. Короткий опис можливих подій представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Сезонні та святкові спецпропозиції для подій у ГРК «Гарден Хол»

Назва пакета	Короткий опис
<i>Новорічні свята</i>	
«Новорічна ніч у Garden Hall»	пропонує святкове меню з 10 вишуканих страв та безлімітний бар до 6:00 ранку, щоб гості могли насолоджуватися святкуванням без обмежень. Програму доповнює шоу з артистами та ді-джей, фотозона з новорічним декором, а опівночі всіх вітає Дід Мороз. За можливості проводиться феєрверк (у мирний час), відбувається лотерея з призами, а гості можуть скористатися знижкою на проживання у комплексі
«Корпоративний Новий Рік»	передбачає індивідуальний сценарій для кожної компанії та тематичне оформлення залу, що відповідає корпоративним побажанням. У програмі заходу – інтерактиви, конкурси та нагородження співробітників, що підкреслює їхні досягнення. Крім того, гості отримують подарунки від компанії, що створює святковий настрій і підвищує командний дух
«Новорічні вихідні» (2-5 січня)	пропонують спеціальне святкове меню з живою музикою щовечора для створення затишної атмосфери. Для сімей передбачені знижки на відвідування, а маленьких гостей розважає дитяча анімація
<i>День Святого Валентина</i>	
«Вечір для закоханих пар»	передбачаються окремі столики з приглушеним освітленням та дегустаційним меню. Кожен гість отримує келих шампанського у подарунок, насолоджується живою музикою саксофона або скрипки, створюється романтична атмосфера з конкурсами для пар та танцями. Також передбачена професійна фотосесія від закладу
<i>День Весни</i>	
«Весняний ранок для жінок»	пропонує спеціальне меню та музичний супровід у приємній атмосфері для відпочинку та спілкування. Кожна гостя отримує живі квіти, а також може скористатися знижками на келихи ігристого та взяти участь у лотереї з beauty-призами
<i>Весняно-літній сезон</i>	
«Вікенди барбекю»	проводяться з червня по серпень і пропонують спеціальне гриль-меню на літній терасі або відкритій зоні. Гості насолоджуються охолодженими напоями, живою музикою та невимушеною casual-атмосферою, що створює ідеальні умови для відпочинку на свіжому повітрі

Продовження табл. 3.7

«Випускні вечори»	відбуваються у червні та передбачають пакети для шкіл і університетів із молодіжним меню. Програма включає діджея та танцмайданчик, фотозону для пам'ятних світлин та безалкогольні коктейлі, створюючи веселу і безпечну святкову атмосферу для молоді
<i>Осінній сезон</i>	
«Свято врожаю» (вересень)	проходить у вересні та пропонує меню зі свіжих сезонних продуктів, занурюючи гостей в українські традиції. Програма включає дегустацію молодого вина, ярмарок місцевих виробників та майстер-класи, наприклад, з приготування вареників, що створює святкову та пізнавальну атмосферу
<i>Різдвяний сезон</i>	
«Різдвяні вихідні»	пропонують святкове меню та теплу атмосферу для родинного або дружнього відпочинку. Гостей супроводжує жива музика з колядками та щедрівками, а великі компанії можуть скористатися спеціальними знижками
<i>Інші свята</i>	
День Незалежності (24 серпня)	святкується патріотичною вечіркою з українською кухнею та живою музикою. Простір оформляється у синьо-жовтих тонах, а гості можуть скористатися спеціальними цінами на меню та напої

У таблиці описано 13 сезонних та святкових пакетів, що охоплюють всі ключові періоди року – від новорічних свят та романтичного Дня Святого Валентина до літніх барбекю-вікендів, осінніх врожайних свят та різдвяних вихідних, забезпечуючи стабільне завантаження закладу протягом усього календарного року. Кожна пропозиція адаптована до специфіки свята та цільової аудиторії – від корпоративних новорічних вечорів та випускних для молоді до камерних романтичних вечерь для пар та сімейних святкувань, що дозволяє максимально охопити різні сегменти ринку. Такий підхід не лише генерує додатковий дохід у пікові святкові періоди, а й створює традицію відвідування «Гарден Хол» під час важливих дат, формуючи емоційний зв'язок з брендом та забезпечуючи повторні звернення клієнтів.

Окрім наведених у таблицях 3.2-3.7 пропозицій організації подій, що формують собою основні послуги продуктового портфеля, досліджуваним

зкладом також повинні надаватися додаткові послуги, зокрема ті, що описані у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Перелік додаткових послуг продуктового портфеля ГРК «Гарден Хол»

Назва пакета	Короткий опис
<i>Декор та оформлення</i>	
Базовий пакет декору	включає драпірування стін та стелі, оформлення президії або столу молодят, а також центральні композиції на столи. Пакет передбачає повну сервіровку, створюючи стильну та гармонійну атмосферу для свята
Преміум декор	пропонує складні квіткові композиції, об'ємні інсталяції та тематичне оформлення у різних стилях. Крім того, включає світлове оформлення з підсвічуванням, гірляндами та проекціями, що робить захід вражаючим та атмосферним
Фотозони	передбачають фотостінку з логотипом, квіткову стіну та тематичні локації для яскравих фото
Спеціальні ефекти	включають холодні фонтани, важкий дим для першого танцю, конфетті-шоу та запуск повітряних куль
<i>Фото- та відеозйомка</i>	
Пакет «Фотозйомка»	передбачає роботу професійного фотографа протягом 4, 6 або 8 годин із подальшою обробкою фото. Усі знімки доступні в онлайн-галереї, а за бажанням можна замовити друк фотокниги для пам'яті про подію
Пакет «Відеозйомка»	включає роботу відеографа з професійним обладнанням на повний день або «у форматі ключових моментів». Програма передбачає монтаж відео
Пакет «Фото + Відео»	забезпечує команду з двох спеціалістів для комплексного висвітлення події. При замовленні обох послуг разом надається знижка, що робить пакет вигідним та зручним
Фотобудка	дозволяє гостям миттєво отримувати фото, використовуючи реквізит – окуляри, шапки, таблички. Знімки друкуються на місці та зберігаються в електронній галереї для подальшого перегляду
<i>Музичне та артистичне супроводження</i>	
Жива музика	пропонує різноманітні формати виконання: сольні виступи вокалістів, саксофоністів або скрипалів, дуети та тріо

Продовження табл. 3.8

Ведучі	забезпечують професійне ведення свят у різних форматах: традиційний тамада, сучасний ведучий. Вони підтримують динаміку заходу, організовують конкурси та інтерактиви, створюючи комфортну та веселу атмосферу для гостей. Захід може проводитися українською та англійською мовами
Шоу-програми	включають виступи танцювальних колективів, а також видовищні номери, як фаєр-шоу чи барменське шоу з флейрингом
<i>Технічні послуги</i>	
Базовий технічний пакет (для конференцій)	включає проектор та екран, звукове обладнання, два мікрофони, ноутбук та доступ до Wi-Fi. Пакет забезпечує базові потреби для презентацій і комфортної комунікації під час заходу
Розширений пакет	пропонує відеостіну LED, професійне світло, систему конференц-зв'язку та опцію синхронного перекладу. Додатково передбачено стрімінг події онлайн та присутність технічного спеціаліста на заході, що забезпечує високий рівень організації та технічної підтримки
<i>Додаткові сервіси</i>	
Трансфер	передбачає розкішні автомобілі для молодят, автобус для гостей та організацію зустрічі або провідів в аеропорт
Флорист	пропонує весільний букет і бутоньерку для нареченого, букети для подружок, квіткові композиції та квіткову арку для церемонії
Стиліст та візажист	забезпечує зачіску та макіяж нареченої, а також зачіски для гостей та пробний макіяж
Торт на замовлення	включає індивідуальний дизайн, різні смаки та можливість створення кенді-бар або «солодкий» стіл із капкейками та макаронами
Поліграфія	охоплює запрошення, плани розсадки, меню-карти, номерки столів та подяки гостям
Організатор весілля	забезпечує повний супровід підготовки, координацію в день події, роботу з підрядниками та тайм-менеджмент заходу
Дитяча кімната/Аніматор	створює окремий простір для дітей із аніматорами, іграми та розвагами, а також дитячим меню
<i>Проживання (пакетні пропозиції)</i>	
«Весілля + Проживання»	передбачає номер люкс для молодят на 2 ночі з романтичним сніданком у номер та пізнім виселенням. Гостям надається знижка 20% на проживання в готелі
«Корпоратив + Проживання»	пропонує групове бронювання зі знижкою, включає трансфер з/до місця проведення заходу та сніданок

У таблиці описано понад 25 додаткових послуг, згрупованих у 7 категорій – від декору та технічного забезпечення до фото/відеозйомки, музичного супроводу та організаційних сервісів, що дозволяє клієнтам отримати комплексне обслуговування події в одному місці без необхідності пошуку сторонніх підрядників. Широкий спектр послуг включає як базові опції (базовий декор, стандартна фотозйомка, базове технічне оснащення), так і преміум-рішення (складні інсталяції, професійне відео, шоу-програми, послуги організатора), що забезпечує гнучкість у формуванні індивідуального пакету відповідно до бюджету та побажань клієнта.

Слід зауважити, що інтеграція додаткових послуг у продуктовий портфель комплексу створює кілька переваг: по-перше, збільшує середній чек замовлення та загальну прибутковість події; по-друге, підвищує якість обслуговування завдяки координації всіх постачальників послуг одним менеджером; по-третє, формує конкурентну перевагу через принцип «все в одному місці», коли клієнт може організувати повноцінний захід, звернувшись лише до «Гарден Хол». Окрема увага приділена пакетним пропозиціям із проживанням, що максимізує використання готельної частини комплексу та створює додаткову цінність для клієнтів, особливо при організації весіль та корпоративних заходів.

Загалом удосконалення продуктового портфеля ГРК «Гарден Хол» через впровадження перелічених пакетних пропозицій, нових івент-форматів, сезонних спецпропозицій та широкого спектру додаткових послуг створює комплексну систему конкурентних переваг, що забезпечує стійкий розвиток бізнесу та зміцнення ринкових позицій. Серед основних переваг можна виділити такі:

- диверсифікація джерел доходу, що досягається завдяки розробці понад 30 різноманітних форматів подій – від традиційних весільних та корпоративних банкетів до інноваційних форматів тематичних вечірок, кулінарних майстер-класів, професійних дегустацій та бізнес-заходів. Така різноманітність дозволить залучати різні сегменти цільової аудиторії протягом усього року,

знижуючи залежність від окремих типів подій та мінімізуючи ризики сезонних коливань попиту;

- забезпечення стабільного завантаження у низький сезон – реалізується через регулярні події – щоп'ятничні вечори живої музики, щосередові бізнес-сніданки, щомісячні винні дегустації, недільні йога-бранчі та квартальні гастрономічні вечори. Ці заходи створюють передбачуваний потік відвідувачів у період низького попиту на банкетні послуги, особливо в будні дні та ранкові години, що традиційно є найменш завантаженим часом для ресторанного бізнесу. Це дозволить оптимізувати використання приміщень, кухонного обладнання та персоналу, підвищуючи загальну рентабельність комплексу;

- залучення нової цільової аудиторії – відбувається через сегментацію пропозицій: бізнес-формати (конференції, нетворкінги, пітч-сесії) приваблюють підприємців та корпоративних клієнтів; wellness та лайфстайл-події (йога-бранчі, літературні вечори, арт-класи) орієнтовані на аудиторію, що цінує якісне дозвілля та саморозвиток; молодіжні формати (ретро-вечірки, випускні) залучають нове покоління. Така диверсифікація розширить ринкову присутність комплексу та зменшить залежність від традиційної весільно-банкетної аудиторії;

- підвищення середнього чека замовлення, що забезпечується через систему додаткових послуг та багаторівневі пакети. Клієнти можуть обирати між базовими (класичне весілля, базовий декор) та преміум-пропозиціями (розкішне весілля з повним декором, шоу-програмою та проживанням), а також доповнювати основний пакет додатковими сервісами – професійною фото/відеозйомкою, живою музикою, спецефектами, трансфером тощо. Принцип «все в одному місці» стимулює клієнтів купувати комплексні рішення в одному місці, що збільшить загальну вартість замовлення на 30-50% порівняно з базовим пакетом;

- формування лояльності та створення спільноти – відбувається через регулярні події, які відвідують одні й ті самі люди, формуючи базу постійних гостей. Учасники щомісячних винних дегустацій, щотижневих вечорів живої

музики або бізнес-сніданків стають амбасадорами бренду, рекомендують заклад своєму оточенню та обирають «Гарден Хол» для організації приватних свят. Програми лояльності, сертифікати учасників майстер-класів та персоналізований сервіс посилюють емоційний зв'язок з брендом;

– створення унікальної конкурентної переваги, що досягається через впровадження форматів, яких немає у традиційних конкурентів – кулінарних тімбілдингів, гастрономічних подорожей країнами, пітч-сесій для стартапів, арт-вечорів з живописом. Більшість готельно-ресторанних комплексів Тернополя фокусуються виключно на банкетах, тоді як «Гарден Хол» може позиціонуватися як культурно-гастрономічний хаб, що пропонує різноманітні формати для навчання, розваг, бізнесу та саморозвитку. Це створить диференціацію на ринку та зробить комплекс впізнаваним;

– оптимізація використання наявних ресурсів – передбачає максимізацію завантаження банкетного залу на 280 осіб, кухонного обладнання та персоналу. Замість простою приміщень у будні та ранкові години запроваджуються бізнес-сніданки, майстер-класи та дегустації. Професійна кухня використовуватиметься не лише для банкетів, а й для навчальних заходів, що створить додатковий дохід без значних капітальних інвестицій. Готельна частина інтегруватиметься через пакети «Весілля + Проживання» та «Корпоратив + Проживання», що збільшить завантаження номерів;

– формування іміджу багатофункціонального простору, що позиціонуватиме ГРК «Гарден Хол» не просто як банкетний зал, а як сучасний lifestyle-простір, де можна проводити урочисті події, навчатися кулінарії, розвивати бізнес-контакти, займатися йогою, відвідувати культурні заходи та дегустувати вина. Таке позиціонування підвищить престижність бренду, розширить медійну присутність та створить додаткові можливості для PR-активностей, публікацій у ЗМІ та контент-маркетингу в соціальних мережах.

Комплексне впровадження оновленого продуктового портфеля трансформує бізнес-модель ГРК «Гарден Хол» від традиційного готельно-ресторанного комплексу до інноваційного івент-простору з диверсифікованими

джерелами доходу, широкою цільовою аудиторією та стійкою конкурентною позицією на ринку івент-послуг регіону.

3.3. Розрахунок обґрунтування ефективності організації корпоративного кулінарного тимбілдінгу як заходу нового івент-формату для ГРК «Гарден Хол»

Як зазначалося у підрозділі 3.2, в сучасних умовах розвитку готельно-ресторанного бізнесу диверсифікація послуг та пошук нових джерел доходу стають критично важливими для конкурентоспроможності закладів. Корпоративні заходи, зокрема тимбілдінги, представляють перспективний сегмент ринку зі стабільним попитом з боку бізнес-клієнтів.

Корпоративний кулінарний тимбілдінг – це інноваційний формат командної взаємодії, що поєднує елементи гастрономічної освіти, розваги та розвитку гнучких навичок учасників. На відміну від традиційних форматів корпоративного дозвілля, кулінарні змагання створюють унікальне середовище для природної комунікації, розкриття творчого потенціалу та зміцнення командного духу через спільну практичну діяльність.

Для досліджуваного готельно-ресторанного закладу впровадження такого формату відкриває можливості ефективного використання наявної інфраструктури, залучення нових корпоративних клієнтів та створення додаткових потоків доходу з високою рентабельністю.

Економічне обґрунтування доцільності розроблення та впровадження корпоративного кулінарного тимбілдінгу слід розпочати з визначення прямих та накладних витрат. Для розрахунку візьмемо середню кількість учасників – 30 осіб, тобто 3 команди по 10 осіб. Тривалість заходу: 4 години.

Таблиця 3.9

Прямі витрати на організацію корпоративного кулінарного тимблдингу

Стаття витрат	Розрахунок	Сума, грн
Продукти харчування	30 осіб $\times$ 350 грн/особу	10 500
Напої (безалкогольні)	30 осіб $\times$ 50 грн/особу	1 500
Фартухи та ковпаки	30 комплектів $\times$ 50 грн	1 500
Кухонний інвентар одноразовий	Загальна сума	1 200
Призи та нагороди	3 призових місця	6 000
Друковані матеріали (рецепти, сертифікати)	30 комплектів $\times$ 20 грн	600
<i>Разом</i>		<i>21 300</i>

Для організації заходу необхідно залучити відповідальних людей, зокрема шеф-кухаря, помічників кухаря та офіціантів. У таблиці 3.10 наведено дані щодо витрат на персонал.

Таблиця 3.10

Витрати на персонал для організації корпоративного кулінарного тимблдингу

Стаття витрат	Розрахунок	Сума, грн
Шеф-кухар (ведучий)	1 особа $\times$ 4 год $\times$ 300 грн/год	1 200
Помічники кухарів	3 осіб $\times$ 4 год $\times$ 200 грн/год	2 400
Офіціанти/асистенти	3 особи $\times$ 4 год $\times$ 150 грн/год	1 800
<i>Разом</i>		<i>5 400</i>

Персонал заходу включає три категорії співробітників: шеф-кухар виконує роль ведучого та координатора змагань з погодинною оплатою 300 грн; троє помічників кухарів забезпечують супровід команд та технічну підтримку процесу приготування страв (200 грн/год кожен); троє офіціантів

відповідають за сервірування, дегустацію та загальне обслуговування учасників (150 грн/год кожен).

Накладні витрати є обов'язковою складовою калькуляції собівартості заходу, оскільки відображають додаткові експлуатаційні та господарські витрати, пов'язані з проведенням корпоративного кулінарного тимблдингу. Ці витрати не входять до прямих матеріальних або трудових витрат, але є необхідними для забезпечення функціонування заходу та підтримання належних умов роботи кухонного обладнання, санітарних норм і комфорту учасників. У таблиці 3.11 наведено дані щодо накладних витрат.

Таблиця 3.11

Накладні витрати для організації корпоративного кулінарного тимблдингу

Стаття витрат	Сума, грн
Електроенергія, вода, газ	3 195
Прибирання після заходу	1 000
<i>Разом</i>	<i>4 195</i>

Найбільшу частку займають комунальні ресурси – 3 195 грн, що розраховуються як 15% від прямих витрат і відображають інтенсивне використання електроенергії для кухонного обладнання, газу для приготування страв та води для миття посуду і прибирання. Витрати на прибирання після заходу (1 000 грн) забезпечують приведення приміщення до початкового стану та дотримання санітарних норм.

У таблиці 3.12 наведено розрахунок загальної вартості витрат.

Загальна калькуляція корпоративного кулінарного тимблдингу для групи з 30 учасників демонструє прозору структуру ціноутворення. Собівартість заходу складає 30 895 грн, де найбільшу частку займають прямі витрати на продукти, інвентар та матеріали (65,8%), витрати на персонал становлять 20,3%, а накладні витрати – 13,9%.

Таблиця 3.12

Загальна вартість для організації корпоративного кулінарного тимблдингу

Стаття витрат	Сума, грн
Прямі витрати	21 300
Витрати на персонал	5 400
Накладні витрати	4 195
<i>Собівартість</i>	30 895
<i>Маржа закладу (20%)</i>	6 179
<i>Ціна заходу (без ПДВ)</i>	37 074
<i>ПДВ (20%)</i>	7 414,8
<i>Загальна вартість</i>	44 488,8

З урахуванням маржі закладу 20% (6 179 грн), яка забезпечує рентабельність бізнесу та покриває адміністративні витрати, ціна заходу без ПДВ становить 37 074 грн. Після додавання податку на додану вартість (7 414,8 грн) кінцева вартість послуги складає 44 488,8 грн.

Вартість на одного учасника: $44\,488,8 / 30 = 1\,482,96$ грн = 1 500 грн.

Така ціна є конкурентоспроможною на ринку корпоративних заходів та включає повний комплекс послуг: якісні продукти, професійний супровід досвідчених кухарів, усі необхідні матеріали, призи для переможців та комфортні умови проведення. Рентабельність заходу на рівні 20% забезпечує фінансову стійкість проєкту та можливість його масштабування.

Як підсумок, можна зазначити, що впровадження корпоративного кулінарного тимблдингу для групи з 30 учасників у ГРК «Гарден Хол» є стратегічно вигідним рішенням, що створює взаємну цінність як для закладу, так і для корпоративних клієнтів.

З позиції готельно-ресторанного комплексу, цей формат забезпечує диверсифікацію послуг через створення нового напрямку діяльності, що виходить за межі традиційного банкетного обслуговування та позиціонує «Гарден Хол» як інноваційний простір для корпоративного розвитку. Кулінарні

тімблдінг дозволяють оптимізувати використання ресурсів у непікові години – зазвичай вони проводяться у будні дні вранці або вдень, коли професійна кухня та зали не завантажені банкетами, що підвищує загальну рентабельність активів комплексу без додаткових капітальних інвестицій. Залучення корпоративних клієнтів відкриває можливості для установалення співпраці на проведення інших заходів – від бізнес-конференцій до святкових корпоративів. Також успішне проведення тімблдінгу для однієї компанії створює базу лояльних клієнтів, які повертаються за іншими форматами подій та рекомендують заклад своїм бізнес-партнерам, формуючи сарафанне радіо у корпоративному сегменті. Крім того, унікальність формату підвищує впізнаваність бренду та створює додаткові можливості для контент-маркетингу у соціальних мережах, публікацій у бізнес-виданнях та позиціонування як сучасного івент-простору.

З позиції корпоративних клієнтів, кулінарний тімблдінг вирішує ключові завдання HR-менеджменту та розвитку організаційної культури. Формат спільного приготування страв у командах природно розвиває навички співпраці – учасники вчаться розподіляти ролі, координувати дії, підтримувати один одного та досягати спільної мети, що безперечно покращує комунікацію в колективі. Неформальна атмосфера та спільна творча діяльність знижують конфліктність між співробітниками, руйнують бар'єри у міжособистісному спілкуванні та підвищують рівень взаєморозуміння, особливо між різними відділами компанії.

Таким чином, корпоративний кулінарний тімблдінг створює win-win ситуацію: ГРК «Гарден Хол» отримує новий прибутковий сегмент з високим потенціалом повторних продажів та мінімальними додатковими витратами, а корпоративні клієнти – ефективний інструмент розвитку команди, що поєднує навчання, розваги та командоутворення в одному форматі, забезпечуючи довгострокові позитивні зміни в організаційній культурі компанії.

Висновок до розділу 3

1. Встановлено, що система управління подіями в ГРК «Гарден Хол» потребує стратегічного оновлення для забезпечення конкурентоспроможності, розширення клієнтської бази та підвищення економічної ефективності діяльності. З огляду на це сформовано концепцію розвитку подієвого менеджменту, що визначає ідеї, цілі, принципи і заходи, спрямованих на удосконалення процесів організації та управління подіями в готельно-ресторанному комплексі для підвищення його конкурентоспроможності, привабливості та економічної ефективності.

2. Визначено напрями розвитку системи управління подіями досліджуваного закладу, зокрема: розширення спектру тематичних заходів, розвиток бізнес-подій, створення брендovаних подій, цифровізація подієвого менеджменту, підготовка і мотивація персоналу. Доведено, що впровадження запропонованих напрямів розвитку дозволить позиціонувати ГРК «Гарден Хол» як сучасний багатофункціональний центр подієвого сервісу, орієнтований на різні цільові аудиторії – від приватних клієнтів до корпоративних замовників.

3. Доведено, що одним із ключових чинників розвитку подієвого напрямку є формування структурованого продуктового портфеля подій, який охоплює тематичні, бізнесові та брендovані формати заходів. Встановлено, що розширення спектра подієвих пропозицій безпосередньо сприяє диверсифікації послуг комплексу, підвищенню рівня завантаженості та сезонної збалансованості діяльності.

4. Обґрунтовано доцільність організації заходу нового івент-формату у ГРК «Гарден Хол» – корпоративного кулінарного тимблдингу як стратегічно вигідне рішення, що створює взаємну цінність як для закладу, так і для корпоративних клієнтів.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Проведення вступного, первинного та періодичного інструктажу з охорони праці

Система інструктажів з охорони праці є обов'язковим елементом забезпечення безпечних умов праці в готельно-ресторанних комплексах та регламентується Кодексом законів про працю України, Законом України «Про охорону праці» та Типовим положенням про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці. Правильна організація інструктажів дозволяє мінімізувати ризики травматизму персоналу та сформувати культуру охорони праці в організації.

1. Вступний інструктаж з охорони праці проходять абсолютно всі особи, що приймаються на роботу до ГРК «Гарден Хол», незалежно від посади, освіти та досвіду роботи. Також його проходять працівники інших організацій у відрядженні, студенти-практиканти та працівники підрядних організацій. Інструктаж проводить спеціаліст з охорони праці або уповноважена особа в спеціально обладнаному приміщенні з використанням наочних посібників та технічних засобів навчання.

Програма вступного інструктажу включає: загальну інформацію про комплекс та характерні небезпечні фактори; основні положення законодавства про охорону праці, права та обов'язки працівників; правила поведінки на території, розташування служб та санітарно-побутових приміщень; питання пожежної безпеки – причини пожеж, розташування засобів пожежогашіння, план евакуації; електробезпеку та надання першої допомоги при нещасних випадках.

Тривалість вступного інструктажу становить 1-2 години. Після завершення проводиться усна перевірка засвоєння знань, результати

фіксуються в журналі реєстрації з підписами інструктованого та інструктора. Лише після цього працівник допускається до первинного інструктажу на робочому місці.

2. Первинний інструктаж на робочому місці проводиться безпосередньо перед початком роботи з кожним новоприйнятим працівником, переведеним з інших підрозділів, а також з відрядженими та практикантами. Його метою є ознайомлення з конкретними вимогами безпеки на робочому місці, особливостями обладнання та технологічними процесами.

Інструктаж проводить безпосередній керівник – завідувач виробництва для кухарів, старший адміністратор для працівників рецепції, старша покоївка для покоївок, менеджер ресторану для офіціантів. Програма розробляється окремо для кожної професії: для працівників кухні – безпечна робота з ножами, тепловим обладнанням, електром'ясорубками, запобігання опікам та порізам; для офіціантів – безпечне переміщення з посудом, робота з гарячими стравами, поводження зі склом, експлуатація кавомашин; для покоївок – робота з прибиральним обладнанням, миючими засобами, безпечне прибирання санітарних вузлів.

Особлива увага приділяється електробезпеці, пожежній безпеці конкретного робочого місця та наданню першої допомоги. Тривалість інструктажу – від 3 до 8 годин. Після інструктажу проводиться стажування протягом 2-15 змін під керівництвом досвідченого наставника, потім перевірка знань і практичних навичок. Результати фіксуються в журналі реєстрації інструктажів з підписами всіх відповідальних осіб.

3. Повторний інструктаж проводиться з усіма працівниками з метою перевірки та підвищення рівня знань правил охорони праці. Його проводить безпосередній керівник робіт за програмою первинного інструктажу в повному обсязі або частково. Періодичність залежить від характеру робіт: для працівників кухні, технічних служб – щоквартально; для адміністраторів, офіціантів, покоївок – кожні шість місяців.

Інструктаж проводиться у формі групового заняття тривалістю 1-2 години. Крім повторення основних положень, аналізуються випадки порушень, розглядаються нові технології та обладнання, обговорюються сезонні особливості роботи. Ефективними є інтерактивні методи – розгляд конкретних ситуацій, відеоматеріали, практичні вправи з вогнегасниками. Після інструктажу проводиться усна перевірка, результати фіксуються в журналі з підписами всіх учасників.

4. Позаплановий та цільовий інструктажі проводяться при: введенні нових нормативних актів; зміні технологічного процесу або обладнання; порушеннях вимог охорони праці; перерві в роботі більше 30-60 днів; вимозі органів нагляду. Наприклад, після впровадження нового обладнання або нещасного випадку з усіма працівниками проводиться позаплановий інструктаж з розглядом причин та заходів запобігання.

Цільовий інструктаж проводиться перед виконанням разових робіт, не пов'язаних з безпосередніми обов'язками, перед ліквідацією наслідків аварій або виконанням робіт за нарядом-допуском. У контексті подієвого менеджменту він обов'язковий перед підготовкою масових заходів, особливо при монтажі складного обладнання або використанні піротехніки.

Усі інструктажі реєструються в журналах встановленої форми з зазначенням дати, теми та підписів. Журнали є важливими документами для перевірок та розслідування нещасних випадків. Якісне проведення системи інструктажів є запорукою створення безпечних умов праці в готельно-ресторанному комплексі.

4.2. Безпека праці під час підготовки та проведення подій

4.2.1. Вимоги безпеки праці під час підготовки та проведення подій

Організація та проведення масових заходів у готельно-ресторанних комплексах пов'язані з численними потенційними ризиками для здоров'я та безпеки як персоналу, так і гостей, що вимагає системного підходу до управління охороною праці та дотримання відповідних нормативних вимог на всіх етапах підготовки та реалізації події.

Перш за все слід визначити які можуть бути ризики під час організації масових заходів. Сюди можна віднести: травматизм при монтажі тимчасових конструкцій та налаштуванні обладнання, перевтому персоналу, зниження уваги та підвищення ймовірності нещасних випадків через порушення техніки безпеки тощо.

Підготовчий етап проведення подій характеризується підвищеними ризиками травматизму через інтенсивні роботи з монтажу та налаштування обладнання. Встановлення сценічних конструкцій, освітлювального обладнання, звукових систем та декоративних елементів передбачає роботу на висоті, переміщення важких предметів, використання електроінструментів та роботу з електричними мережами під навантаженням. Найбільш поширеними ризиками є падіння з висоти при монтажі підвісних конструкцій та освітлення, травми від падіння важких предметів (акустичних систем, екранів, декоративних елементів), порізи та забиття при роботі з металевими та дерев'яними конструкціями, ураження електричним струмом при підключенні обладнання, а також перенапруження опорно-рухового апарату при підйомі та переміщенні вантажів.

Особливу небезпеку становить монтаж тимчасових конструкцій – сцен, подіумів, арок, фотозон, підвісних декоративних елементів, оскільки недостатня міцність кріплень або порушення технології встановлення можуть призвести до обвалення конструкцій під час заходу з численними жертвами

серед гостей. Робота з електрообладнанням у приміщеннях з підвищеною вологістю (при оформленні квітковими композиціями, використанні генераторів диму чи туману) створює додаткові ризики короткого замикання та ураження струмом. Крім того, інтенсивна підготовка до події часто відбувається в обмежені терміни, що призводить до перевтоми персоналу, зниження уваги та підвищення ймовірності нещасних випадків через порушення техніки безпеки.

Щодо вимог безпеки при роботі з електрообладнанням, звуковими системами та мультимедійним обладнанням під час підготовки подій, то це має здійснюватися виключно кваліфікованим персоналом з відповідною групою допуску з електробезпеки. Перед початком монтажних робіт необхідно провести обстеження електромережі приміщення, перевірити відповідність наявної потужності планованому навантаженню від обладнання та переконатися у справності розподільних щитів, розеток та з'єднувальних кабелів. Всі роботи з підключенням обладнання до електромережі повинні виконуватися при знеструмленій лінії з використанням засобів індивідуального захисту – діелектричних рукавичок, інструменту з ізольованими ручками.

Звукове обладнання високої потужності (підсилювачі, активні акустичні системи, світлові прилади) генерує значні теплові навантаження, тому необхідно забезпечити належну вентиляцію та недопущення блокування вентиляційних отворів апаратури. Прокладання кабельних ліній має здійснюватися з урахуванням вимог пожежної безпеки – кабелі не повинні проходити поблизу джерел тепла, перетинатися з газовими трубами або блокувати евакуаційні виходи. У місцях можливого проходу людей кабелі необхідно захищати спеціальними кабель-каналами або килимовим покриттям для запобігання спотиканню та пошкодженню ізоляції.

Мультимедійне обладнання – проектори, LED-екрани, системи відеотрансляції – потребує стабільного електроживлення з використанням джерел безперебійного живлення для запобігання збоїв під час події. Підвісні проектори та екрани мають кріпитися з використанням сертифікованих

кріпильних систем з багатократним запасом міцності, а всі з'єднання повинні бути додатково застраховані страхувальними тросами. Перед початком заходу технічний персонал зобов'язаний провести комплексну перевірку працездатності всього обладнання, справності заземлення та відсутності пошкоджень ізоляції кабелів. На випадок екстрених ситуацій має бути призначена відповідальна особа з правом негайного знеструмлення обладнання та розроблений план дій при виникненні технічних збоїв.

4.2.2. Заходи щодо запобігання травматизму та контролю безпеки праці

Запобігання травматизму персоналу та гостей під час подій вимагає комплексу організаційних та технічних заходів на всіх етапах проведення заходу. Персонал, задіяний у підготовці події, має пройти обов'язковий інструктаж з охорони праці, включаючи правила роботи на висоті, переміщення вантажів, користування засобами індивідуального захисту (касками, страхувальними поясами, рукавичками) та дії в екстрених ситуаціях. Роботи з монтажу конструкцій на висоті понад 1,5 метра дозволяється виконувати лише після огороження робочої зони попереджувальними стрічками, використання стійких драбин або риштувань з перилами та обов'язковим застосуванням страхувальних систем.

Під час проведення заходу критично важливою є організація безпечного переміщення гостей у приміщенні. Всі евакуаційні виходи мають бути вільними, позначені світловими покажчиками та відомими персоналу. Проходи між столами повинні забезпечувати вільне пересування відповідно до нормативів (мінімум 1,2 метра для основних проходів), а підлогове покриття має бути рівним, без порогів та ковзких ділянок. Особливу увагу необхідно приділити безпеці сходів – наявності поручнів, достатнього освітлення, протиковзкого покриття. При використанні подіумів, сцен або інших

конструкцій з перепадом висоти обов'язковим є встановлення огорож або чітке позначення небезпечних зон.

Для запобігання паніці в екстрених ситуаціях необхідно забезпечити достатню кількість навченого персоналу (з розрахунку один відповідальний на кожні 50-70 гостей), який знає план евакуації та може оперативно організувати виведення людей. Перед початком заходу рекомендується провести перевірку системи оповіщення про пожежу, наявності та справності вогнегасників, аптечок першої медичної допомоги. При проведенні заходів з використанням піротехнічних ефектів, холодних фонтанів або відкритого вогню (свічки на столах) необхідна присутність спеціаліста з протипожежної безпеки та дотримання безпечних відстаней від легкозаймистих матеріалів. Обов'язковим є інформування гостей про основні правила безпеки, розташування виходів та дії в екстрених ситуаціях, що може бути реалізовано через адміністратора заходу або інформаційні матеріали.

Організація систематичного контролю за технічним станом приміщень та тимчасових конструкцій є критично важливою для забезпечення безпеки масових заходів. Перед кожною подією відповідальна особа з числа інженерно-технічного персоналу зобов'язана провести огляд приміщення на предмет виявлення дефектів несучих конструкцій, тріщин у стінах та стелі, пошкоджень підлогового покриття, справності систем вентиляції та кондиціонування. Особливу увагу необхідно приділити стану електропроводки – відсутності пошкоджень ізоляції, справності розподільних щитів, достатності потужності для планованого обладнання.

Тимчасові конструкції – сцени, подіуми, танцювальні майданчики, арки, підвісні елементи декору – підлягають обов'язковій перевірці після монтажу та перед допуском гостей. Комісія у складі технічного керівника, відповідального за проведення заходу та представника служби охорони праці повинна перевірити міцність кріплень, стійкість конструкції до навантажень (включаючи динамічні навантаження від танцюючих людей), відсутність гострих країв та виступаючих елементів. Всі з'єднання мають бути надійно

зафіксовані, а конструкції, розраховані на перебування людей, повинні витримувати навантаження з п'ятикратним запасом міцності.

Протягом проведення заходу призначений технічний персонал здійснює періодичний візуальний контроль стану конструкцій, обладнання та приміщення. При виявленні будь-яких ознак деформації, ослаблення кріплень, перегріву обладнання або інших відхилень від нормального стану необхідно негайно вжити заходів для усунення загрози – від посилення конструкції до припинення використання небезпечного обладнання чи евакуації гостей. Результати всіх оглядів та перевірок фіксуються в спеціальному журналі з підписами відповідальних осіб, що дозволяє документувати дотримання вимог безпеки та визначити відповідальність у разі інцидентів.

Особливої уваги потребують конструкції, що використовуються повторно для різних заходів. Вони підлягають регламентованому технічному обслуговуванню згідно з інструкціями виробника, включаючи перевірку зносу елементів, корозії металевих частин, міцності з'єднань. Термін експлуатації тимчасових конструкцій має бути обмежений, а після закінчення призначеного ресурсу обладнання підлягає списанню незалежно від зовнішнього стану. Вся технічна документація на конструкції та обладнання, включаючи сертифікати відповідності, паспорти, інструкції з експлуатації та графіки технічного обслуговування, має зберігатися у відповідальній особи та надаватися для перевірки контролюючим органам.

Дотримання санітарно-гігієнічних норм під час проведення банкетів, фуршетів, конференцій та інших заходів є обов'язковою вимогою законодавства та критичним фактором забезпечення здоров'я гостей і репутації закладу. Підготовка до заходу починається з ретельного прибирання та дезінфекції приміщень, включаючи банкетний зал, санітарні вузли, службові приміщення та шляхи пересування гостей. Всі поверхні, що контактують з продуктами харчування або руками людей (столи, стільці, дверні ручки), обробляються дезінфікуючими засобами згідно з інструкціями виробника та вимогами санітарних норм.

Персонал, задіяний в обслуговуванні заходу, зобов'язаний мати актуальні медичні книжки з відмітками про проходження обов'язкових медичних оглядів та санітарно-гігієнічної підготовки. Перед початком роботи кожен співробітник проходить огляд у медичного працівника або відповідальної особи на предмет відсутності ознак захворювань, а також отримує інструктаж щодо дотримання правил особистої гігієни. Обов'язковим є використання чистого санітарного одягу (сорочки, фартухи для офіціантів, костюми для працівників кухні), головних уборів, а для персоналу кухні – також рукавичок при роботі з готовими стравами. Протягом заходу працівники зобов'язані регулярно мити руки з милом, особливо після відвідування туалету, контакту з брудним посудом або непродовольчими товарами.

Організація харчування на заходах вимагає суворого дотримання температурних режимів зберігання та приготування продуктів. Холодні закуски, салати з майонезом, нарізки м'ясних і рибних виробів мають зберігатися при температурі не вище $+6^{\circ}\text{C}$ та виставлятися на столи безпосередньо перед подачею або підтримуватися в охолодженому стані за допомогою спеціального обладнання (охолоджуваних вітрин, льоду). Гарячі страви повинні підтримуватися при температурі не нижче $+65^{\circ}\text{C}$ до моменту подачі гостям, для чого використовуються мармити, підігрівачі або здійснюється порційна подача безпосередньо з кухні. Максимальний термін реалізації готових страв на фуршетах і банкетах не повинен перевищувати 2-3 години, після чого продукти підлягають утилізації незалежно від зовнішнього вигляду.

Особливу увагу необхідно приділити санітарному стану посуду та приладів. Весь посуд після використання підлягає миттю гарячою водою з миючими засобами, ретельному ополіскуванню та термічній обробці в посудомийних машинах при температурі не нижче $+65^{\circ}\text{C}$ або ручній дезінфекції з використанням затверджених засобів. Скляний посуд додатково перевіряється на відсутність відколів та тріщин, оскільки пошкоджений посуд може стати джерелом травм гостей. Столові прибори після миття та дезінфекції

зберігаються в чистих контейнерах з кришками, а подаються на стіл загорнутими в серветки або в індивідуальних упаковках. Текстильні матеріали – скатертини, серветки – після кожного заходу підлягають пранню з використанням дезінфікуючих засобів і прасуванню при високій температурі.

Санітарні вузли для гостей мають бути обладнані достатньою кількістю умивальників з гарячою та холодною водою, дозаторами рідкого мила, паперовими рушниками або електросушарками для рук, а також кошиками для сміття з кришками. Протягом заходу прибиральниця здійснює регулярний контроль чистоти та поповнення витратних матеріалів щонайменше кожні 1-2 години або частіше залежно від інтенсивності використання. Системи вентиляції та кондиціонування повітря мають забезпечувати необхідний повітрообмін згідно з нормативами (не менше 20 м³/год на одну людину) та проходити регулярне технічне обслуговування з чищенням фільтрів і дезінфекцією для запобігання розповсюдженню інфекцій повітряно-крапельним шляхом.

Контроль дотримання санітарно-гігієнічних вимог здійснюється відповідальною особою з числа адміністрації закладу, яка веде відповідну документацію – журнали прибирання, дезінфекції, контролю температурних режимів, здоров'я персоналу. Регулярні внутрішні перевірки дозволяють своєчасно виявляти та усувати порушення до відвідування закладу представниками санітарно-епідеміологічної служби. Високий рівень санітарної культури не лише убезпечує здоров'я гостей та запобігає спалахам харчових отруєнь, але й формує позитивний імідж закладу як відповідального та професійного організатора подій, що цінує благополуччя своїх клієнтів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо організації та управління подіями в закладі індустрії гостинності (на прикладі ГРК «Гарден Хол»). Основні теоретико-практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Визначено, що подієвий менеджмент в індустрії гостинності є спеціалізованою сферою управління, що поєднує елементи маркетингу, комунікацій, сервісу та менеджменту проектів. Його основна мета полягає у створенні подій, які забезпечують економічний, соціальний та іміджевий ефект для закладу та дестинації.

2. Здійснено класифікацію подій, що охоплює широкий спектр – від мегаподій до локальних заходів, від культурних і спортивних до бізнесових чи приватних. Кожен тип подій має свій вплив на економіку, соціальну згуртованість громади, розвиток туризму та формування позитивного іміджу території.

3. Встановлено, що управління подіями передбачає поетапний процес – від розробки концепції до оцінки результатів. Кожен етап (ініціація, планування, реалізація, пост-івент аналіз) має свої завдання, що забезпечують ефективну координацію ресурсів, командну взаємодію та досягнення поставлених цілей.

4. Досліджено методичні підходи до управління подіями, що базуються на інтеграції проектного, процесного та системного підходів. Доведено, що їх поєднання дозволяє закладам гостинності забезпечувати стабільну якість послуг, раціональне використання ресурсів і гнучкість у реагуванні на зміни ринку.

5. Визначено, що комплексна система оцінки ефективності управління подіями включає фінансові, операційні, маркетингові та клієнтські показники, а

також елементи збалансованої системи оцінювання. Такий підхід дозволяє не лише оцінювати результати проведених заходів, а й визначати стратегічні напрями розвитку подієвої діяльності як важливої складової конкурентної стратегії закладів гостинності.

6. Досліджуваний заклад – готельно-ресторанний комплекс «Гарден Хол» («Garden Hall») є сучасним об'єктом індустрії гостинності, що поєднує комфорт, затишок та високий рівень сервісу. Це 4-зірковий готель, що орієнтований як на ділових туристів, так і на гостей, які подорожують з метою відпочинку. Вивчено загальну характеристику господарської діяльності ГРК «Гарден Хол», описано його матеріально-технічну базу, організаційну структуру, кадрове забезпечення та спектр основних і додаткових послуг, що дозволяє віднести заклад до конкурентоспроможних готельно-ресторанних комплексів місцевого ринку.

7. Встановлено, що у 2022-2024 роках діяльність ГРК «Гарден Хол» характеризується позитивною динамікою доходів, що свідчить про поступове відновлення попиту на готельно-ресторанні та подієві послуги, а також про ефективну адаптацію підприємства до зовнішніх умов господарювання.

8. Виявлено, що структура доходів комплексу є диверсифікованою, при цьому основний внесок у формування фінансових результатів забезпечують послуги проживання та ресторанно-банкетна діяльність, тоді як івент-напрямі і додаткові сервіси сприяють збільшенню середнього чека та підвищенню загальної економічної ефективності.

9. Доведено, що фінансові результати та ефективність діяльності ГРК «Гарден Хол» формуються під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких ключовими є сезонність попиту, рівень конкуренції, якість управління персоналом і система організації та управління подіями.

10. Здійснено оцінку системи організації подій у ГРК «Гарден Хол», за результатами якої її можна охарактеризувати як ефективну, гнучку та клієнтоорієнтовану, що забезпечує стабільний розвиток і позитивну динаміку попиту на послуги комплексу.

11. Встановлено, що система управління подіями в ГРК «Гарден Хол» потребує стратегічного оновлення для забезпечення конкурентоспроможності, розширення клієнтської бази та підвищення економічної ефективності діяльності. З огляду на це сформовано концепцію розвитку подієвого менеджменту, що визначає ідеї, цілі, принципи і заходи, спрямованих на удосконалення процесів організації та управління подіями в готельно-ресторанному комплексі для підвищення його конкурентоспроможності, привабливості та економічної ефективності.

12. Визначено напрями розвитку системи управління подіями досліджуваного закладу, зокрема: розширення спектру тематичних заходів, розвиток бізнес-подій, створення брендovаних подій, цифровізація подієвого менеджменту, підготовка і мотивація персоналу. Доведено, що впровадження запропонованих напрямів розвитку дозволить позиціонувати ГРК «Гарден Хол» як сучасний багатофункціональний центр подієвого сервісу, орієнтований на різні цільові аудиторії – від приватних клієнтів до корпоративних замовників.

13. Доведено, що одним із ключових чинників розвитку подієвого напрямку є формування структурованого продуктового портфеля подій, який охоплює тематичні, бізнесові та брендovані формати заходів. Встановлено, що розширення спектра подієвих пропозицій безпосередньо сприяє диверсифікації послуг комплексу, підвищенню рівня завантаженості та сезонної збалансованості діяльності.

14. Обґрунтовано доцільність організації заходу нового івент-формату у ГРК «Гарден Хол» – корпоративного кулінарного тимблдіingu як стратегічно вигідне рішення, що створює взаємну цінність як для закладу, так і для корпоративних клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андrenко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, 2014. 431 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33756502.pdf>.
2. Бабенко О. М. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства та застосування лідерства в управлінні як конкурентної переваги. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. №4 (60). URL: <https://core.ac.uk/download/326487453.pdf>.
3. Білоус С. В., Красько А. Б., Безручко Л. С. Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. №23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-22>.
4. Близнюк Т., Кузь О., Кінас І. Івент-менеджмент як інструмент організації особливих подій. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-20>.
5. Божидарнік Т. В., Василик Н. М. Креативний менеджмент: навч. посібник. Рек. МОН. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. 498 с.
6. Володіна М. Р. Event-менеджмент в сфері організації заходів. *Молодий вчений*. 2019. №5. С. 103-106.
7. Гузар У., Голод А., Паска М., Феленчак Ю., Федоришина Л. Становлення індустрії гостинності як чинника підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Вип. 3 (44). С. 208-215. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3596>.
8. Давидова О. Ю. Стратегічні орієнтири розвитку готельної індустрії в Україні. *Бізнесінформ*, 2025, №2, 255-261. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-255-261>.

9. Дергачова Г. М. Івент-менеджмент. Конспект лекцій. Навчальний посібник. Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 99 с.
<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/0718fb6e-2a67-4231-8105-840fdd101e72/content>.
10. Діденко В. М. Менеджмент: підручник. Рек. МОН. К.: Кондор, 2020. 584 с.
11. Дьяченко Ю.В., Седікова І.О., Бондар В.А. Event-менеджмент як складник інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31 (70) № 6. С. 39-44.
12. Жежуха В. Й., Мисик В. М. Івент-менеджмент в Україні: проблеми, тенденції, перспективи та напрямки реінжинірингу. *Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій*. 2022. С. 31-45. URL: https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph_paradigmatic_03_2022_01_2.
13. Зеленська Л. М. Івент-менеджмент: навч. посіб. Київ, НАКККІМ. 2018. 148 с.
14. Кісіль З. Р. Основи управління: посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 232 с.
15. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
16. Круковська О. В. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024 №1(11). DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2).
17. Круковська О. Формування конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства через ефективний менеджмент. *Економіка та суспільство*. 2025. №74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-33>.
18. Менеджмент: підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

19. Мисик В. М. Чинники побудови і розвитку івент-менеджменту. *Інтелект XXI*. 2020. № 3. С. 44-48.
20. Мисик В. М. Типологія івентів як об'єктів івент-менеджменту. *Бізнесінформ*. 2020. №8. С. 203-210.
21. Нагорняк Г. С., Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П. Дослідження впливу управлінських чинників на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі. *Економіка і управління*. 2016. №3. С. 77-86. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/nagornyak.htm.
22. Напалкова А.А. Менеджментові дослідження на ринку event-послуг. *Event-менеджмент*. 2014. № 3. С. 210-226.
23. Ніколюк О.В., Дьяченко Ю.В., Савченко Т.В. Особливості розвитку івент-менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 98-103.
24. Новікова В. В., Бондар Н. П., Шаран Л. О. Впровадження Event-менеджменту в діяльність підприємства готельно-ресторанного господарства. *Modern engineering and innovative technologies*. 2019. Вип. 10, №2. С. 45-54. <file:///C:/Users/EliteBook/Downloads/1314-Article%20Text-1023-1-10-20200204.pdf>.
25. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
26. Олексюк Г.В., Ангелко І.В., Самотій Н.С. Івент-індустрія: розвиток та проблеми в Україні. *Регіональна економіка*. 2020. № 3 (97). С. 120-130.
27. Островська Г. Й., Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П. Event-менеджмент в індустрії туризму. *Центральноукраїнський національний технічний університет. Економічні науки*. 2021. № 6(39). С. 220-230.
28. Островська Г. Й., Гузар У. Є. Управління креативністю персоналу в закладах індустрії гостинності. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023, вип. 9(42). С. 83-90. <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/d04ad2db-ffd7-4e5e-849f-4b27e8cdb989/content>.

29. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств [Електронний ресурс]. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 625-640. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21hyodip.pdf>.

30. Повалій Т. Л., Світайло Н. Д. Івент-менеджмент: навчальний посібник. Суми: Сумський державний університет, 2021. 198 с.

31. Рябенка М. О., Постова В. В. Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-12-01>.

32. Стручок В. С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.

33. Стручок В. С. Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека». Навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2022. 150 с.

34. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.

35. Хитрова О. А., Харитоновна Ю. Ю. Стан і тенденції розвитку івент-менеджменту в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 30. С. 27-31.

36. Шевченко Л. С. Стратегування в новій реальності: монографія. Харків: Право, 2025. 326 с.

37. Шерстюк Р. П. Стратегування підприємств: особливості у сучасних умовах. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 210-215. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-32>.

38. Шерстюк Р., Козловський А. Інноваційні стратегії розвитку підприємств в умовах сучасних викликів. *Соціальна економіка*. 2024. №67. С. 91-102.

39. Beech J., Kaiser S., Kaspar R. The Business of Events Management. UK: Pearson Education Limited, 2014. 393 p.
40. Bladen C. The service semiotics of luxury events: an exploration for future research and events management industry practice. *Research in hospitality management*. 2021. Vol. 11. Issue 1. P. 53-57.
41. Getz Donald (2008). Event tourism: Definition, evolution and research. *Tourism Management*, Vol. 29 (3), pp. 403-428.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.017>.
42. Glenn A. J. Bowdin, Johnny Allen, Rob Harris, Leo Jago, William O'Toole, Ian McDonnell (2023). Events Management. 4th Edition. London, Routledge, 852 p.

ДОДАТКИ