Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«магістр»
(назва освітнього ступеня)

на тему: Обґрунтування інноваційних напрямів розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі ГРК «Галицький замок»)

Виконав: студент VI курсу, групи БРм-61
спеціальності 241
«Готельно-ресторанна справа»
(шифр і назва спеціальності)

		Сосніцький А.Ю.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник		Андрушків Б.М.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль		Стойко І.І.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри		Шерстюк Р.П.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Рецензент		Сороківська О.А..
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

_____ Р.П. Шерстюк
«___» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр
за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»
студенту Сосніцькому Арсену Юрійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Обґрунтування інноваційних напрямів розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі ГРК «Галицький замок»)

Керівник роботи д.е.н., Андрушків Богдан Миколайович
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ректора від _____
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 10.12. 2025

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали виробничо-господарської та фінансової діяльності ГРК «Галицький замок»)
_____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Анотація. Вступ. Теоретико-методичний розділ. Аналітично-розрахунковий розділ. Проєктно-рекомендаційний розділ. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях. Висновки. Список використаних джерел.
_____
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи магістра в кількості 16од.
_____
_____
_____
_____
_____
_____

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	*д.е.н., доц. Шерстюк Р.П.*		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	*ст. викладач Стручок В.С.*		

7. Дата видачі завдання 10.11.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Розділ 1.Теоретико-методичний	10.11.2025	виконано
2	Розділ 2.Аналітично-розрахунковий	20.11.2025	виконано
3	Розділ 3. Проєктно-рекомендаційний	01.12.2025	виконано
4	Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	02.12.2025	виконано
5	Висновки	05.12.2025	виконано
6	Список використаних джерел	05.12.2025	виконано
7	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.12.2025	виконано

Студент _____ Сосніцький А.Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Андрушків Б.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Сосніцький А.Ю. Обґрунтування інноваційних напрямів розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі ГРК «Галицький замок»)

Кваліфікаційна робота магістра (102 с., 5 рис., 15 табл., 43 літ. джерел) за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2025.

У даній кваліфікаційній роботі магістра обґрунтовано інноваційні напрями розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу. У контексті цього досліджено теоретичні засади інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу, проаналізовано виробничо-господарську діяльності ГРК «Галицький замок» та представлено оцінку його інноваційного потенціалу, запропоновано стратегічні напрями інноваційного розвитку та механізм розробки концепції івент-проєкту досліджуваного підприємства.

Ключові слова: діджиталізація, івенти, інноваційний розвиток, інноваційний проєкт, інформаційні системи та технології, конкуренція, конкурентоспроможність, ринок готельно-ресторанних послуг.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблеми інноваційного розвитку підприємства індустрії гостинності, зокрема ГРК «Галицький замок» і можуть бути використані ним у процесі удосконалення його діяльності на майбутній період.

ANNOTATION

Sosnitskyi A.Yu. Justification of innovative development directions for a hotel and restaurant business enterprise (HRC «Halytskyi Castle» as a case of study)

Qualification work of the master (102 p., 5 fig., 15 tabl., 43 lit. sources) on a specialty 241 "Hotel and restaurant business". Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Faculty of Economics and Management. Ternopil, 2025.

This master's thesis substantiates innovative directions for the development of a hotel and restaurant enterprise. In this context, the theoretical foundations of innovative development in the hotel and restaurant sector are examined, the production and economic activities of the HRC «Halytskyi Castle» ” are analyzed, and an assessment of its innovation potential is presented. Strategic directions for innovative development and a mechanism for creating an event project concept for the studied enterprise are proposed.

Keywords: digitalization, events, innovative development, innovation project, information systems and technologies, competition, competitiveness, hotel and restaurant services market.

Practical significance of the study. The results of the research provide a basis for further studies and practical solutions to the issue of innovative development of hospitality industry enterprises, in particular HRC «Halytskyi Castle» and can be used by the enterprise to improve its activities in the future

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ 12
1.1. Економічна сутність та класифікація інновацій у готельно-ресторанному бізнесі 12
1.2. Концепції та моделі інноваційного розвитку підприємств сфери послуг 18
1.3. Організація івентів як інноваційний напрям розвитку готельно-ресторанних підприємств 27
Висновки до розділу 1 33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГРК «ГАЛИЦЬКИЙ ЗАМОК» ТА ОЦІНКА ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ 35
2.1. Організаційна, функціональна та ринкова характеристика ГРК «Галицький замок» 35
2.2. Оцінка фінансово-економічних показників та конкурентного середовища ГРК «Галицький замок» 41
2.3. Аналіз інноваційного та івент-потенціалу ГРК «Галицький замок» 47
Висновки до розділу 2 52
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ГРК «ГАЛИЦЬКИЙ ЗАМОК» НА ОСНОВІ ІВЕНТ-ЗАХОДІВ 54
3.1. Стратегічні напрями інноваційного розвитку ГРК «Галицький замок»... 54
3.2. Розробка концепції івент-проєкту «Вечір у Галицькому замку: Лицарський бенкет» 59
3.3. Економічне обґрунтування івент-проєкту «Лицарський бенкет» 64
Висновки до розділу 3 78
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ 81
4.1. Стан охорони праці у готельно-ресторанному комплексі «Галицький замок» 81

4.2. Забезпечення гігієни та санітарії праці у готельно-ресторанному комплексі «Галицький замок» 84
4.3. Безпека в надзвичайних ситуаціях та локалізація небезпек для готельно-ресторанного комплексу «Галицький замок» 87
Висновки до розділу 4 90
ВИСНОВКИ 93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 98
ДОДАТКИ……103

ВСТУП

Актуальність теми. Готельно-ресторанні комплекси функціонують в умовах війни, трансформації туристичних потоків та зміни споживчих пріоритетів, що підвищує потребу у нових підходах до сервісу, організації бізнес-процесів і підтримання стабільності роботи. Сучасний ринок гостинності характеризується високою невизначеністю, нестійким попитом, зростанням операційних витрат та посиленням вимог до безпеки персоналу й відвідувачів. У таких умовах інноваційний розвиток набуває значення ключового механізму адаптації, забезпечує гнучкість управління та дає змогу формувати стійкі конкурентні позиції навіть за обмежених ресурсів воєнного і післявоєнного періоду. Для підприємств типу готельно-ресторанного комплексу «Галицький замок» це означає необхідність системного оновлення продуктового наповнення, сервісних стандартів, організації подієвих заходів та цифрових сервісів, що зумовлює актуальність наукового обґрунтування інноваційних напрямів їх розвитку.

Фактори, що визначають актуальність теми, пов’язані зі зростанням конкуренції на локальних ринках гостинності, посиленням ролі подієвого сегмента та зміною поведінки споживачів. Відвідувачі очікують не лише якісного харчування і комфортного розміщення, а й комплексного емоційного досвіду, наявності тематичних івентів, прозорого та зручного онлайн-бронювання, персоналізованих пропозицій, екологічності та безпечності послуг. Одночасно галузь зазнає суттєвого впливу технологічних змін, зокрема розвитку цифрових платформ, систем автоматизації управління, сервісної аналітики. Воєнні умови посилюють вимоги до цивільного захисту, охорони праці, санітарно-гігієнічних заходів і безпеки гостей, що потребує впровадження інноваційних управлінських рішень, здатних забезпечити безперервність діяльності, адаптивність та стійкість сервісних процесів.

Дослідження інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності спирається на широкий спектр наукових праць, які формують методологічну основу розуміння сучасних трансформацій у сфері сервісу. Класичні підходи до

інновацій, конкуренції та стратегічного оновлення обґрунтовано у працях Й. Шумпетера, П. Друкера, М. Портера, Б. Санто та Б. Твісса, що заклали засади аналізу інноваційного циклу, динаміки підприємницького розвитку та механізмів формування конкурентних переваг. Значення для розвитку інноваційної проблематики мають також дослідження Ю. Бажала та Ю. Пісоцької, у яких інновація розглядається як об'єкт і процес, пов'язаний зі структурними змінами та зростанням конкурентоспроможності.

Вагомий внесок у дослідження інноваційного розвитку підприємств сфери послуг зробили українські вчені. У працях Л. Антонюк, Л.Завідної, Л. Мельник, Г. Нагорняк окреслено інноваційні моделі розвитку індустрії гостинності та механізми оновлення сервісних бізнесів. Б. Андрушків, С. Ілляшенко, О.Кузьмін, В. Стадник, Н. Чухрай досліджують інноваційні стратегії, фактори конкурентоспроможності та організаційно-економічні умови модернізації підприємств. У контексті готельно-ресторанної сфери важливими є праці Н. Середи та І. Піюренко, що трактують інновації як системний процес сервісного оновлення, а також дослідження К. Кащук, І. Мосійчук, І. Саух щодо цифрової трансформації управління. Додаткову цінність становлять роботи Л. Малюти, Г. Островської, В. Ратинського та Р. Шерстюка, у яких висвітлено питання сервісної якості, організаційної гнучкості, інноваційних форматів послуг і розвитку сучасних моделей взаємодії з клієнтом. Представлені наукові підходи формують цілісний теоретичний базис для аналізу механізмів інноваційного оновлення підприємств індустрії гостинності та визначення перспектив їх розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування інноваційних напрямів розвитку готельно-ресторанного комплексу «Галицький замок» та визначення шляхів підвищення ефективності його діяльності на основі запровадження сервісних, організаційних, цифрових та подієвих інновацій.

Для досягнення поставленої мети було визначено та розв'язано такі завдання:

– дослідити теоретичні засади інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності та організації івент-заходів у готельно-ресторанному бізнесі;

– узагальнити сучасні концепції сервісних інновацій і цифрової трансформації та окреслити можливості їх застосування у діяльності готельно-ресторанних комплексів;

– надати організаційно-економічну характеристику готельно-ресторанного комплексу «Галицький замок» та проаналізувати результати його виробничо-господарської діяльності;

– оцінити інноваційний та подієвий потенціал ГРК «Галицький замок» з урахуванням структурних, ресурсних і ринкових чинників;

– розробити концепцію інноваційного івент-проєкту як напряму зміцнення конкурентних позицій комплексу на локальному ринку;

– здійснити економічне обґрунтування запропонованих інноваційних заходів, зокрема оцінити доходи, витрати та очікувані ефекти від упровадження івент-продукту;

– сформувати рекомендації щодо вдосконалення системи управління сервісом, охороною праці, безпекою гостей і санітарно-гігієнічними умовами в контексті воєнного стану.

Об’єктом дослідження є діяльність готельно-ресторанного комплексу «Галицький замок» як суб’єкта індустрії гостинності в умовах воєнної економіки.

Предметом дослідження є інноваційні процеси, інструменти сервісної та організаційної модернізації, а також напрями інноваційного розвитку й подієвої діяльності ГРК «Галицький замок».

Теоретико-методичною та інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем інноваційного розвитку, управління підприємствами сфери послуг і готельно-ресторанного бізнесу, нормативно-правові акти України у сфері туризму та гостинності, офіційні статистичні матеріали, аналітичні огляди стану індустрії гостинності, а також

внутрішня інформація про діяльність готельно-ресторанного комплексу «Галицький замок».

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано системний та процесний підходи для розкриття особливостей інноваційного розвитку підприємств гостинності, методи аналізу й синтезу для узагальнення теоретичних положень, економіко-статистичний та порівняльний аналіз для оцінювання виробничо-господарських показників діяльності ГРК «Галицький замок», методи стратегічної діагностики та маркетингового аналізу для дослідження ринкових позицій і конкурентного середовища, графо-аналітичні методи для візуалізації структури послуг та інноваційних напрямів, елементи проєктного аналізу й економіко-математичного моделювання для обґрунтування ефективності запропонованих івент-заходів та інноваційних рішень.

Апробація результатів. Основні положення та результати дослідження можуть бути використані в навчальному процесі закладів вищої освіти під час викладання дисциплін, пов’язаних з управлінням готельно-ресторанним бізнесом, інноваційним розвитком та організацією подієвої діяльності, а також у практичній діяльності керівництва готельно-ресторанних комплексів для розроблення й реалізації інноваційних стратегій.

Результати дослідження стали предметом доповідей та апробації на конференціях: V Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених з міжнародною участю «Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика» (м. Львів, 15-16 травня 2025 року), І Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Актуальні проблеми та перспективи розвитку сфери гостинності, туризму та рекреації» (м.Запоріжжя, 23 жовтня 2025 року) та VI Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності» (м. Львів, 13–14 листопада 2025 року), про що свідчать представлені сертифікати(додатки А-В).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Економічна сутність та класифікація інновацій у готельно-ресторанному бізнесі

У сучасних умовах високої конкуренції та структурних шоків, спричинених повномасштабною війною, інновації в готельно-ресторанному бізнесі перестають бути факультативним елементом розвитку та перетворюються на базову умову збереження життєздатності підприємств. Туристично-готельна індустрія інтегрує широкий спектр галузей, а отже чутливо реагує як на технологічні зрушення, так і на зміни попиту, поведінки споживачів, цифровізацію та безпекові виклики. Саме інноваційна активність визначає здатність підприємства не лише підтримувати належний рівень сервісу, а й формувати нові ринки послуг, нові формати відпочинку, дозвілля та подієвих заходів.

Етимологічно поняття «інновація» (innovation) пов'язується із «введенням нового» – нових продуктів, процесів, методів організації або управління. У працях Г.Т. П'ятницької та Н.О. П'ятницької розмежовуються поняття «новація» як новий порядок, метод, винахід, явище і «нововведення» як процес використання новацій; дослідники виокремлюють три підходи до трактування інновацій – об'єктний, процесний і комплексний [29, с. 7]. Відповідно, інновація може розглядатися як:

- об'єкт – новий продукт, технологія, послуга, організаційне рішення;
- процес – послідовність дій із трансформації наукових знань у ринковий результат;
- комплексне явище, що поєднує технологічну, організаційну, економічну й соціальну складові.

Важливе місце у формуванні сучасного інноваційного дискурсу належить вітчизняному законодавству. Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає інновації як «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені

конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення … що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [32]. Інноваційною визнається діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок, яка приводить до появи нових конкурентоспроможних товарів і послуг [32]. Таким чином, уже на нормативному рівні підкреслюється зв'язок інновацій із конкурентоспроможністю, якістю та ефективністю.

Класичне теоретичне підґрунтя дослідження інновацій закладене в роботах Й. А. Шумпетера. У праці «Теорія економічного розвитку» він виокремлює п'ять типових напрямів інноваційних змін: упровадження продукції з новими властивостями; використання нових технологічних процесів; застосування нової сировини; зміни в організації виробництва і матеріально-технічного забезпечення; освоєння нових ринків збуту [38]. Як слушно зауважують Ю. Бажал і Ю. Пісоцька, без ознайомлення з теорією економічного розвитку Й. Шумпетера неможливо адекватно зрозуміти сутність інноваційної моделі зростання: стале підвищення національного доходу може забезпечити лише інноваційний розвиток [2]. У цьому контексті метафора «творчого руйнування» відображає глибинну економічну логіку інновацій: нові комбінації «руйнують» усталені технологічні й ринкові структури заради появи якісно нових продуктів і ринків.

Шумпетерівський підхід дозволяє чітко відмежувати винахід від інновації: технічна новація стає інновацією лише тоді, коли вона комерціалізується, вбудовується в бізнес-модель та починає генерувати економічний або інший суспільно значущий ефект. Отже, інновація в готельно-ресторанному бізнесі – це не просто нова страва, дизайнерське рішення чи програмний продукт, а «нова комбінація» технології, сервісу, простору, маркетингу та організації, яка змінює спосіб створення цінності для гостя.

Сучасні дослідження готельно-ресторанного бізнесу конкретизують ці загальноекономічні підходи. Так, Середа Н.М. та Піюренко І.О. розглядають інноваційну діяльність готелів і ресторанів як діяльність, пов'язану з організацією і реалізацією інноваційного процесу – формуванням, освоєнням і поширенням

інновацій, що забезпечують створення нового або заміну наявного продукту і підвищують конкурентоспроможність підприємства [33]. Дослідниці наголошують, що заклади, в яких інновації посідають ключове місце, здатні створювати нові ринки та формати послуг, а не лише адаптуватися до наявного попиту [33].

Інший важливий аспект економічної сутності інновацій у сфері гостинності пов'язаний із цифровізацією. Кащук К.М., Мосійчук І.В. та Саух І.В. обґрунтовують, що сучасні цифрові технології – системи онлайн-бронювання, мобільні застосунки для резервування столиків і номерів, CRM-системи, чат-боти, автоматизація процесів, роботизація, штучний інтелект – виступають не просто технічними нововведеннями, а інструментами формування стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності та якості сервісу [19]. Використання таких технологій збільшує кількість бронювань, знижує транзакційні витрати, забезпечує персоналізований гостьовий досвід і, як наслідок, підвищує рентабельність бізнесу.

У науковій літературі щодо готельно-ресторанного бізнесу інновації дедалі частіше трактуються як прибуткове використання нововведень – технологій, продуктів, послуг, організаційно-технічних та соціально-економічних рішень, що забезпечують зростання доходів, оптимізацію витрат, покращення якості обслуговування, зміцнення ринкових позицій підприємства. У цьому розумінні інновація завжди має обов'язкові ознаки:

- наявність попиту з боку гостей;
- наявність змін (технічних, економічних, організаційних, соціальних, процесних);
- досягнення відчутного ефекту – економічного, соціального, екологічного, репутаційного, безпекового тощо.

Важливою складовою теоретичного осмислення інновацій є класифікація. Узагальнення підходів, запропонованих українськими дослідниками [23; 20; 21], дозволяє виділити низку ключових класифікаційних ознак:

- за масштабом новизни: нові для підприємства, галузі, країни, світового ринку;
- за сферою застосування: технологічні, виробничі (продуктові), організаційно-управлінські, економічні, соціальні, юридичні;
- за глибиною змін: радикальні, такі, що поліпшують, модифікаційні;
- за джерелом фінансування: за власні кошти, залученими ресурсами, на змішаній основі;
- за джерелом ідеї: закриті (НДКР усередині підприємства), відкриті (адаптація зовнішніх знань), імітаційні, створені за участі споживачів;
- за рівнем новизни: абсолютна, відносна, умовна, суб'єктивна.

Особливу увагу заслуговує класифікація за рівнем об'єктивного та суб'єктивного сприйняття новизни. Абсолютна новизна означає відсутність аналогів (принципово новий продукт або послуга); відносна новизна – модернізацію чи поєднання вже відомих елементів; умовна – нову комбінацію знайомих рішень (know-how); суб'єктивна – ситуацію, коли продукт загалом відомий на ринку, але для конкретного споживача сприймається як новий [21]. Для готельно-ресторанного підприємства це означає, що навіть адаптація світового тренду (наприклад, безконтактного check-in, роботизованої подачі страв чи тематичних івентів) може виконувати функцію інновації на локальному ринку, забезпечуючи додаткову цінність для гостей.

У спеціалізованих дослідженнях з готельно-ресторанного бізнесу розвиваються також класифікації за технологічними параметрами:

- продуктові інновації – нові страви, концепції меню, формати сервісу (шоу-кухня, chef's table, дегустаційні сети, історико-гастрономічні події), нові пакети послуг (проживання + SPA, гастрономічні тури тощо);
- процесні інновації – нові технології виробництва та обслуговування (автоматизовані системи управління, foodtech-рішення, цифрові системи бронювання, self-ordering, cashless-формати, енергоефективні технології);

- організаційні інновації – нові форми організації праці, командні структури, моделі управління, партнерські формати (франчайзинг, коворкінг-ресторани, колаборації з локальними виробниками);
- маркетингові інновації – нестандартні канали просування (соцмережі, інфлюенсер-маркетинг, івент-маркетинг, програми лояльності, гейміфікація), нові методи ціноутворення (динамічні тарифи, пакетні пропозиції);
- соціально-екологічні інновації – еко-меню, zero-waste-підхід, локальні продукти, «зелені» сертифікації, інклюзивний сервіс [19].

З позицій стратегічного управління доцільно виділити чотири великі блоки інновацій, які мають вирішальне значення для підприємств готельно-ресторанного бізнесу:

- інновації у сфері стратегічного капіталу – інвестиції в людські ресурси, навчання персоналу, розвиток цифрових компетентностей, оновлення матеріально-технічної бази;
- інновації в операційній діяльності – оптимізація виробничих процесів, впровадження систем контролю якості, бережливих технологій, автоматизації;
- інновації у взаємовідносинах із клієнтами – програми лояльності, персоналізовані пропозиції, цифрові канали комунікації, івент-формати;
- інновації у сфері фінансової ефективності – нові моделі монетизації (подієві формати, кейтеринг, партнерські проєкти), інструменти управління витратами та доходами [3; 14].

Узагальнюючи проведений теоретичний аналіз, у межах даного дослідження інновації в готельно-ресторанному бізнесі доцільно визначити як систему нововведень у сфері продукту, сервісу, просторової організації, управління та маркетингу, що ґрунтуються на «нових комбінаціях» технологій і бізнес-рішень, комерціалізуються в ринковому середовищі, забезпечують зростання економічної, соціальної й репутаційної ефективності підприємства та формують його стійкі конкурентні переваги. Такий підхід дозволяє інтегрувати класичні положення Й.

Шумпетера, нормативно-правові трактування категорії «інновація» та сучасні концепції цифрової трансформації у сфері гостинності, що створює цілісну методологічну основу для подальшого аналізу інноваційних рішень та механізмів їх упровадження у діяльність підприємств. З огляду на багатовимірність і різнорівневий характер інноваційних змін, доцільним є систематизувати основні класифікаційні ознаки інновацій у готельно-ресторанному бізнесі, що узагальнено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація інновацій у готельно-ресторанному бізнесі

Класифікаційна ознака	Групи інновацій	Сутнісна характеристика / приклади для гостинності
За сферою застосування	• технологічні • продуктові • процесні • організаційні • маркетингові • соціально-екологічні	Нові системи бронювання, нові страви, цифрові ключі, lean-менеджмент, програми лояльності, zero-waste-практики
За масштабом новизни	• нові для підприємства • нові для галузі • нові для країни • нові для світового ринку	Наприклад: self-check-in вперше в регіоні; робот-офіціант – новий формат у країні
За глибиною змін	• радикальні • поліпшуючі • модифікаційні	Радикальні – повна цифровізація сервісу; поліпшуючі – оновлення меню; модифікаційні – адаптація існуючої послуги
За джерелом ідеї	• внутрішні • зовнішні • відкриті інновації • імітаційні	Ідеї персоналу, адаптація міжнародних практик, кооперація зі стартапами, запозичення трендів
За джерелами фінансування	• власні кошти • залучені інвестиції • змішане фінансування	Інновації на основі прибутку, кредитування, лізинг, партнерські проєкти
За інтенсивністю впровадження	• масові • рівномірні • слабкі • інноваційний «бум»	Перехід мережевих готелів на мобільні застосунки; точкові модернізації на малих підприємствах
За характером впливу на попередній стан	• ті, що заміняють • ті, що відкривають • ті, що відміняють • ретроінновації	Відміна фізичних ключів; відкриття нового сегмента – банкетний хол; повернення традиційної кухні у сучасній формі
За рівнем новизни (об’єктивним і суб’єктивним)	• абсолютна • відносна • умовна (нові комбінації) • суб’єктивна	Абсолютна – повністю нова послуга; суб’єктивна – знайома послуга, але нова для споживача

Джерело: Побудовано автором

Таким чином, економічна сутність інновацій у готельно-ресторанному бізнесі виявляється у здатності підприємства створювати та комерціалізувати нові комбінації технологічних, сервісних, організаційних і маркетингових рішень, що змінюють спосіб формування цінності для гостя та забезпечують стійкі конкурентні переваги. У сучасних умовах, позначених високою мінливістю попиту, цифровою трансформацією та безпековими викликами, інновації постають не просто засобом підвищення ефективності, а фундаментальною умовою стратегічного розвитку та адаптації підприємств індустрії гостинності. Систематизація теоретичних підходів дозволяє трактувати інновації як об’єкт, процес і комплексне соціально-економічне явище, а їх класифікація – як важливий аналітичний інструмент для подальшої оцінки інноваційного потенціалу, визначення напрямів модернізації бізнес-моделі та формування ефективної інноваційної стратегії підприємства.

1.2. Концепції та моделі інноваційного розвитку підприємств сфери послуг

Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг, зокрема готельно-ресторанного бізнесу, формується на перетині економічної теорії, сервісології, менеджменту та цифрових технологій. На відміну від матеріального сектору, індустрія гостинності оперує нематеріальним продуктом, високою мінливістю попиту, значною залежністю від людського фактора та взаємодії з клієнтом. Тому класичні моделі інноваційної діяльності зазнають адаптації відповідно до логіки сервісної економіки, а інновації розглядаються не лише як результат технологічних змін, а як трансформація всієї системи створення цінності — від ресурсного забезпечення й бізнес-процесів до організації сервісу, клієнтського досвіду та цифрової інфраструктури.

У цьому контексті доцільно виокремити щонайменше п’ять ключових підходів до інноваційного розвитку підприємств сфери послуг: ресурсно-орієнтований (зосереджений на унікальних ресурсах та компетенціях

підприємства), процесний (орієнтація на безперервне вдосконалення інноваційного циклу), клієнтоорієнтований і сервісно-домінантний (value co-creation разом із гостем), концепцію відкритих інновацій (використання зовнішніх джерел знань та партнерств) і модель цифрової трансформації сервісу (інтеграція цифрових технологій у всі ланки створення цінності). Сукупність цих підходів формує багаторівневу рамку, у межах якої готельно-ресторанні підприємства можуть проєктувати власні траєкторії інноваційного розвитку з урахуванням воєнних ризиків, обмеженості ресурсів та вимог до безпеки. Структурно основні теоретичні підходи до інноваційного розвитку підприємств сфери послуг узагальнено на рис. 1.2.

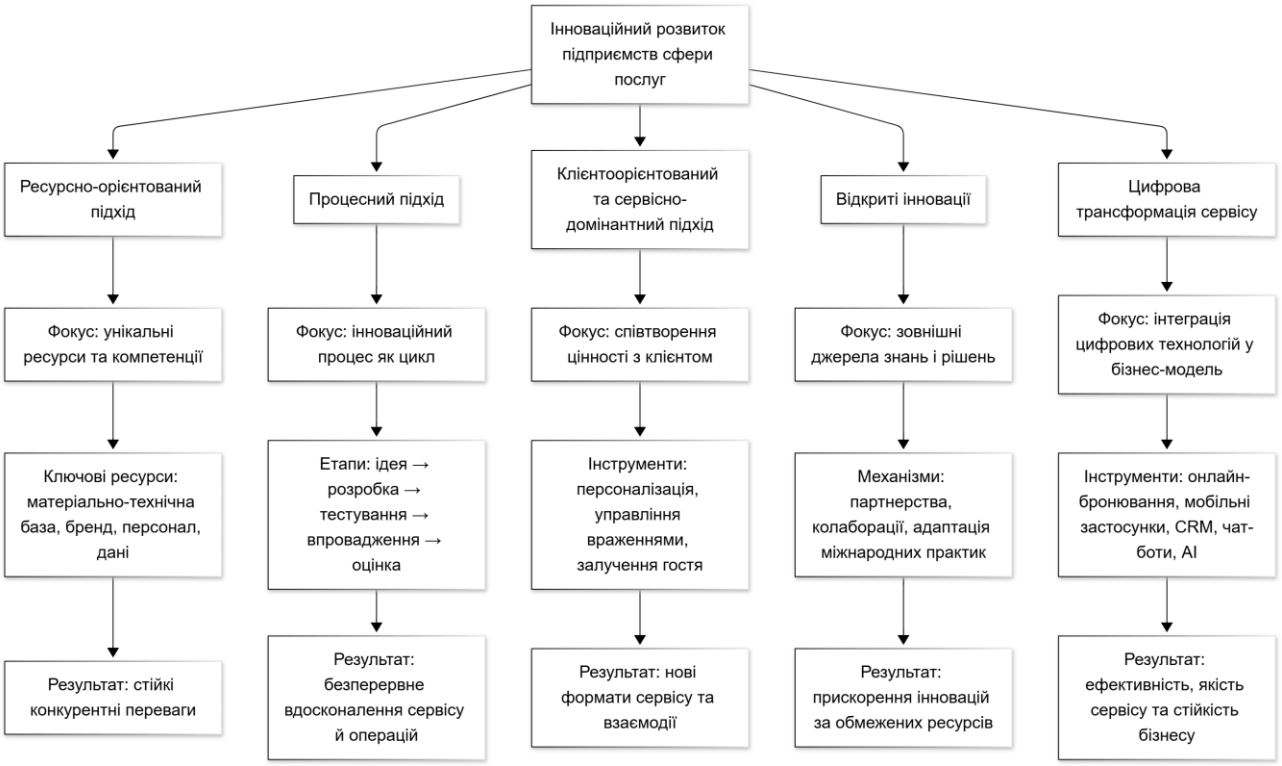

Рис. 1.2. Теоретичні підходи до інноваційного розвитку підприємств сфери послуг

Джерело: Побудовано автором

Однією з фундаментальних концепцій інноваційного розвитку є ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View, RBV), що набув розвитку у працях Б.Вернера, Д. Барні та Р. Гранта [40]. Згідно з ним, конкурентні переваги підприємства формуються на основі унікальних ресурсів і компетенцій, які важко

відтворити або імітувати. У контексті готельно-ресторанного бізнесу такими ресурсами є сервісні стандарти, бренд, локація, архітектурне рішення, кулінарна експертиза, кадрові компетентності, цифрові технології та клієнтські дані.

Інновації, відповідно до RBV, є наслідком здатності підприємства трансформувати свої ресурси у нову цінність: нові формати послуг, оновлене меню, цифрові сервіси, оптимізовані бізнес-процеси. Особливого значення набувають «динамічні здібності» — уміння швидко адаптувати структуру ресурсів до змін зовнішнього середовища. Для підприємств гостинності в умовах війни це включає розроблення безпекових протоколів, евакуаційних рішень, нових форматів подієвих та кейтерингових послуг.

Процесний підхід акцентує увагу не на кінцевому результаті, а на послідовності етапів інноваційного процесу: генерація ідей, відбір і проєктування, розроблення, впровадження, комерціалізація та дифузія. У сфері гостинності цей підхід набуває практичного значення, адже будь-яке нововведення — від нової страви до цифрової CRM-системи — проходить через низку операційних та управлінських процедур.

У працях Середи Н. та Піюренко І. інноваційний процес у готелях і ресторанах розглядається як цикл формування, освоєння та поширення нововведень, що вимагає високого рівня організаційної культури, професійних компетенцій персоналу та наявності механізмів контролю якості [33]. Процесний підхід підкреслює, що успішність інновацій залежить не тільки від новизни, а й від здатності підприємства ефективно пройти всі етапи інноваційного циклу.

У сервісній економіці ключовим джерелом інновацій виступає не технологія сама по собі, а взаємодія між підприємством і споживачем. Клієнтоорієнтований підхід, сформований у працях Ф. Котлера та його послідовників, передбачає адаптацію інновацій до потреб, очікувань та емоційного досвіду клієнта. У готельно-ресторанній сфері це проявляється у персоналізації пропозицій, управлінні враженнями (customer experience management), розвитку інтерактивних сервісів та емоційного дизайну інтер’єру.

Сервісно-домінантна логіка (Service-Dominant Logic, SDL) розглядає інновацію як процес співтворення цінності (value co-creation), де клієнт є активним учасником, а не пасивним споживачем. З позицій SDL підприємство гостинності не просто надає послугу, а створює середовище, у якому гість формує індивідуальний досвід. Інновації в такій логіці передбачають інтеграцію сервісних, технологічних і соціальних елементів: від гейміфікації та івент-маркетингу до тематичних вечерь, інтерактивних кулінарних шоу чи віртуальних турів.

Концепція відкритих інновацій, сформульована Г. Чесбро, посідає центральне місце серед сучасних моделей інноваційного розвитку підприємств, особливо у сферах з високою конкуренцією, низьким рівнем власних науково-дослідних потужностей та значною залежністю від зовнішніх акторів. На відміну від закритих моделей, де інновації генеруються виключно всередині організації, відкрита модель передбачає активне залучення зовнішніх ресурсів, технологій, знань та партнерів у процес створення нової цінності. У сервісній економіці, зокрема у готельно-ресторанному бізнесі, така логіка набуває особливої релевантності, оскільки підприємства діють у мережевому середовищі, де успіх визначається здатністю інтегрувати різні види компетенцій — технологічні, гастрономічні, культурні, логістичні, маркетингові [29].

Для підприємств гостинності відкриті інновації виконують три ключові функції. По-перше, вони компенсують обмеженість ресурсів, дозволяючи використовувати зовнішні інтелектуальні та технологічні активи замість створення власних дорогих систем. По-друге, вони прискорюють дифузію інновацій, оскільки партнерські мережі спрощують тестування нових форматів послуг, забезпечують доступ до компетенцій, якими підприємство не володіє. По-третє, відкриті інновації мінімізують ризики, розподіляючи інвестиційне навантаження між кількома учасниками та знижуючи невизначеність щодо комерційного успіху нових продуктів або сервісів.

У практиці готельно-ресторанної індустрії відкриті інновації проявляються у різних моделях колаборацій:

1. Технологічні партнерства. Заклади гостинності дедалі активніше співпрацюють з IT-компаніями та стартапами у сфері цифрових сервісів. Це включає впровадження PMS-систем, CRM-рішень, онлайн-бронювання, чат-ботів, систем управління чергами, інтелектуальних інструментів аналітики попиту, VR/AR-технологій для демонстрації інтер'єрів чи проєктування подій. Така співпраця дозволяє підприємству модернізувати клієнтський досвід без необхідності розробляти програмне забезпечення власними силами.

2. Колаборації з освітніми та експертними установами. Гастрономічні школи, кулінарні інститути, університети готельно-ресторанного профілю стають партнерами підприємств у розробленні авторських меню, уніфікованих курсів для персоналу, стандартизованих сервісних протоколів. Спільні інноваційні лабораторії або майданчики тестування дозволяють підприємствам отримувати доступ до нових кулінарних технік, технологічних рішень та трендів харчової індустрії.

3. Модель «farm-to-table» і локальні мережі постачальників. У рамках концепції стійкого та інноваційного розвитку ресторани формують мережі співпраці з локальними фермерами, ремісничими сироварами, виноробнями, виробниками органічної продукції. Така взаємодія підсилює автентичність меню, підвищує якість інгредієнтів і дозволяє створювати унікальні гастрономічні продукти, що важко імітувати конкурентам. У воєнних умовах це також сприяє підвищенню продовольчої безпеки та формуванню надійних локальних ланцюгів поставок.

4. Партнерства зі стартапами та креативними індустріями. Готельно-ресторанні комплекси активно інтегрують рішення стартапів у сфері автоматизації обслуговування, організації подій, мультимедійних ефектів, VR-дозвілля, систем моніторингу емоційного стану гостей. Партнерства з креативними студіями дозволяють створювати інноваційні формати подієвих вечорів, театралізованих дегустацій, історико-культурних «інтервенцій», що формують нові моделі споживання гастрономічного та культурного продукту.

Відкриті інновації в готельно-ресторанному бізнесі водночас виступають механізмом стратегічної адаптації, що дозволяє підприємствам утримувати динамічність та швидкість оновлення сервісу, і механізмом стійкості, який забезпечує можливість масштабувати інновації у складних економічних та безпекових умовах. У контексті підприємств типу ГРК «Галицький замок» підхід відкритих інновацій створює можливості для розширення спектра послуг (подієві формати, кулінарні школи, колаборaційні фестивалі), підвищення впізнаваності бренду та оптимізації операційних процесів через інтеграцію зовнішніх технологічних рішень.

Узагальнюючи, модель відкритих інновацій забезпечує підприємству готельно-ресторанного бізнесу стратегічну гнучкість, доступ до нових компетенцій, підвищення темпу інноваційної діяльності та формування унікальних сервісних рішень, що важко відтворити конкурентам, що робить її однією з ключових концепцій формування сучасної інноваційної поведінки підприємств сфери послуг.

Цифрова трансформація стала ключовою парадигмою еволюції підприємств сфери гостинності, змінюючи не лише окремі бізнес-процеси, а всю архітектоніку створення сервісної цінності. У сучасних дослідженнях (Кащук, Мосійчук, Саух [19]) цифровізація розглядається як фундаментальний рушій інноваційних змін, що формує нову логіку взаємодії між підприємством, клієнтом і ринковим середовищем. Хмарні технології, інтегровані системи управління взаєминами з клієнтами, онлайн-бронювання, мобільні застосунки, чат-боти, системи керування чергами, роботизовані рішення та штучний інтелект стають не просто технічними інструментами, а складниками нової моделі сервісу, у якій швидкість, персоналізація та безперервність обслуговування визначають рівень конкурентоспроможності.

Цифрова трансформація в готельно-ресторанному бізнесі має системний характер. Вона охоплює операційний рівень (автоматизація виробництва, оптимізація логістичних процесів, управління запасами), клієнтський рівень (персоналізація сервісу, багатоканальна комунікація, прозорість взаємодії),

управлінський рівень (прийняття рішень на основі даних, прогнозна аналітика, сценарне управління попитом) та структурний рівень (формування цифрових екосистем, інтеграція цифрових платформ, побудова партнерських мереж). Для підприємств сфери гостинності, які працюють в умовах воєнного стану, цифровізація також виконує функцію підвищення безпеки — автоматизований контроль доступу, системи моніторингу, безконтактний сервіс, цифрові схеми евакуації.

На відміну від традиційних інновацій, що стосуються окремих продуктів чи процесів, цифрова трансформація функціонує як метамодель, яка пронизує всі компоненти сервісної системи. Її сутність полягає у переході від класичної операційної моделі до цифрово орієнтованої бізнес-моделі, у якій дані, алгоритми та цифрові платформи набувають статусу стратегічних ресурсів.

У цьому контексті сформувалися кілька сучасних моделей цифрово спрямованого інноваційного розвитку.

1. Модель, заснована на даних. Модель передбачає використання великих масивів інформації для ухвалення управлінських рішень. Збираються дані про поведінку гостей, завантаженість номерного фонду, динаміку замовлень у ресторані, сезонні коливання, ефективність персоналу, відгуки тощо. На основі таких даних можна:

- оптимізувати ціноутворення;
- адаптувати меню або перелік послуг під попит;
- оцінювати та підвищувати якість сервісу;
- моделювати сценарії розвитку бізнесу.

У готельно-ресторанному секторі підхід, заснований на аналізі даних, забезпечує високу швидкість реакції на ринкові зміни, скорочення витрат і зростання рівня персоналізації.

2. Модель, побудована на використанні цифрових платформ. Такі платформи, як Booking, Airbnb, OpenTable, Glovo, Uklon, Google Maps, TripAdvisor, виконують роль цифрової інфраструктури, яка підтримує створення та поширення сервісної цінності. Платформи забезпечують:

- канали маркетингу та просування;
- канали продажів і бронювання;
- джерела аналітичної інформації;
- механізми формування репутації.

Участь підприємства у цифрових платформах підвищує його видимість на ринку, розширює географію попиту, забезпечує стабільні потоки клієнтів і створює нові можливості для інноваційних форматів сервісу.

3. Модель автоматизації та роботизації. Автоматизація охоплює як фронт-офісні, так і бек-офісні процеси, зокрема:

- електронні системи реєстрації та виїзду гостей;
- роботизованих офіціантів, кур’єрів та кухонні комплекси;
- автоматизовані системи інвентаризації та обліку;
- сенсорні системи керування енергоспоживанням;
- технології «розумної кухні».

Роботизація в індустрії гостинності не замінює працівників, а змінює характер їхньої роботи: вони переходять від виконання рутинних операцій до управління сервісом, творчої взаємодії та персоналізованої комунікації з гостями.

4. Модель сервісу, підсиленого штучним інтелектом. Штучний інтелект формує нову якість сервісу, а саме:

- персоналізовані рекомендації;
- прогнозування попиту;
- формування меню на основі індивідуальних вподобань гостей;
- управління репутацією на основі аналізу відгуків;
- оптимізацію розподілу персоналу;
- створення інтелектуальних рекомендаційних систем та голосових асистентів [23].

Технології штучного інтелекту дозволяють перейти до моделі проактивного обслуговування, коли потреби гостя передбачаються ще до їхнього прояву.

Цифровізація в сучасних умовах функціонування готельно-ресторанного бізнесу набуває статусу стратегічного імперативу, без якого неможливе ані довгострокове збереження конкурентних позицій, ані масштабування діяльності. Її впровадження забезпечує здатність підприємства підтримувати операційну стійкість, ефективно реагувати на зовнішні виклики, адаптуватися до турбулентного ринкового середовища, підвищувати якість сервісу та формувати нові бізнес-моделі, що відповідають вимогам цифрової економіки. У цьому сенсі цифровізація стає ключовим елементом інтеграції підприємства у ширші цифрові екосистеми, які охоплюють платформи бронювання, системи управління відносинами з клієнтами, партнерські мережі та інтелектуальні рішення для підтримання сервісних процесів.

Для підприємств типу ГРК «Галицький замок» цифрова трансформація відкриває значний спектр прикладних можливостей. Однією з найперспективніших є розширення подієвого сегмента через використання цифрових систем продажу, управління заходами та онлайн-букінгу залів. Завдяки інтеграції цифрових інструментів можливо створювати унікальний гостьовий досвід — від інтерактивних екскурсій територією комплексу до авторських історичних реконструкцій і формування інтелектуалізованих меню. Не менш важливим є й підвищення ефективності операцій, що досягається за рахунок автоматизації процесів, більш точного планування ресурсів, оптимізації витрат та якісного контролю сервісних стандартів. Активна присутність у цифрових каналах комунікації сприяє зміцненню бренду, розширенню аудиторії та підвищенню лояльності гостей.

Узагальнюючи, цифрова трансформація перестає бути окремим напрямом інноваційної діяльності й перетворюється на метамодель розвитку готельно-ресторанних підприємств. Вона змінює не лише спосіб організації сервісу, а й саму логіку створення та доставки цінності споживачеві, формуючи стратегічні переваги у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати аналізу концепцій та моделей інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, можна стверджувати, що інноваційність у

готельно-ресторанному бізнесі формується як багаторівнева і багатокомпонентна система, у якій поєднуються ресурсні, процесні, клієнтські, партнерські та цифрові чинники. Ресурсно-орієнтований підхід визначає фундамент конкурентоспроможності, вказуючи на значення унікальних компетенцій і динамічних здібностей підприємства; процесний підхід дозволяє розглядати інновацію як безперервний цикл, що потребує чіткої організації та управління; клієнтоорієнтовані та сервісно-домінантні моделі зміщують акцент на співтворення цінності та індивідуалізацію гостьового досвіду; концепція відкритих інновацій забезпечує розширення інтелектуальних і технологічних можливостей через партнерства; цифрова трансформація виступає метамоделлю, яка змінює саму логіку сервісної діяльності та створює умови для інтеграції підприємства у сучасні цифрові екосистеми.

Комплексне застосування цих підходів демонструє, що інноваційний розвиток у сфері гостинності не може зводитися до поодиноких технічних рішень. Він вимагає стратегічного бачення, здатності до швидкої адаптації, залучення зовнішніх знань, орієнтації на потреби гостя та системної цифровізації. Саме така багатовимірна інноваційна модель забезпечує підприємствам на кшталт ГРК «Галицький замок» можливість формувати унікальні конкурентні переваги, підвищувати ефективність функціонування та зміцнювати позиції на ринку в умовах високої нестабільності та воєнних ризиків.

1.3. Організація івентів як інноваційний напрям розвитку готельно-ресторанних підприємств

Розвиток подієвого сегмента (івент-напряму) дедалі чіткіше виступає однією з ключових траєкторій інноваційного зростання готельно-ресторанних підприємств. У логіці «економіки вражень», сформульованій Б. Пайном і Д. Ґілмором, конкурентоспроможність сервісних бізнесів визначається не стільки набором базових послуг, скільки здатністю створювати унікальні, емоційно насичені й запам’ятовувані враження для споживача [4]. Саме подієві формати –

весілля, корпоративні й ділові заходи, фестивалі, гастрономічні події, тематичні вечори – надають готельно-ресторанним комплексам можливість перейти від стандартної «послуги розміщення й харчування» до комплексного сценарію переживання, у якому простір, сервіс, гастрономія, музика, візуальні та цифрові ефекти інтегруються в цілісний продукт.

У сучасній науковій літературі подієва діяльність розглядається в межах концепції event tourism та індустрії спеціальних подій. Д. Ґетц пропонує розглядати подієвий туризм як системну форму активності, коли плановані події стають основним мотивом подорожі й інструментом позиціонування дестинації. У працях Дж. Аллена, Г. Боудіна та співавторів події визначаються як сплановані, обмежені в часі заходи з чіткою програмою, специфічною аудиторією та вираженим іміджевим ефектом, які потребують комплексного управління – від концепції й маркетингу до логістики, ризик-менеджменту та постподійного аналізу [40]. Важливе місце у структурі світової індустрії гостинності посідає сегмент MICE (meetings, incentives, conferences, exhibitions), який за оцінками Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) є одним із драйверів ділового туризму та розвитку готельної бази у великих містах і регіональних центрах.

Українські дослідження підтверджують, що подієвий туризм і розвиток івент-індустрії істотно впливають на економічну динаміку територій, підвищують завантаженість готельного фонду, стимулюють розвиток малого бізнесу та креативних індустрій. У роботах Воскресенської О. та Фурсова А. подієвий туризм розглядається як важливий чинник формування привабливості дестинації, з акцентом на фестивалі, культурні й спортивні події, що інтегрують готелі, ресторани, транспорт і креативний сектор у спільний ланцюг створення цінності [7]. Бєлова Т. і Крайнюченко О. підкреслюють, що розвинений сегмент подій сприяє диверсифікації туристичного продукту регіону та підвищенню його конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках [4]. Для готельно-ресторанних підприємств це означає можливість переходу від пасивної участі в обслуговуванні потоків до активного продукування подієвих форматів, що формують новий попит.

Організація подій у готельно-ресторанних комплексах має виразний інноваційний вимір як на рівні продукту, так і на рівні бізнес-моделі. По-перше, подієві формати створюють можливість пакетування послуг: розміщення, харчування, оренда залів, технічний супровід, декор, фото- та відеозйомка, трансфер, анімаційні програми тощо. Такі комплексні «подієві пакети» дають змогу формувати вищу маржинальність порівняно зі звичайним ресторанним обслуговуванням і стабілізувати виручку за рахунок попереднього бронювання та передоплати. По-друге, розвиток кейтерингу й виїзних подій означає вихід за межі стаціонарного простору закладу, розширення ринкової зони обслуговування й диверсифікацію джерел доходу, що особливо важливо в умовах воєнної економіки та нестійкого попиту.

По-третє, подієвий сегмент змінює стратегічне позиціонування готельно-ресторанних підприємств. Заклади, що цілеспрямовано розвивають івент-напрям, переходять до моделі «подієвого хабу», де основною цінністю стає не лише кухня чи номерний фонд, а здатність проєктувати й реалізовувати сценарії подій різного масштабу – від камерних авторських вечерь до великих корпоративів і конференцій. У такій моделі особливого значення набуває бренд подієвого майданчика, його репутація, портфоліо реалізованих заходів, наявність партнерської мережі (ведучі, музиканти, декоратори, технічні підрядники), а також гнучкість у налаштуванні пропозиції під запити конкретного клієнта [7].

Узагальнюючи наведені теоретичні підходи й практичні формати подієвої діяльності, доцільно систематизувати основні типи івентів у готельно-ресторанному бізнесі за їх цільовими аудиторіями, інноваційними компонентами сервісу та очікуваними ефектами для підприємства. Таке групування дозволяє розглядати організацію івентів не як разові заходи, а як структурований інноваційний напрям розвитку закладу гостинності з прогнозованим впливом на доходи, брендовий капітал і позиціонування на ринку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Інноваційні формати івентів у готельно-ресторанному бізнесі та їхні ефекти

Формат події	Цільова аудиторія	Ключові інноваційні компоненти сервісу	Основні джерела доходів	Очікувані ефекти для підприємства
Весільні банкети та сімейні урочистості	Переважно молоді пари, сім'ї, родинні кола	Комплексні пакети «все в одному» (зал + меню + декор + фото/відео), цифрове планування (онлайн-зустрічі, 3D-схеми залу), персоналізовані сценарії, інтеграція традицій і сучасних форматів	Банкетне меню, оренда залу, додаткові послуги (декор, технічне забезпечення, фото/відео, номерний фонд)	Висока маржинальність, формування сильного емоційного бренду, потужний ефект «сарафанного радіо», зростання впізнаваності на локальному ринку
Корпоративні заходи (свята, тімбілдинги, презентації)	Корпоративні клієнти, бізнес-структури, органи влади	Сценарні корпоративні програми, інтерактивні активності, цифрові інструменти реєстрації та комунікації, брендовані меню та простір, гібридні формати (офлайн + онлайн)	Банкет/фуршет, оренда залу й обладнання, послугова націнка за організацію, кейтеринг	Стабільні контракти, розширення B2B-сегмента, згладжування сезонності, посилення репутації як надійного ділового партнера
Ділові події (конференції, семінари, тренінги, MICE)	Професійні спільноти, бізнес-асоціації, освітні організації	Конференц-сервіс, гнучка трансформація простору, мультимедійне оснащення, онлайн-трансляції, цифрові системи реєстрації й зворотного зв'язку, спеціалізовані каво-брейки	Оренда залів, технічне забезпечення, харчування (каво-брейки, ланчі), пакетні пропозиції для учасників	Формування іміджу ділового майданчика регіону, вихід на ринок MICE, зміцнення партнерств з інституціями, додаткові можливості заповнення міжсезоння
Тематичні гастрономічні та культурні події (дегустації, авторські вечері, історико-культурні вечори)	Гості з середнім і високим доходом, туристи, локальні мешканці з інтересом до культури	Авторські сет-меню, співпраця з шеф-кухарями, сомельє, митцями; storytelling у подачі страв, музичний та візуальний супровід, можливе використання AR/VR-елементів	Продаж квитків/участі, спеціальні меню, продаж супутніх продуктів (вина, сувеніри), медіапакети	Диференціація від конкурентів, посилення гастрономічного бренду, приваблення нових сегментів клієнтів, розвиток креативного іміджу закладу
Благодійні та соціальні події (збори коштів, волонтерські заходи, освітні події)	Місцева громада, волонтерські організації, бізнес, громадський сектор	Співорганізація з НГО та волонтерами, прозорі цифрові інструменти збору коштів, публічна звітність, тематичні програми із залученням лідерів думок	Частково покриття витрат за рахунок партнерів/спонсорів, кейтеринг, символічна участь, донати	Посилення соціального капіталу громади, формування іміджу соціально відповідального бізнесу, зміцнення довіри й лояльності гостей, розширення партнерських мереж
Фестивалі, ярмарки, масові події (самостійно чи у партнерстві з громадою або містом)	Широкі групи населення, туристи, молодь, сім'ї	Відкриті простори, food-court, тематичні зони, колаборації з локальними виробниками, музикантами, креативними індустріями; активне використання соціальних мереж та онлайн-просування	Продаж страв і напоїв, оренда торгових місць партнерам, спонсорські пакети, мерч	Значне розширення аудиторії, масштабний іміджевий ефект, підвищення туристичної привабливості території, формування статусу «подієвого центру»

Джерело: Побудовано автором на основі [3; 4; 7]

Узагальнення наведених у таблиці 1.2 форматів подієвих заходів демонструє, що івент-напрям у готельно-ресторанному бізнесі виходить далеко за межі разових розважальних активностей і формує цілісну підсистему бізнес-моделі закладу. Кожен тип подій поєднує специфічну цільову аудиторію, набір сервісних інновацій, інструменти монетизації та іміджеві ефекти, що потребує відповідного рівня організаційної складності, координації та контролю. Відтак фокус аналізу закономірно зміщується від продуктово-маркетингових характеристик івентів до особливостей побудови бізнес-процесів подієвого менеджменту, вимог до системи управління, стандартизації сервісу та інтеграції подієвого сегмента у загальну стратегію розвитку готельно-ресторанного підприємства.

З погляду організації бізнес-процесів, подієвий напрямок вимагає запровадження специфічних інструментів управління. Міжнародні стандарти event-management наголошують на необхідності цілісного підходу, що включає етапи аналізу попиту, концептуалізації заходу, фінансового планування, конструювання програми, логістики та безпеки, управління ризиками, оцінювання результатів і постподійних комунікацій. Для готельно-ресторанних підприємств це означає інтеграцію функцій маркетингу, операційного менеджменту, HR та фінансового контролю в єдину систему подієвого менеджменту. Висока залежність від людського чинника й емоційного компоненту сервісу робить критичними такі елементи, як стандарти обслуговування на подіях, сценарна робота з гостями, управління враженнями та формування «історії» бренду.

Сучасний етап розвитку подієвого сегмента тісно пов’язаний із цифровою трансформацією індустрії гостинності. У дослідженнях технологій у готельному бізнесі підкреслюється, що розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури – від систем онлайн-бронювання й CRM до мобільних застосунків та «розумних» залів – радикально змінює способи планування та проведення подій [42]. Цифрові платформи бронювання залів і кейтерингу, системи управління подіями (event management software), сервіси електронної

реєстрації учасників, інструменти таргетованої реклами в соціальних мережах і платформи для онлайн- і гібридних заходів розширюють простір інновацій у подієвому менеджменті готельно-ресторанних підприємств. Це дозволяє не лише підвищити операційну ефективність, а й створити мультимодальний гостьовий досвід, який поєднує офлайн-присутність, онлайн-комунікацію, цифрові елементи контенту та післяподієве підтримання взаємодії з клієнтом.

В українських умовах, у тому числі в контексті повномасштабної війни, подієвий сегмент відіграє додаткову соціально-економічну функцію. Значна частина готельно-ресторанних підприємств переорієнтувалася на організацію благодійних подій, волонтерських заходів, збір коштів на підтримку Збройних сил України, проведення освітніх та реабілітаційних програм для внутрішньо переміщених осіб та військових. Такі формати виступають одночасно інноваційним продуктом, який підтримує економічну життєздатність закладу, і інструментом посилення соціального капіталу громади. Подієві простори стають майданчиками для консолідації місцевого населення, бізнесу й громадського сектору, формуючи нові моделі взаємодії між готельно-ресторанним бізнесом і територіальними громадами.

Отже, організація івентів у готельно-ресторанних підприємствах може бути розглянута як комплексний інноваційний напрям, що поєднує продуктові, організаційні, маркетингові та цифрові нововведення. Теоретичні концепції «економіки вражень», подієвого туризму, event-management та цифрової трансформації створюють методологічні засади для інтерпретації подієвого сегмента як стратегічного вектора розвитку індустрії гостинності. На практичному рівні подієва діяльність забезпечує диверсифікацію джерел доходу, підвищення завантаженості потужностей, посилення бренду, формування стійких конкурентних переваг і зміцнення зв’язків із локальними спільнотами. У подальших розділах доцільно конкретизувати ці положення на прикладі готельно-ресторанних комплексів, що цілеспрямовано розвивають подієвий напрям як ядро своєї бізнес-моделі.

Висновки до розділу 1

Інновації в готельно-ресторанному бізнесі доцільно розглядати як багатовимірне соціально-економічне явище, що поєднує технологічні, продуктові, процесні, організаційні, маркетингові та соціально-екологічні зміни. Визначальним є не стільки факт упровадження окремих нововведень, скільки формування «нових комбінацій» сервісу, простору, управління й взаємодії з гостем. В умовах повномасштабної війни та високої ринкової турбулентності інноваційність перетворюється з додаткового інструмента підвищення ефективності на базову умову збереження життєздатності й конкурентоспроможності підприємств гостинності.

Еволюція теоретичних підходів – від шумпетерівської концепції «творчого руйнування» до сучасних класифікацій інновацій у сфері гостинності – засвідчує необхідність поєднання об'єктного, процесного та комплексного бачення. Інновація постає одночасно як конкретний продукт чи технологія, як упорядкований інноваційний цикл та як інструмент зміни бізнес-моделі. Класифікація інновацій за сферою застосування, масштабом новизни, джерелами ідей та фінансування формує аналітичну основу для оцінки інноваційного потенціалу й вибору пріоритетних напрямів модернізації.

Концепції та моделі інноваційного розвитку сфери послуг демонструють, що стійкі конкурентні переваги формуються на перетині ресурсно-орієнтованого й процесного підходів, клієнтоорієнтованої та сервісно-домінантної логіки, відкритих інновацій і цифрової трансформації. Унікальні ресурси та динамічні здібності підприємства визначають базу інновацій; якісно організований інноваційний процес забезпечує їх практичну реалізацію; орієнтація на співтворення цінності з гостем і партнерські мережі розширюють інтелектуальні та технологічні можливості; цифровізація виступає метарівнем, що змінює саму логіку сервісної діяльності.

Організація подій у готельно-ресторанних комплексах постає окремим інноваційним вектором, у межах якого івенти перетворюються з разових заходів на структурований напрям бізнесу з чітко визначеними цільовими аудиторіями,

інноваційними сервісними компонентами, моделями монетизації та іміджевими ефектами. Поєднання теоретичних концепцій «економіки вражень», подієвого туризму, event-management та цифрової трансформації дозволяє розглядати івент-напрям як інструмент диверсифікації доходів, посилення бренду й нарощення соціального капіталу, що набуває особливої ваги в умовах воєнних ризиків і потреби в стійких, адаптивних моделях розвитку готельно-ресторанних підприємств.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГРК «ГАЛИЦЬКИЙ ЗАМОК» ТА ОЦІНКА ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1. Організаційна, функціональна та ринкова характеристика ГРК «Галицький замок»

Ресторанно-готельно-оздоровчий комплекс «Галицький замок» сформувався на околиці Тернополя (с. Байківці) на початку 2010-х років як приватна ініціатива із створення тематичного закладу у стилі середньовічного замку. Засновник комплексу Ігор Волянський із самого початку орієнтувався не лише на задоволення поточного попиту на ресторанні послуги, а й на формування впізнаваного туристичного магніту, поєднавши архітектурну автентичність, атмосферу історичної реконструкції та сучасні стандарти сервісу. Уже 3 вересня 2012 року «Галицький замок» отримав відзнаку на всеукраїнському конкурсі кращих будівель 2011 року, посівши перше місце в номінації «Кафе, бари, ресторани» та третє місце серед розважальних комплексів країни, що засвідчило високу оцінку проєктних і технологічних рішень з боку професійної спільноти. Важливим елементом образу комплексу стала матеріальна автентика: будівлю зводили з екологічно чистого кримського ракушняка та високоякісної деревини, що дало змогу відтворити атмосферу замкової архітектури й водночас забезпечити комфорт перебування гостей [11]. У подальшому розвиток «Галицького замку» відбувався як диверсифікація базової ресторанної концепції: до основних послуг послідовно додавали готельну складову, сауну з басейном, зони відпочинку для дітей, розширювали можливості для проведення весіль, банкетів і ділових заходів. Нині комплекс функціонує як багатофункціональний осередок гостинності, що поєднує ресторан європейської кухні, готель та спа-зону, пропонуючи комплексний формат відпочинку й дозвілля для мешканців Тернополя, внутрішніх туристів і гостей регіону.

Комплекс «Галицький замок» надає широкий спектр взаємодоповнюваних послуг у сфері гостинності та кейтерингу, поєднуючи функції готелю, ресторану, подієвого майданчика та оздоровчого центру. Завдяки цьому він формує цілісний формат перебування гостя «все в одному місці», коли в межах однієї локації забезпечуються розміщення, харчування, дозвілля, ділові та святкові заходи, а також базові транспортно-інфраструктурні сервіси. Структуру основних видів послуг ГРК «Галицький замок» узагальнено на рис. 2.1.

Рис. 2.1. Структура видів послуг готельно-ресторанного комплексу «Галицький замок»

Джерело: Побудовано автором

Готельні послуги охоплюють розміщення гостей у номерах різних категорій – від стандартних одномісних і двомісних до поліпшених, люксів і VIP-номерів. Номери укомплектовані базовим набором зручностей (окрема ванна

кімната, телевізор, кондиціонер, необхідний санітарно-гігієнічний набір), що відповідає сучасним вимогам до комфорту. Для більшості тарифів передбачено континентальний сніданок, а також щоденне прибирання, зміна білизни й можливість замовлення їжі та напоїв у номер (room-service). Така конфігурація дозволяє орієнтуватися як на індивідуальних туристів, так і на сім'ї та учасників ділових заходів [10; 11].

Ресторанні та кейтерингові послуги становлять ядро бізнес-моделі комплексу. Ресторан працює в форматі європейської кухні з елементами авторських страв, адаптованих до локальних смаків. Просторі зали (головний банкетний зал орієнтовною місткістю до 220 осіб і кілька «VIP»-кімнат меншої місткості) дають змогу обслуговувати як повсякденний потік гостей, так і масштабні банкети. Окремою лінією є банкетне обслуговування урочистих подій (насамперед весіль), а також виїзний кейтеринг – організація фуршетів, святкових столів і обслуговування подій поза межами комплексу.

Спортивно-оздоровчі послуги сконцентровані навколо сауни на дровах із власним басейном і кімнатою відпочинку. Клієнтам пропонують комплексний формат релаксу: поєднання теплових процедур, водних процедур і зон відпочинку на терасах чи у спеціально облаштованих приміщеннях. За потреби можуть надаватися додаткові послуги релаксаційного характеру (масаж, спа-програми, якщо вони організовані на контрактній основі).

Подієві послуги включають повний цикл організації й проведення масових та корпоративних заходів: весіль, ювілеїв, корпоративів, конференцій, семінарів і тренінгів. Наявність банкетних і конференц-залів місткістю до 250 осіб дає змогу забезпечувати як урочисті події, так і ділові заходи. Комплекс бере на себе організацію розсадки, технічне забезпечення (звукове та, за потреби, проєкційне обладнання), фуршетне чи бенкетне харчування, оформлення залів у заданому стилі.

Інфраструктурні послуги забезпечують базову зручність і безпеку перебування гостей. До них належить цілодобова робота рецепції, охоронювана автостоянка на території комплексу, безкоштовний доступ до мережі Інтернет

(Wi-Fi) в громадських зонах і номерах, функціонування ліфта та інженерних систем (опалення, вентиляція, кондиціонування, пожежна безпека). Обслуговування номерів (room-service) та оперативне реагування на запити гостей підтримують відчуття сервісної надійності.

Додаткові послуги спрямовані на підвищення емоційної привабливості пропозиції та розширення цільових сегментів. До них належать організація дитячого дозвілля (дитяча кімната, ігрові приставки, анімаційні активності), музичний супровід подій (живі виступи, діджей), створення фотозон, оформлення інтер'єру до свят, організація кенді-барів та інших тематичних елементів декору. Сукупність базових і додаткових сервісів формує цілісний продукт комплексу «Галицький замок» як багатофункціонального центру гостинності, здатного задовольнити як стандартні, так і спеціалізовані запити клієнтів.

Архітектурно комплекс «Галицький замок» виконаний у формі середньовічного замку з виразним зонуванням простору на ресторанний, готельний, оздоровчий та сервісно-інфраструктурний блоки. Основний ресторанний корпус налічує кілька залів: Головний зал із каміном і картинною галереєю українських гетьманів (орієнтовно на 220–250 місць); VIP-зони на другому поверсі – «Лицарський» (15 осіб), «Мисливський» (40 осіб) та ще дві кімнати на 12 і 6 осіб, що дають змогу одночасно проводити декілька приватних бенкетів чи ділових зустрічей. На літній період функціонує тераса на 80–100 місць (з травня до жовтня), яка виконує роль сезонного простору для святкувань і неформальних подій [11]. Готельна частина розміщена у тих же корпусах, безпосередньо інтегрованих із ресторанним блоком: вона містить одномісні, двомісні, двокімнатні номери та люкси, орієнтовані як на транзитних мандрівників, так і на туристів та учасників корпоративних заходів. На території комплексу також розташовано сауну з басейном і зоною відпочинку, що формує окремий оздоровчий блок і доповнює базову ресторанно-готельну функцію. Сервісно-інфраструктурну підсистему становлять вестибюльна зона з рецепцією, господарські й технічні приміщення, охоронювана автостоянка та

впорядкована прилегла територія. Узагальнена схема просторово-функціональної структури комплексу подана на рис. 2.2.

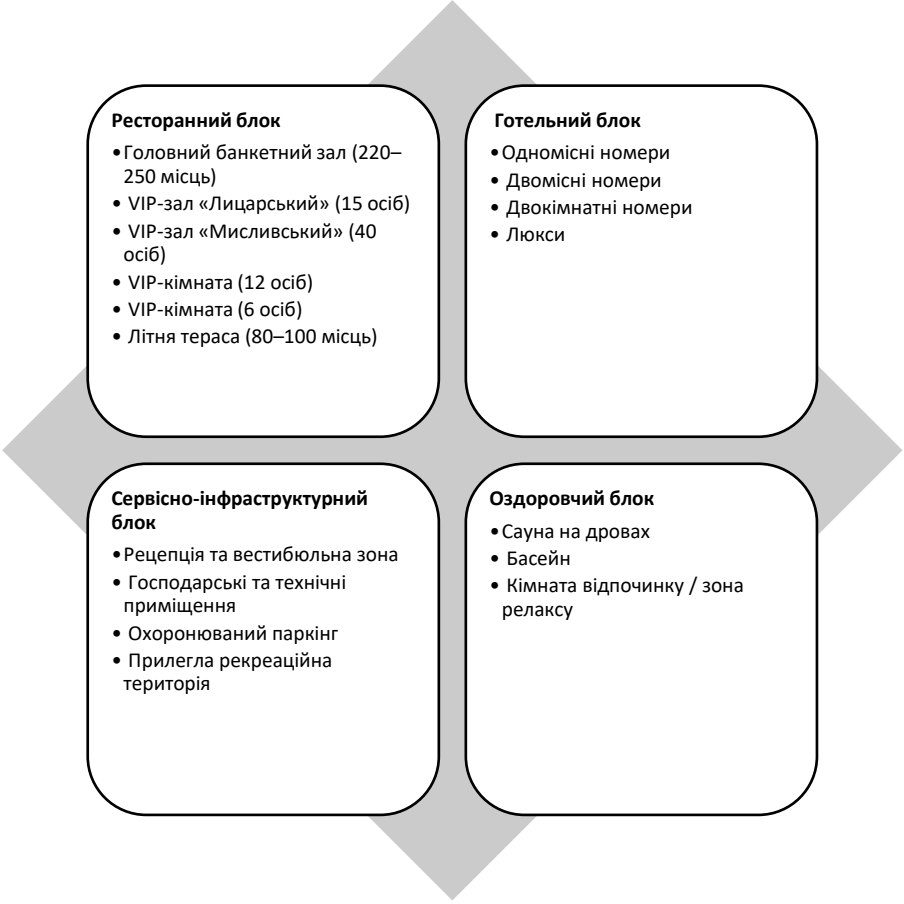

Рис. 2.2. Структура готельно-ресторанного комплексу «Галицький замок»

Джерело: Побудовано автором

Для зведення комплексу використано екологічно чисті натуральні матеріали. Фасади виконано з міцного кримського ракушняку, інтер'єр доповнюють дерев'яні стелі, масивні люстри та факели ручної роботи. Внутрішній простір оформлено у вишуканому середньовічному стилі, де кам'яні стіни поєднуються з дерев'яними меблями, антикварними полотнами та стилізованими артефактами на кшталт мечів і обладунків, що формує цілісний образ замкової атмосфери (рис. 2.3). Комплекс обладнаний сучасними засобами комфорту, у номерах встановлено телевізори з кабельними каналами, кондиціонери, передбачено набір для приготування чаю або кави, окремі ванні кімнати з феном. На всій території працює швидкісний Wi-Fi, встановлено сейфи,

детектори диму та системи пожежогасіння. Для гостей облаштовано безкоштовну охоронювану автостоянку з відеоспостереженням.

Завдяки поєднанню готельних, ресторанних, оздоровчих і подієвих сервісів «Галицький замок» орієнтується на кілька відносно стійких груп клієнтів, які відрізняються мотивацією перебування, тривалістю візиту та рівнем витрат. До першої групи належать відвідувачі, які шукають емоційно насичений і візуально виразний відпочинок, насамперед туристи й гості Тернополя, зацікавлені в автентичному закладі з «середньовічним» антуражем. Для цієї категорії важливими є не лише якість кухні та сервісу, а й можливість «атмосферного» досвіду, що поєднує архітектуру, інтер'єр і подієву складову; додатковою перевагою стає вигідне розташування біля в'їзду до міста з боку траси Київ–Тернопіль, що робить комплекс зручним для автотуристів транзитного типу. Другу помітну групу формують молодята та організатори сімейних урочистостей. Для них «Галицький замок» виступає комплексним майданчиком, де в одному просторі можна поєднати церемоніальну частину, банкет, фотосесії та розміщення частини гостей. Наявність кількох залів різної місткості, спеціальних весільних пропозицій та гнучких форматів оформлення дозволяє адаптувати подію під індивідуальний сценарій.

Третю групу становлять корпоративні клієнти, для яких ключове значення мають наявність конференц- та банкетних залів, можливість організації кава-брейків і фуршетів, а також рівень приватності й статусності простору. У цьому сегменті комплекс конкурує не лише за рахунок матеріальної бази, а й завдяки поєднанню ділового й неформального компонентів під час конференцій, семінарів чи тімбілдінгів. Окремий сегмент формують сім'ї з дітьми, для яких привабливими є сімейні номери, безпечна територія, дитяча кімната з ігровими приставками, а також можливість поєднати святкування дорослих із організованим дитячим дозвіллям. Додатково окреслюється група клієнтів, орієнтованих на оздоровчий і рекреаційний відпочинок, насамперед автотуристи й спортсмени, які користуються сауною, басейном, зонами релаксу й активно сприймають комплекс як місце відновлення після дороги чи тренувального

процесу. У сукупності це формує полі сегментний попит, де кожна група споживачів підсилює завантаженість різних функціональних блоків комплексу упродовж року.

«Галицький замок» посідає нішу закладу преміум-класу серед готельно-ресторанних комплексів Тернополя та прилеглого регіону, акцентуючи не стільки на формальних параметрах зірковості, скільки на унікальності концепції. Бренд комплексу вибудувано навколо ідеї історичної автентичності, вишуканості та «замкової» атмосфери, що послідовно проявляється в архітектурі будівлі, інтер'єрі, сервісних практиках і комунікаціях із клієнтами. Національна відзнака за результатами всеукраїнського конкурсу кращих будівель 2011 року стала важливим маркером визнання концепції й якості реалізації проєкту з боку професійної спільноти та посилила репутаційний капітал закладу. На локальному ринку комплекс відрізняється від більшості готелів і ресторанів тематичною спрямованістю, поєднанням готельних, ресторанних та оздоровчих послуг, що дозволяє позиціонувати його як багатофункціональний центр сімейного та корпоративного відпочинку з виразним історичним антуражем. Таке позиціонування забезпечує стійку впізнаваність бренду та створює бар'єри для прямого копіювання бізнес-моделі конкурентами.

2.2. Оцінка фінансово-економічних показників та конкурентного середовища ГРК «Галицький замок»

Фінансово-економічний аналіз готельно-ресторанного комплексу «Галицький замок» доцільно здійснювати з урахуванням воєнного контексту 2022–2024 років, специфіки попиту на заміські комплекси Тернопільщини та структурних особливостей бізнес-моделі закладу. Комплекс працює на межі міста і приміської зони (с. Байківці, близько 2 км від Тернополя), поєднуючи готельні, ресторанно-банкетні, оздоровчі та конференц-послуги, що формує диверсифіковану дохідну базу з домінуванням ресторанного сегмента. За відкритими даними бронювання, номерний фонд «Галицького замку» включає 10

номерів різних категорій (одномісні, двомісні, покращені, люкси), із ціновим діапазоном орієнтовно 750–1300 грн за ніч станом на 2024–2025 роки.

Воєнний шок 2022 року мав подвійний ефект для комплексу. З одного боку, на початку повномасштабного вторгнення відбулося різке зростання попиту на тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб у західних регіонах, що сприяло високій завантаженості готельного фонду. З іншого боку, у першій половині 2022 року було істотно обмежено банкетну та подієву активність через безпекові ризики й комендантську годину. У 2023–2024 роках попит поступово нормалізувався: частина переселенців перейшла до довгострокової оренди житла, натомість відновилися весільні, корпоративні та сімейні урочистості, а також внутрішній туризм вихідного дня.

На підставі наявних відкритих даних щодо цін на розміщення й ресторанне обслуговування у Тернополі та регіоні, місткості залів і кількісних оцінок потоку гостей «Галицького замку» здійснено орієнтовне моделювання основних фінансово-економічних показників комплексу за 2022–2024 роки. Показники є оціночними, але побудовані на реалістичних припущеннях щодо завантаженості номерного фонду, середньої ціни номера, середнього ресторанного чека та кількості подієвих заходів.

Аналітична інтерпретація даних табл. 2.1 дає змогу виокремити кілька важливих трендів.

По-перше, готельний сегмент формує 14–16% загального доходу комплексу. За прийнятих припущень, у 2022 році при 60% середньорічної завантаженості 10 номерів і середній реалізованій ціні 800 грн/ніч готель генерує близько 1,75 млн грн виручки. У 2023–2024 роках завантаженість стабілізується на рівні 50%, при цьому поступове підвищення тарифів до 900–950 грн/ніч компенсує частину зниження обсягу реалізованих номерів. Це дозволяє зберегти готельний дохід у вузькому коридорі 1,6–1,7 млн грн на рік, тобто готель виконує радше функцію «базового ядра» для забезпечення комплексної послуги «проживання + подія», ніж основного джерела прибутку.

Таблиця 2.1

Оціночні фінансово-економічні показники діяльності ГРК «Галицький замок» у 2022–2024 рр.

Показник	**Одиниця виміру**	**2022**	**2023**	**2024**
Кількість номерів	од.	10	10	10
Середньорічна завантаженість номерного фонду	%	60	50	50
Середня ціна реалізованого номера (ADR)	грн/ніч	800	900	950
Дохід готельного сегмента	тис. грн	1 752	1 642	1 734
Кількість відвідувачів ресторану	тис. осіб	20,0	23,0	25,0
Середній чек ресторану	грн/особу	430	470	500
Дохід ресторанного сегмента	тис. грн	8 600	10 810	12 500
Дохід від конференц-сервісу та SPA	тис. грн	550	700	850
Загальний дохід	тис. грн	10 902	13 152	15 084
Оціночний операційний прибуток	тис. грн	1 962	2 367	2 715
Оціночна рентабельність продажів	%	18	18	18

Джерело: розраховано автором на основі відкритих даних про ціни, місткість та структуру послуг ГРК «Галицький замок» і ринку готельно-ресторанних послуг Тернополя [8; 9; 10].

По-друге, ресторанно-банкетний сегмент є домінуючим джерелом доходу, забезпечуючи 79–83% сукупної виручки. Оціночні 20 тис. відвідувачів у 2022 році при середньому чеку 430 грн дають близько 8,6 млн грн виручки, тоді як у 2024 році за рахунок розширення потоку гостей до 25 тис. осіб і зростання середнього чека до 500 грн річний оборот ресторану наближається до 12,5 млн грн. Така динаміка відповідає загальній тенденції відновлення ресторанного споживання після шокової фази повномасштабної війни та зростання ролі подієвого сегмента (весілля, ювілеї, корпоративи) як інструмента підтримання фінансової стійкості готельно-ресторанних комплексів.

По-третє, додаткові послуги (конференц-сервіс, оренда залів для семінарів, послуги сауни та басейну) становлять 5–6% доходу, але відіграють важливу роль у підвищенні привабливості комплексу для корпоративних і рекреаційних клієнтів. Зростання доходів цього сегмента з орієнтовних 0,55 млн грн у 2022

році до 0,85 млн грн у 2024 році свідчить про поступове нарощування попиту на оздоровчі й ділові формати відпочинку в заміських комплексах навіть за умов воєнної економіки.

По-четверте, збереження рентабельності продажів на рівні 18% упродовж 2022–2024 років свідчить про відносно збалансовану цінову політику та ефективне використання виробничо-сервісних потужностей. Зростання загальної виручки з приблизно 10,9 млн грн у 2022 році до 15,1 млн грн у 2024 році супроводжується збільшенням оціночного операційного прибутку з 1,96 до 2,72 млн грн. Для готельно-ресторанного бізнесу з високою часткою змінних витрат це свідчить про реалізацію ефекту операційного важеля: інтенсивне завантаження банкетних залів і ресторану дозволяє розподілити постійні витрати на більший обсяг доходу.

Важливим інституційним чинником зміни траєкторії розвитку «Галицького замку» стала трансформація структури власності та управління. За відкритими даними, нині власницею та керівницею ресторану «Панська садиба» і готельно-ресторанного комплексу «Галицький замок» є Стремецька Тетяна Миколаївна, директорка ТОВ «Золота пантера», основним видом діяльності якого є ресторанне господарство. Публічні комунікації закладу наголошують на її ролі як власниці комплексу й співтворчині брендів «Панська садиба» та «Галицький замок» [11]. Перехід до нової управлінської команди у 2020-х роках збігся з активізацією маркетингової діяльності, посиленням присутності в соціальних мережах, акцентом на весільно-банкетному сегменті та розвитком подієвих форматів. Саме це може пояснювати відносно швидке відновлення й подальше зростання ресторанних доходів у 2023–2024 роках, попри загальноекономічну турбулентність.

У конкурентному вимірі «Галицький замок» функціонує на ринку, де присутні як міські готелі з розвиненим конференц- та SPA-сервісом, так і заміські комплекси, орієнтовані на весілля та великі банкетні заходи. Основні конкуренти – «Avalon Palace», «Garden Hall», «Три бажання», «Pallada», «Сапсан» та низка менших готельно-ресторанних комплексів. Для порівняння позицій доцільно

застосувати параметричну характеристику, яка враховує номерний фонд, місткість банкетних залів, наявність SPA- та конференц-сервісу, ціновий сегмент та спеціалізацію.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика конкурентного середовища ГРК «Галицький замок»

Показник / Комплекс	«Галицький замок»	«Avalon Palace»	«Garden Hall»	«Три бажання»	«Pallada»	«Сапсан»
Розташування	Байківці, околиця Тернополя	Центр Тернополя	Тернопіль, міська локація	с. Підгородне, передмістя	смт Велика Березовиця, траса	Тернопіль, біля Тернопільського ставу
Кількість номерів (орієнтовно)	10	70 номерів	30 номерів	15 номерів	21 номер	10 номерів
Найбільший банкетний зал, осіб	До 220	до 200–250 (ресторан + зали)	до 250–260	до 220–250	до 200	до 120
Наявність SPA/сауни	Сауна + басейн	SPA-центр, сауни	Ні (переважно банкетний формат)	Сауна, баня	SPA-зона, сауни	Обмежені оздоровчі послуги
Орієнтовний ціновий сегмент проживання	Середній (750–1300 грн/ніч)	Середній+/преміальний (1350–1800+ грн/ніч)	Середній	Середній	Середній	Середній
Основна спеціалізація	Весілля, банкети, сімейні й корпоративні події в тематичному замковому антуражі	Бізнес-клієнти, міські конференції, SPA-туризм	Масштабні весілля, корпоративи	Весілля й великі банкети поза містом	Весілля, банкети, SPA-відпочинок	Романтичні події, весілля біля води

Джерело: узагальнено автором на основі описів закладів на профільних сайтах бронювання та каталогах готельно-ресторанних комплексів Тернопільщини [8; 9].

Порівняльний аналіз табл. 2.2 дає змогу позиціонувати «Галицький замок» у специфічній ніші заміського тематичного комплексу з відносно невеликим номерним фондом і великою місткістю банкетних залів. За кількістю номерів комплекс суттєво поступається таким гравцям, як «Avalon Palace» чи «Garden Hall», які здатні розмістити більшу частину учасників великих заходів у межах одного об’єкта. Натомість за місткістю основного банкетного залу (≈220 осіб) «Галицький замок» перебуває на рівні з основними конкурентами у сегменті великих весіль та корпоративів (зали місткістю 200–260 осіб у «Avalon Palace»,

«Garden Hall», «Три бажання», «Pallada»). Це забезпечує йому статус одного з ключових майданчиків для масштабних урочистостей у Тернополі та околицях.

У ціновому вимірі «Галицький замок» належить до середнього сегмента проживання й харчування. Мінімальні тарифи на номери помітно нижчі, ніж у «Avalon Palace», де стандартні номери пропонуються в діапазоні від 1350 до 1800 грн за ніч із сніданком [9]. Це дозволяє комплексу залучати клієнтів, орієнтованих на оптимальне співвідношення ціни й якості, особливо у весільному та сімейному сегментах, де важливими є як бюджет події, так і атмосферність локації.

Змішані переваги «Галицького замку» – тематичний середньовічний антураж, наявність сауни й басейну, велика місткість банкетних залів і одночасно камерний номерний фонд – формують специфічну бізнес-модель. Готельний сегмент не конкурує напряму з міськими бізнес-готелями, натомість виконує функцію підтримки подієвого бізнесу, забезпечуючи розміщення молодят, ключових гостей та організаторів заходів. Основна конкуренція відбувається у площині подієвого сервісу, де вирішальними стають такі фактори, як гнучкість банкетного меню, якість сервісу, технічне забезпечення заходів, можливість комплексної організації весілля чи корпоративу «під ключ» та емоційна сила бренду.

Новий етап розвитку комплексу в умовах зміни власника й управлінської команди проявляється у зміщенні акцентів саме в бік подієвої діяльності, крос-промоції з рестораном «Панська садиба» та активного використання цифрових каналів комунікації (соціальні мережі, онлайн-бронювання). Для фінансово-економічних показників це означає перехід від переважно «пасивної» моделі завантаження до «активної», коли ключовим драйвером доходу стає планування календаря подій, формування довгострокових контрактів на весільний сезон, корпоративні зустрічі й тематичні заходи. У підсумку, попри обмежений номерний фонд, «Галицький замок» утримує стійкі позиції на локальному ринку: забезпечує сукупний річний оборот понад 10–15 млн грн, демонструє прийнятну

рентабельність продажів та формує власну, важко відтворювану нішу в конкурентному середовищі готельно-ресторанних комплексів Тернопільщини.

2.3. Аналіз інноваційного та івент-потенціалу ГРК «Галицький замок»

Інноваційний та івент-потенціал готельно-ресторанно-оздоровчого комплексу «Галицький замок» безпосередньо випливає з особливостей його бізнес-моделі, окресленої у попередніх підрозділах. Комплекс функціонує як багатофункціональний осередок гостинності з виразною тематичною концепцією, що інтегрує готельні, ресторанні, банкетні, конференц- та оздоровчі послуги в єдину систему створення цінності для клієнта. У такій конфігурації інновації набувають багатовимірного характеру. Вони стосуються не лише оновлення матеріально-технічної бази або асортименту послуг, а й зміни логіки побудови сервісу, способів взаємодії з клієнтом, форм організації подій, інструментів комунікації та залучення локальних спільнот. Фактично комплекс переходить від моделі «класичного ресторану з готелем» до моделі сервісної платформи, де ядром є не окрема послуга, а комплексний досвід перебування й участі в подіях.

Сучасний етап розвитку ГРК «Галицький замок» характеризується посиленням ролі подієвого сегмента як стратегічного напряму бізнесу. Зростаюча частка доходу від весіль, банкетів, корпоративів та інших заходів у структурі виручки свідчить про те, що подія стає ключовим елементом пропозиції, навколо якого вибудовуються супутні сервіси – розміщення, харчування, оздоровчі послуги, фото- та відеосупровід, транспорт, додаткові активності. У цьому контексті інноваційний потенціал комплексу полягає у здатності перетворювати стандартні формати (традиційне весілля, корпоративний банкет, сімейне святкування) на диференційовані, сценарно й емоційно насичені подієві продукти, які створюють для споживача додаткову нематеріальну цінність – враження, символічний статус, причетність до «історії» бренду.

Матеріально-просторові характеристики комплексу підсилюють цей потенціал. Тематичний інтер'єр у стилі середньовічного замку, велика місткість банкетних залів, наявність сауни з басейном, можливість гнучкого зонування простору і комбінування внутрішніх та зовнішніх майданчиків створюють базу для широкого спектра інноваційних подієвих форматів. На відміну від типових міських готелів або банкетних залів, «Галицький замок» володіє виразним «сюжетним каркасом», який можна інтерпретувати через різні сценарії – історичні, театралізовані, романтичні, сімейні, корпоративні. Це дозволяє формувати додаткові продукти без обов'язкових великих капіталовкладень, переважно за рахунок креативного використання наявного простору, декору та сервісних практик.

З погляду організації та управління подієвий сегмент комплексу вже сьогодні спирається на розширену продуктову лінійку: класичні весілля доповнюються корпоративними заходами, ювілеями, конференціями, семінарами, сімейними святкуваннями, благодійними та культурними подіями. На цій основі виникає можливість подальшого розгортання інновацій – від тематичних фестивалів і історико-культурних реконструкцій до освітніх ретрітів, заходів для креативних індустрій, бізнес-ретритів і змішаних (гібридних) онлайн-офлайн форматів. Утім, реалізація цього потенціалу потребує більшої формалізації системи управління подіями. Йдеться про розроблення внутрішніх стандартів event-management, типових сценаріїв і чек-листів підготовки, чіткого розподілу ролей у команді, формалізацію роботи з підрядниками, а також інтеграцію цифрових інструментів – CRM-систем, онлайн-бронювання, аналітики запитів і бронювань, воронок продажів у соціальних мережах, модулів для реєстрації учасників та зворотного зв'язку.

Таким чином, можна констатувати, що «Галицький замок» перебуває на етапі переходу від моделі «традиційного банкетного сервісу» до моделі повноцінної подієвої платформи, де основною одиницею управління є не окремий банкет чи захід, а цілісний подієвий продукт з чіткою цільовою аудиторією, сценарієм, бюджетом, каналами продажу та системою постподійних

комунікацій. Саме в межах цього переходу інноваційний потенціал комплексу набуває стратегічного значення: від успішності його реалізації залежить здатність закладу утримувати і нарощувати конкурентні позиції в умовах воєнної економіки, високої невизначеності попиту та посилення конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг. На цьому підґрунті доцільно здійснити SWOT-оцінку інноваційного й івент-потенціалу комплексу, що дозволить системно зіставити внутрішні можливості та обмеження з викликами та шансами зовнішнього середовища.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз інноваційного та івент-потенціалу ГРК «Галицький замок»

Компонент	Зміст
S – Сильні сторони	1. Виразна тематична концепція середньовічного замку, яка дає змогу створювати інноваційні сценарії подій (історичні, театралізовані, реконструкторські формати, фотосесії, тематичні весілля). 2. Значна місткість основного банкетного залу (≈220 осіб) у поєднанні з декількома меншими залами й літньою терасою, що забезпечує гнучкість у конструюванні різних форматів і масштабів заходів. 3. Комплексне поєднання готельних, ресторанних, SPA- та конференц-послуг у межах одного об’єкта, що створює передумови для пакетних інноваційних продуктів («подія + проживання + wellness»). 4. Наявність нової власниці з підприємницькою орієнтацією та публічним позиціонуванням, що полегшує брендинг, партнерства і впровадження нових форматів подій. 5. Накопичений досвід проведення весіль, ювілеїв і корпоративів, наявна репутація «весільного майданчика», що спрощує тестування нових івент-рішень на базі вже сформованої клієнтської бази. 6. Локація поблизу міста, але в заміському середовищі, що дозволяє поєднувати міські й курортні елементи в концепціях подій (ретріти, виїзні стратегічні сесії, творчі табори).
W – Слабкі сторони	1. Обмежений номерний фонд, який ускладнює реалізацію інноваційних подієвих форматів із великою кількістю учасників, що потребують розміщення «на одній території». 2. Висока залежність від людського чинника і креативності персоналу: інноваційні події потребують сценаристів, координаторів, технічної команди, а їх дефіцит обмежує масштабування івент-напряму. 3. Неповна цифровізація подієвих процесів (обмежене використання спеціалізованих event-management систем, CRM, автоматизованого збору відгуків), що стримує персоналізацію пропозицій і аналітику попиту. 4. Відсутність усталеної системи розроблення та тестування нових продуктів (подієвих пакетів), що робить інновації ситуативними й залежними від ініціативи окремих менеджерів. 5. Обмежені ресурси для масштабних капітальних інновацій (розширення SPA-зони, технічна модернізація залів, інвестиції в мультимедійне обладнання для гібридних подій) без залучення зовнішнього фінансування.

Продовження табл. 2.3

Компонент	Зміст
О – Можливості	1. Зростання попиту на дизайнерські та емоційно насичені події (тематичні весілля, авторські корпоративи, культурні й благодійні івенти), які можна органічно пов’язати з антуражем замку. 2. Посилення тренду на внутрішній туризм і подієвий туризм, що створює попит на комплексні програми вихідного дня, ретріти й весільні подорожі в межах країни. 3. Швидкий розвиток цифрових каналів комунікації (соцмережі, маркетплейси подій, платформи бронювання), які дозволяють таргетувати нішеві сегменти й просувати інноваційні формати подій без значних рекламних бюджетів. 4. Можливість співпраці з креативними індустріями, фотографами, відеографами, організаторами фестивалів і освітніх програм для створення спільних продуктів (фото- та відеодні, творчі резиденції, тематичні зльоти). 5. Участь у грантових та інвестиційних програмах розвитку туризму, креативної економіки, післявоєнної відбудови, що можуть фінансувати інфраструктурні й технологічні інновації. 6. Соціальна роль подієвих просторів під час війни – організація благодійних, реабілітаційних, освітніх заходів, що підсилює легітимність комплексу як інфраструктури громади і відкриває додаткові партнерства.
Т – Загрози	1. Воєнні ризики (небезпека атак, перебої з енергопостачанням, обмеження на масові заходи), що можуть у будь-який момент зірвати подієвий календар і зробити інвестиції в інноваційні формати високоризиковими. 2. Зниження реальних доходів домогосподарств і бізнесу, що скорочує бюджети на нестандартні, більш дорогі подієві рішення й зміщує попит у бік мінімалістичних форматів. 3. Посилення конкуренції у сфері івент-сервісу з боку великих міських готельно-ресторанних комплексів і спеціалізованих event-агенцій, які мають більші ресурси для технологічних інновацій. 4. Міграція та вигорання кадрового потенціалу, насамперед творчих і сервісних професій, що обмежує спроможність підтримувати високу якість інноваційних івентів. 5. Регуляторні зміни, пов’язані з безпекою масових заходів, ліцензуванням алкогольних напоїв, трудовим законодавством, які можуть ускладнити реалізацію окремих подієвих форматів або підвищити їх собівартість.

Джерело: узагальнено автором на основі результатів аналізу діяльності, фінансових показників і конкурентного середовища ГРК «Галицький замок» [10; 11].

Аналіз наведеної матриці показує, що інноваційний та івент-потенціал «Галицького замку» формується передусім у площині поєднання виразної тематичної концепції, багатофункціональності сервісу та зростаючого попиту на емоційно насичені події. Сильні сторони комплексу у сфері подієвого менеджменту – великий банкетний зал, можливість зонування, комплексний

сервіс – у поєднанні з можливостями ринку внутрішнього й подієвого туризму створюють базу для проактивної стратегії зростання. SO-комбінації передбачають розроблення лінійки інноваційних продуктів: пакетів «замкове весілля», корпоративних ретрітів із елементами історичної гри, тематичних сезонних фестивалів, комбінованих програм «подія + wellness». Тут критично важливо інтегрувати цифрові інструменти (онлайн-бронювання, персоналізовані пропозиції, SMM-кампанії) у повний цикл роботи з клієнтом – від першого контакту до післяподійних комунікацій.

ST-комбінації вказують на необхідність підвищення стійкості інноваційних івент-форматів до воєнних та економічних шоків. Серед пріоритетних напрямів – розроблення сценаріїв менш масштабних, «камерних» заходів, адаптованих до можливих обмежень на пересування й масові зібрання; технічне оснащення залів для гібридних форматів (частина учасників офлайн, частина онлайн); створення пропозицій, які дозволяють клієнтам гнучко змінювати дату або формат події без суттєвих втрат. У цьому контексті тематичний антураж замку може стати ресурсом для розширення гами «подій малих форм» – клубних зустрічей, камерних концертів, театралізованих вечерь, благодійних вечорів із обмеженою кількістю гостей.

WO-комбінації виявляють, що слабкі сторони комплексу – насамперед обмежений номерний фонд і недостатня цифровізація – можуть бути компенсовані шляхом цілеспрямованого використання зовнішніх можливостей. Мережеві партнерства з іншими готелями Тернополя і передмістя дозволяють будувати «кластерні» подієві пропозиції, коли «Галицький замок» виступає центральним майданчиком події, а партнери забезпечують додаткове розміщення. Паралельно розвиток цифрової інфраструктури (запровадження CRM, системи електронного документообігу з підрядниками, аналітики бронювань і відгуків) створює умови для системної роботи з даними – від чіткішого таргетингу до проєктування нових продуктів на основі реального попиту. Участь у грантових і програмних ініціативах може частково розв’язати проблему фінансування технологічних та інфраструктурних інновацій.

WT-комбінації фокусують увагу на «вузьких місцях», які в разі ігнорування можуть перетворитися на критичні ризики. Йдеться про ситуації, коли одночасно проявляються слабкі внутрішні характеристики (залежність від креативності окремих співробітників, недостатня формалізація івент-процесів, відсутність резервних сценаріїв) і зовнішні загрози (воєнні обмеження, падіння доходів клієнтів, конкуренція з боку потужніших гравців). Для мінімізації таких ризиків доцільно: формалізувати знання й досвід персоналу у вигляді стандартів, чек-листів, сценарних бібліотек; інвестувати в навчання команди event-менеджерів; будувати стратегію лояльності та повторних продажів, яка зменшує залежність від разових великих подій; упроваджувати гнучку цінову політику й продуктові «сходинки» (від бюджетних до преміальних форматів).

У сукупності проведений аналіз показує, що «Галицький замок» володіє суттєвим інноваційним та івент-потенціалом, який за умови цілеспрямованого управління може бути конвертований у довгострокові конкурентні переваги. Ключовими напрямами подальшого розвитку виступають: інституціоналізація подієвого менеджменту як окремої підсистеми управління, поглиблення цифрової трансформації, розбудова мережевих партнерств та активне використання соціальної й культурної ролі комплексу в громаді, що створює фундамент для стійкого розвитку ГРК «Галицький замок» у післявоєнній перспективі.

Висновки до розділу 2

Узагальнення результатів аналізу показує, що ГРК «Галицький замок» сформував стійку модель багатофункціонального заміського центру гостинності з виразною тематичною концепцією. Поєднання готельних, ресторанних, оздоровчих, подієвих та інфраструктурних сервісів у межах однієї локації забезпечує цілісний продукт для кількох цільових сегментів – туристичних, сімейних, весільних і корпоративних клієнтів. Архітектурна та інтер’єрна автентика, підкріплена професійними відзнаками, формує впізнаваний бренд і створює додатковий нематеріальний капітал.

Фінансово-економічна оцінка засвідчила, що в умовах воєнної економіки комплекс здатен підтримувати прийнятну рентабельність і нарощувати дохідну базу завдяки домінуванню ресторанно-банкетного сегмента й ефекту операційного важеля. Готельний блок виконує переважно підтримувальну функцію щодо подієвого бізнесу, але забезпечує комплексність пропозиції «проживання + подія». Збереження рентабельності продажів на рівні близько 18% на тлі зростання виручки свідчить про відносно збалансовану цінову політику та ефективне використання потужностей.

Конкурентний аналіз показав, що «Галицький замок» займає специфічну нішу заміського тематичного комплексу з великою місткістю банкетних залів та обмеженим номерним фондом. Він конкурує не стільки у сфері класичного готельного сервісу, скільки в площині подієвих послуг, де вирішальними стають атмосфера, гнучкість банкетних рішень, можливість комплексної організації заходів «під ключ» і оптимальне співвідношення ціни й якості. Це дозволяє утримувати стійкі позиції серед основних готельно-ресторанних комплексів Тернополя та околиць.

Аналіз інноваційного та івент-потенціалу засвідчив перехід комплексу від моделі традиційного банкетного сервісу до моделі подієвої платформи. Тематичний антураж, багатофункціональність і накопичений досвід проведення подій поєднуються з можливостями ринку внутрішнього й подієвого туризму, що створює базу для розроблення нових сценарних продуктів. Водночас обмежений номерний фонд, недостатня цифровізація та кадрові ризики вимагають інституціоналізації event-менеджменту, розвитку цифрової інфраструктури й партнерств. За умови цілеспрямованого управління це дозволить конвертувати наявний інноваційний потенціал у довгострокові конкурентні переваги «Галицького замку» в післявоєнній перспективі.

РОЗДІЛ 3
ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ГРК «ГАЛИЦЬКИЙ ЗАМОК» НА ОСНОВІ ІВЕНТ-ЗАХОДІВ

3.1. Стратегічні напрями інноваційного розвитку ГРК «Галицький замок»

Стратегічне бачення інноваційного розвитку готельно-ресторанно-оздоровчого комплексу «Галицький замок» логічно випливає з результатів аналізу його організаційно-економічної моделі, фінансових показників та івент-потенціалу. Комплекс уже сьогодні функціонує не просто як поєднання готелю, ресторану та SPA, а як просторово організований подієвий майданчик із високим рівнем емоційної диференціації бренду. За таких умов інноваційний розвиток доцільно трактувати як цілеспрямований перехід від моделі «класичного готельно-ресторанного обслуговування» до моделі мультисервісної івент-платформи, де ядром створення вартості виступає подія, а всі інші сервіси – засобом її посилення та монетизації.

Загальна концепція інноваційного розвитку «Галицького замку» може бути сформульована як перехід до інтегрованої подієвої екосистеми, що поєднує продуктові, організаційні, цифрові та партнерські інновації в єдину модель створення доданої вартості. У такій екосистемі подія розглядається не як разове обслуговування, а як комплексний сервісний продукт, який об’єднує інфраструктуру, сценарні рішення, технологічний супровід та емоційний досвід гостя. Продуктовий вимір екосистеми передбачає суттєве розширення лінійки подієвих продуктів – від класичних весіль і корпоративних банкетів до подій нового типу: тематичних фестивалів, історико-культурних реконструкцій, професійних зустрічей, освітніх ретрітів, камерних музичних і літературних вечорів, благодійних ініціатив, гібридних офлайн/онлайн-подій. Створення таких форматів дозволяє диверсифікувати джерела доходів, зменшувати сезонність попиту та підвищувати завантаженість об’єкта протягом року.

Організаційний вимір інноваційної екосистеми пов’язаний із впровадженням системного підходу до управління подіями. Ідеться про стандартизовану модель event-management, що включає формалізовані регламенти підготовки та проведення заходів, типові сценарні пакети, чек-листи для персоналу, систему розподілу ролей і відповідальності, алгоритми комунікації з клієнтом і післяподійний моніторинг задоволеності. Такий підхід зменшує залежність від індивідуальних навичок працівників, мінімізує ризики сервісних помилок та забезпечує відтворюваність якості, що критично важливо для масштабування івент-напряму [4].

Цифровий вимір екосистеми передбачає розгортання технологічної інфраструктури, здатної підтримувати повний цикл взаємодії з клієнтом. До ключових елементів належать CRM-система для управління лідами та сегментації клієнтів, інструменти онлайн-бронювання залів і готельних номерів, системи предиктивної аналітики попиту, інтегровані платформи для електронної реєстрації учасників заходів і зворотного зв’язку. Цифрові канали комунікації – активний SMM, таргетована реклама, партнерські промокампанії – формують «цифровий слід бренду», який підсилює органічне охоплення, знижує вартість залучення клієнта та дозволяє ефективно конкурувати.

Партнерський вимір інноваційної моделі спрямований на формування сталі мережевої взаємодії з локальним бізнесом, креативними індустріями, туристичними операторами та громадськими організаціями. У подієвому сегменті партнерства мають вирішальне значення: вони забезпечують доступ до професійних підрядників (фото-, відеопродакшн, флористика, декор, музичні проєкти), розширюють можливості маркетингу через крос-промоцію, створюють додаткові точки входу для клієнтів і посилюють соціальний капітал комплексу. У співпраці з громадами та культурними інституціями можливе проведення фестивалів, мистецьких подій, благодійних акцій, що підсилює соціальну легітимність бренду й укорінює його в культурному ландшафті регіону [8].

Обґрунтування вибору саме івент-напряму як стратегічного ядра інноваційної моделі ґрунтується на комплексі кількісних, якісних, концептуальних

і поведінкових чинників, які визначають структуру попиту, природу створення доданої вартості та специфіку конкурентного середовища на ринку гостинності Тернопільського регіону. З фінансово-економічного погляду, саме банкетно-ресторанний та подієвий сегмент формує переважну частку доходів комплексу: орієнтовно 10–12 млн грн річного обороту ресторану при близько 3–4 млн грн доходу від готельної діяльності. Це означає, що івент-напрям генерує не лише більшу частку виручки, а й забезпечує значно вищу маржинальність завдяки ефекту масштабу (масові заходи), ефекту крос-продажів (напої, додаткові послуги, пізні виїзди), а також меншій залежності від сезонності, порівняно з готельною складовою.

Готель у цій структурі виконує роль стабілізуючого «якоря», що гарантує певний рівень завантаження навіть поза піковими подієвими періодами, проте його потенціал зростання обмежений малим номерним фондом. Натомість подієва діяльність має практично необмежену амплітуду масштабування — від стандартних весіль до унікальних культурних і тематичних форматів, що здатні залучати аудиторії з інших міст і областей. В умовах воєнної та післявоєнної економіки, коли попит на звичайні туристичні продукти знижується або стає нестабільним, події набувають додаткової соціально-психологічної ролі: вони сприяють відновленню соціального життя, консолідації спільнот, підтримці волонтерських і благодійних ініціатив. Таким чином, стійкість попиту на урочисті, камерні та значущі події виявляється вищою, ніж на інші види послуг.

З позицій стратегічного менеджменту, теорії диференціації та «економіки вражень» (experience economy), саме івент-сегмент забезпечує найбільшу глибину унікальності пропозиції. Більшість конкурентів у регіоні володіють подібними операційними характеристиками: місткістю залів, рівнем кухні, спектром додаткових послуг. Однак лише окремі комплекси мають концептуальну основу, яка дозволяє створювати складні подієві продукти із високою емоційною цінністю. «Галицький замок» володіє саме такою основою: тематичний архітектурний простір, антураж середньовічного замку, можливість театралізації процесу обслуговування, адаптації сценаріїв під історичні мотиви, створення immersive-

досвіду для гостей. Ці нематеріальні активи складно відтворити без масштабних інвестицій у концепцію, простір та сценарні практики, що робить бренд стійкішим у довгостроковій конкуренції.

Таким чином, вибір івент-напряму як стратегічного ядра інноваційної моделі ґрунтується на сукупності об'єктивних фінансових, структурних і концептуальних аргументів. Івент-продукт стає не лише джерелом доходу, а й основною платформою формування бренду, репутаційного капіталу та стійких конкурентних переваг у моделі, що тяжіє до високої нематеріалізації та персоніфікації сервісу.

Таблиця 3.1

Стратегічні передумови вибору івент-напряму розвитку ГРК «Галицький замок»

Група факторів	Зміст факторів у контексті ГРК «Галицький замок»	Стратегічні висновки / вплив на інноваційну модель
Фінансово-економічні	Подієвий сегмент генерує ≈70–75% загальної виручки; ресторанний оборот у 3–4 рази перевищує дохід готелю; висока маржинальність банкетних послуг	Івент стає головним драйвером доходу, забезпечує масштабованість і мультиплікативний ефект для інших сервісів
Ринково-поведінкові	Стійкий попит на весілля, корпоративи, благодійні заходи; зростання значущості соціальних подій у воєнний період	Події зберігають стабільність попиту навіть під час криз, що зменшує ризики бізнес-моделі
Інфраструктурні	Наявність великого банкетного залу (220 осіб), кількох малих залів, тераси на 100 місць; гнучкі можливості зонування	Івент-напрям може працювати з різними сегментами аудиторії та масштабами заходів
Концептуально-диференціаційні	Середньовічний антураж, унікальний архітектурний стиль, можливість театралізації та створення immersive-досвіду	Подієвий продукт важко реплікувати, формується стійкий брендовий актив
Конкурентне середовище	У більшості конкурентів схожа місткість, але немає настільки виразної концепції; деякі мають більший номерний фонд	Івент-напрям дозволяє конкурувати не кількістю номерів, а унікальністю досвіду
Цінові позиції	Середній ціновий сегмент; нижчі ціни порівняно з Avalon та Garden Hall; оптимальне співвідношення ціна/якість	Оптимальна цінова стратегія дозволяє залучати широкий спектр клієнтів
Соціально-психологічні фактори	Події відіграють роль відновлення соціальних зв'язків у воєнний час	Підсилюється нематеріальна цінність подієвих сервісів та лояльність спільнот

Джерело: Побудовано автором

Як показано в таблиці 3.1, консолідований вплив фінансових, інфраструктурних, ринкових та поведінкових факторів демонструє, що івент-напрям має найвищий потенціал щодо генерації доходів, розширення ринкової ніші та формування унікального позиціонування. Поєднання високої місткості залів, концептуальної унікальності простору та стабільного попиту на події створює структурну перевагу, яку неможливо реалізувати в інших напрямах діяльності комплексу. Саме тому івент-продукт логічно виступає стратегічним ядром інноваційної моделі розвитку ГРК «Галицький замок».

Місце івент-проєктів у маркетинговій стратегії «Галицького замку» доцільно розглядати на трьох рівнях. На операційному рівні події виступають основним джерелом трафіку та прямого доходу: саме під них формується календар завантаження залів, плануються закупівлі, розподіляються трудові ресурси. На тактичному рівні івенти виконують роль комунікаційних «якорів» – кожне весілля, фестиваль, корпоратив чи благодійний захід генерують контент для соціальних мереж, відгуки, рекомендації, що розширюють органічне охоплення бренду та знижують залежність від платної реклами. На стратегічному рівні івент-проєкти стають інструментом позиціонування комплексу як «місця подій», а не лише «місця харчування чи ночівлі», тобто як простору, де відбуваються важливі для клієнтів життєві події, що формує довгострокову емоційну лояльність.

У розвитковій стратегії закладу івент-проєкти виступають драйвером диверсифікації продуктового портфеля й розширення цільових сегментів. Використання існуючої матеріально-технічної бази для різних типів подій (від камерних ділових зустрічей до масштабних весіль і тематичних фестивалів) дає змогу згладжувати сезонні та тижневі коливання попиту, зменшувати ризики простоїв і підвищувати середньорічну завантаженість потужностей. Одночасно івент-проєкти можуть бути інтегровані в стратегії розвитку внутрішнього туризму й співпраці з територіальними громадами (культурні ініціативи, благодійні події, освітні програми), що посилює роль комплексу як елемента місцевої соціально-економічної інфраструктури. У цілому, інноваційний

розвиток ГРК «Галицький замок» доцільно будувати навколо системної івент-стратегії, де подія стає не лише джерелом прибутку, а й ключовим механізмом формування бренду, партнерств і стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

3.2. Розробка концепції івент-проєкту «Вечір у Галицькому замку: Лицарський бенкет»

Розроблення концепції івент-проєкту «Вечір у Галицькому замку: Лицарський бенкет» доцільно інтерпретувати як ключовий елемент інноваційної стратегії готельно-ресторанного комплексу, у межах якої просторові, технологічні, організаційні та соціокультурні компоненти формують взаємопов’язану систему створення досвіду. Подія в такому підході перестає бути одноразовим заходом і перетворюється на відтворюваний сервісний цикл, здатний генерувати повторюваний попит і формувати передбачувану структуру доходів. Це узгоджується з концепцією «економіки досвіду», яку ґрунтовно обґрунтували Дж. Пайн і Дж. Гілмор [43], вказуючи на те, що сучасна споживча цінність дедалі більше зміщується від товару чи послуги до інтегрованого переживання. Схожі висновки простежуються й у вітчизняних дослідженнях подієвого менеджменту, де підкреслюється, що саме подієві формати стають джерелом конкурентної нерівноваги, оскільки складно піддаються копіюванню та вимагають високого рівня сценарної та сервісної майстерності.

Концептуальне ядро івент-продукту формує принцип іммерсивності — глибокого занурення гостя у рольову та сюжетну взаємодію. У сучасній теорії менеджменту подій, зокрема в праці Г. Боудіна, Дж. Аллена, Г. Мюллера та Д. О’Тула [40], іммерсивність розглядається як чинник створення сильної емоційної залученості й підвищеної післяподієвої задоволеності. Аналіз українських досліджень підтверджує актуальність цього підходу: Т. Гриценко та Н. Кушнір [12] підкреслюють, що елементи участі й сюжетної взаємодії підвищують рівень лояльності та ймовірність повторних візитів у регіональних комплексах

гостинності. Просторові характеристики «Галицького замку» — кам'яна стилізація, середньовічні декоративні мотиви, атмосферна інфраструктура — фактично формують готову сценографію, яку потрібно лише узгодити із сценарною драматургією та ритуальними елементами події.

Сценарна модель бенкету вибудовується відповідно до принципів сервіс-дизайну. Тім Браун [41] наголошує, що успішний сервіс — це завжди керована драматургія, побудована на чергуванні пікових емоційних моментів, фаз стабілізації та інтерактивних переходів. Українські науковці О. Кузьмін і Н. Чухрай [22] уточнюють, що оптимальна подія поєднує структуровані сценарні блоки (ритуали, виступи, подачу страв) і спонтанні елементи (соціальна взаємодія, імпровізовані реакції гостей). Структура вечора — вступ, інтерактивний сегмент, власне бенкет і фінальна частина — дозволяє залучити різні сегменти аудиторії, від тих, хто мотивований гастрономічним інтересом, до тих, хто шукає культурну новизну чи емоційні переживання.

Важливою складовою концепції є її економічний потенціал. За даними Є. Панова та І. Зінька [30], тематичні події у малих і середніх містах виступають каталізаторами локальної економіки — активізують попит на транспортні, готельні, гастрономічні послуги, сприяють розвитку креативних індустрій та формують позитивний туристичний імідж території. У такій логіці «Галицький замок» можна розглядати як ядро потенційного подієвого кластера, здатного створювати мультиплікативні ефекти для громади.

Інтеграція українських напрацювань з event-менеджменту формує широку теоретичну основу проєкту. У статті О. Даниленко [15] уточнено термінологічні межі понять «подія» та «івент», що важливо для коректного конструювання змістової рамки продукту. Робота К. Трухачової, Н. Власенко, О. Воскресенської та співавторів [36] акцентує увагу на екологічних, логістичних і маркетингових аспектах організації подій, що дозволяє оптимізувати операційні процеси бенкету. Л. Малюта, Р. Шерстюк та Г. Островська [24] аналізують організаційні моделі event-менеджменту та можливості модернізації сценарних рішень у туристичній сфері. Дослідження О. Воскресенської та А. Фурсова [7]

підкреслює, що подієві формати відіграють стратегічну роль у розвитку туристичних дестинацій. М. Поплавський [31] розкриває функції подій у структурі індустрії дозвілля, акцентуючи на необхідності тематичної символіки та драматургії — складників, які становлять основу «Лицарського бенкету».

У сукупності наведені джерела підтверджують, що івент-продукт, який інтегрує гастрономію, театралізацію, інтерактивні елементи та соціальні практики, може стати не лише комерційним продуктом, а й стратегічним інструментом позиціонування готельно-ресторанного комплексу. «Лицарський бенкет» у такому форматі формує довгострокову конкурентну перевагу, розширює сезонність попиту та створює додану цінність для регіонального туристичного середовища.

З огляду на системність викладених теоретичних положень і практичних орієнтирів, доцільно узагальнити ключові компоненти концепції івент-продукту у структурованому форматі. Така візуалізація дозволяє наочно продемонструвати взаємозв’язок просторових, сценарних, сервісних та економічних елементів «Лицарського бенкету», а також показати їхню сукупну роль у формуванні конкурентної цінності події.

Узагальнена структурно-функціональна модель івент-продукту «Лицарський бенкет» демонструє, що успішність формату визначається не окремими його елементами, а їх синергетичною взаємодією. Саме поєднання просторової семіотики, продуманої драматургії, гастрономічної концепції та інтерактивних механік формує цілісну подієву екосистему, що здатна стабільно відтворювати унікальний споживчий досвід. На відміну від традиційних банкетних послуг, які мають обмежений репертуар засобів взаємодії з клієнтом, івент-продукт забезпечує багатовимірність контакту — когнітивну, емоційну, соціальну й сенсорну — що істотно підвищує його ринкову цінність.

Таблиця 3.2

Структурно-функціональна модель івент-продукту «Лицарський бенкет»

Компонент концепції	Змістова характеристика	Механізм впливу на досвід гостя	Очікуваний стратегічний ефект
Просторове середовище	Архітектурна стилізація середньовіччя, кам'яні елементи, декоративні мотиви, тематичне зонування локації.	Формує базову сценографію події, підсилює іммерсивність, задає емоційний тон заходу.	Підвищення впізнаваності комплексу, формування унікального позиціонування на регіональному ринку.
Сценарна драматургія	Структура: вступ — інтерактив — бенкет — фінальна частина; рольові елементи; ритуали.	Забезпечує ритм події, чергування «пікових моментів» і «фаз спокою», створює ефект «присвоєного досвіду».	Зростання лояльності та повторюваного попиту; диференціація від конкурентів.
Анімаційно-рольова взаємодія	Лицарські персонажі, міні-квести, двобої, фотозони, майстер-класи.	Підвищує рівень участі гостей, формує емоційне залучення та інтерактивний характер події.	Збільшення середнього чека, створення додаткових сервісних модулів (фото-, сувенірні послуги).
Гастрономічна концепція	Тематичні середньовічні страви, автентична подача, колективні форми частування.	Підсилює стилістичну цілісність, робить досвід багатосенсорним, збільшує запам'ятовуваність.	Підвищення маржинальності продукції та розширення гастротуристичного сегменту.
Звуко-світловий дизайн	Фольклорна музика, інструментальні виступи, атмосферне освітлення, факели, свічки.	Формує емоційну атмосферу, впливає на якість занурення та ритміку події.	Підкріплення брендової айдентики комплексу та емоційна диференціація.
Організаційно-логістична модель	Таймінг події, управління потоками гостей, розсадка, координація персоналу.	Забезпечує безперервність сценарію, комфорт і передбачуваний сервіс.	Оптимізація операційних витрат, зниження ризику сервісних помилок.
Маркетинг і комунікації	SMM-наративи, тизери події, відеоконтент, партнерські колаборації.	Підсилює ціннісну пропозицію, розширює охоплення, формує іміджевий капітал.	Зростання відвідуваності календарних подій та формування подієвого кластера.
Економічний потенціал	Мультиплікативні ефекти: транспорт, проживання, харчування, креативні послуги.	Створює додаткову цінність для території та локальних суб'єктів ринку.	Посилення туристичної привабливості регіону, розвиток подієвої індустрії.

Імплементація такої концепції створює умови для формування стійкої нематеріальної конкурентної переваги ГРК «Галицький замок». У сучасних умовах насичення ринку гастрономічних та банкетних послуг саме ті підприємства, які здатні запропонувати унікальний досвід, формують більш стабільну клієнтську базу. «Лицарський бенкет» виступає не тільки розважальним продуктом, але й носієм символічного капіталу, пов'язаного з культурною репрезентацією регіону та стилістикою історичної автентичності. Таке позиціонування дозволяє комплексу працювати з різними цільовими групами — від сімейних туристів і молодіжних компаній до корпоративних клієнтів і туристичних операторів.

Важливим аспектом концепції є її відтворюваність, тобто здатність забезпечувати стабільно високу якість події незалежно від конкретного складу персоналу чи зовнішніх чинників. Це потребує стандартизації сценарних і сервісних процесів, використання чек-листів, протоколів координації, алгоритмів взаємодії між кухнею, анімаційною командою та адміністративним персоналом. У цьому контексті «Лицарський бенкет» стає не лише творчим продуктом, а й технологізованою моделлю, що охоплює як організаційні процедури, так і принципи управління враженнями гостей. Наявність такої операційної моделі підвищує керованість процесом та зменшує ризики сервісних збоїв.

Значної ваги набуває і маркетингова складова, оскільки подія такого типу органічно інтегрується в комунікаційну стратегію закладу. Завдяки високій візуальності, сценарній театралізації та емоційності продукту «Лицарський бенкет» має значний віральний потенціал у цифрових медіа. Контент, створений під час заходу (фото, відео, короткі сюжетні ролики, відгуки), формує основу для SMM-кампаній і сприяє зростанню органічного охоплення. Для регіональних закладів гостинності це є особливо важливим, оскільки дозволяє розширювати географію залучення гостей за межі локального ринку, збільшуючи частку позамісцевого туризму.

Окремо варто підкреслити кластерний ефект, притаманний тематичним івент-продуктам. На відміну від ізольованих банкетів, комплексні події здатні

активізувати локальну економіку — стимулюють попит на транспортні, проживальні, культурні та креативні послуги. ГРК «Галицький замок» у перспективі може стати центром подієвого туризму, що інтегрує довкола себе мережу партнерів: артистів, ремісників, фольклорні колективи, студії декору, туристичні агенції та локальні підприємства сфери послуг. Формування такої мережі підсилює інституційну стійкість регіонального туристичного середовища та сприяє його довгостроковому розвитку.

У сукупності зазначене свідчить, що «Лицарський бенкет» — це не лише комерційний продукт, а стратегічний інструмент позиціонування комплексу, здатний впливати на його економічні результати, маркетингову ефективність і роль у туристичній екосистемі краю. Перехід до більш формалізованої бізнес-моделі, розрахунків та оптимізації витрат буде здійснено в наступному підрозділі, присвяченому економічному обґрунтуванню івент-проєкту.

3.3. Економічне обґрунтування івент-проєкту «Лицарський бенкет»

Економічна життєздатність «Лицарського бенкету» визначається тим, наскільки подія здатна перетворити наявні просторові, операційні та символічні ресурси комплексу на стандартизований продукт із прогнозованою маржинальністю та керованими ризиками. Тут важливий не лише факт організації тематичного вечора, а механізм його серійного відтворення: коли один і той самий сценарно-гастрономічний каркас може бути запущений багаторазово без істотного зростання витрат на розроблення та без втрати якості споживчого досвіду. Для ринку гостинності, де банкетне обслуговування часто демонструє високу нестійкість виручки через залежність від індивідуальних запитів клієнтів, сезонності й нерівномірності попиту, саме серійність стає вагомою економічною перевагою. Вона стабілізує грошові потоки, спрощує планування ресурсів і зменшує витрати узгодження дій між кухнею, залом і творчою командою.

На відміну від разових банкетів із унікальними калькуляціями та «ручним» формуванням програми, тематичний івент-проєкт передбачає пакетизацію: уніфіковане меню, структуровану драматургію, повторюваний набір шоу- та квестових модулів, а також передбачувані й вимірювані витрати на просування. Така пакетизація — фактично перехід від разової послуги до продукту — відкриває можливість застосування інструментарію управлінської економіки сервісів. По-перше, стає можливим чітко розмежувати умовно-постійні та змінні витрати, що підвищує точність моделювання беззбитковості. По-друге, формується економіка «внеску гостя» у покриття постійних витрат, завдяки чому можна гнучко управляти ціновими пакетами, сегментувати попит і проєктувати сценарії заповнюваності. По-третє, виникає підґрунтя для аналізу чутливості — як до вартості меню, так і до витрат на цифрове залучення чи гонорарів партнерських креативних команд.

Для подальших розрахунків доцільно прийняти параметри, що відповідають заявленому формату івенту в підрозділі 3.2: тривалість 3,5–4 години, цільова місткість 60–120 осіб, основний майданчик — головний зал із можливістю використання VIP-кімнат. Логіка витрат виходить із того, що «Лицарський бенкет» поєднує чотири джерела створення цінності: гастрономію, театралізовану програму, інтерактивно-квестову складову та символічну атрибутику простору й бренду. У цій комбінації принципово важливо не «розчинити» постановочний компонент у суто кухонній економіці: гастрономія задає базовий рівень сприйнятої якості, тоді як сценарій і ступінь занурення формують додану вартість, за яку гість готовий платити понад стандартний ресторанний чек. Тому структура бюджету має демонструвати економіку кожного компонента й водночас фіксувати методологічну відмінність між витратами, що масштабуються разом із кількістю гостей, і витратами, які забезпечують цілісність та преміальність досвіду незалежно від заповнюваності.

Саме з цих міркувань у табл. 3.3 подано модельну структуру умовно-постійних витрат на одну подію. Вона окреслює мінімальний ресурсний контур, без якого «Лицарський бенкет» втрачає жанрову ідентичність і фактично

зводиться до звичайного банкету з тематичним декором. Такий підхід створює коректну основу для подальшого визначення точки беззбитковості та оцінювання економічних ефектів зростання заповнюваності.

Таблиця 3.3.1

Структура витрат на одну подію «Лицарський бенкет» (модельна)

Стаття витрат	**Зміст**	**Тип витрат**	**Орієнтовна сума, грн**
Гонорари артистів/реконструкторів	бойові інсценізації, ведучий, музичні вставки	умовно-постійні	20 000
Декор і реквізит (амортизаційна квота)	оновлення костюмів, предметів сценографії, фотозон	умовно-постійні	6 000
Цифрове просування	таргетована реклама, відеоконтент, афіша	умовно-постійні	4 000
Технічне забезпечення і безпека	звук, світло, додатковий персонал зали	умовно-постійні	3 000
Організаційно-режисерські витрати	доплати персоналу, координація програми	умовно-постійні	5 000
Разом постійні витрати на подію (FC)			38 000

Після наведеного розподілу витрат (табл. 3.3) стає очевидним, що умовно-постійна частина бюджету формує «каркас» події, який не залежить безпосередньо від кількості гостей у межах заявленої місткості. Інакше кажучи, ці витрати забезпечують сам жанр ідентичності «Лицарського бенкету»: без акторсько-музичного ядра, сценографії, технічної підтримки та координації програми захід ризикує втратити занурювальний характер і перетворитися на звичайний банкет із тематичним декором. Саме тому найбільша частка постійних витрат логічно зосереджена у статті гонорарів артистів і реконструкторів — це той компонент, який створює драматургію присутності та відрізняє подію від стандартного ресторанного формату.

Важливо також, що амортизаційна квота декору і реквізиту закладає принцип економічної сталісті проєкту. Йдеться не про разові витрати «під одну дату», а про відновлення й оновлення костюмів, елементів сценографії та фотозон у межах розрахункового циклу подій. Такий підхід дисциплінує фінансову модель: витрати на атмосферу розглядаються як керований

інвестиційний ресурс, що підтримує якість досвіду та захищає бренд від деградації ефекту новизни. Аналогічно витрати на цифрове просування, хоча й відносно невеликі у структурі FC, виконують функцію стабілізатора попиту, оскільки забезпечують регулярне інформування й «підживлення» аудиторії в міжсезонні або в періоди локального послаблення активності ринку.

Таким чином, сума постійних витрат на подію в розмірі 38 тис. грн задає мінімально необхідний рівень ресурсного забезпечення, який у подальших розрахунках стає базою для моделювання беззбитковості та цінових пакетів. Економічна логіка тут проста і водночас принципова: що вищою буде фактична заповнюваність залу в межах 60–120 осіб, то меншою стане частка постійних витрат у розрахунку на одного гостя, а отже — тим сильніше проявиться ефект масштабування подієвого продукту. Саме цей механізм перетворює «Лицарський бенкет» із разового формату на повторюваний сервісний цикл із прогнозованою рентабельністю, де керованість витрат поєднується з керованістю попиту.

Отже, модельна собівартість події має гібридну природу: частина витрат «прив'язана» до масштабу залучення аудиторії (передусім харчувальна складова та окремі операційні позиції), інша — до якості й інтенсивності сценічно-театралізованої програми, яка зберігає відносну сталість у межах заявленої місткості. Для «Лицарського бенкету» ця конструкція є не випадковою, а концептуально вмотивованою. На відміну від класичного банкетного обслуговування, де домінує гастрономічна логіка «оплати за меню», у тематичному занурювальному вечорі гості оплачують не лише страви й напої, а передусім сценографію, сюжет, ритуали взаємодії та можливість колективного переживання події як «історії». Саме тому витрати на постановочний блок доцільно закладати як умовно-постійні: вони фінансують ту частину цінності, яку не можна «нарощувати лінійно» разом із кількістю гостей без ризику втрати якості.

Економічний сенс такого підходу полягає у збереженні ціннісного ядра продукту — того, за що гість фактично платить понад стандартний рівень ресторанної пропозиції. Якщо бюджет на програму «розчиняти» пропорційно до

зростання кількості учасників, то при переході від 60 до 120 осіб захід може формально масштабуватися, але змістово втратити щільність вражень. Зменшиться інтенсивність взаємодії з ведучим і персонажами, розсиплеться ритуальна логіка, а сценічні епізоди стануть менш «видимими» для широкої аудиторії. Тому фіксація мінімально достатнього бюджету на театралізовану складову виконує не лише фінансову, а й управлінську функцію: це механізм захисту брендової обіцянки події та страхування від деградації якості при коливаннях заповнюваності. У категоріях економіки послуг такий крок доречно трактувати як інвестицію в репутаційну сталість, що підсилює ймовірність повторних відвідувань і стабілізує попит у середньостроковому горизонті.

Друга принципова лінія аргументації стосується структури змінних витрат. Гастрономічний блок у цій моделі є водночас базою задоволення очікувань гостя і носієм тематизації, тобто частиною сценарію. Звідси випливає важлива корекція калькуляційної логіки: змінна собівартість на одного учасника має плануватися не лише як сума продуктів і технологічних операцій, а як «меню, що працює на сюжет». Базовий рівень у пакеті Standard забезпечує тематичну достатність і відповідність ритуалам вечора; розширений рівень у пакеті Premium додає ефект винятковості через інтенсивніші інтерактиви й елементи часткової персоналізації, не порушуючи сценарної цілісності. Саме така конструкція узгоджує маркетингове позиціонування з калькуляційною дисципліною: ціна зростає не абстрактно, а разом із відчутною для гостя глибиною подієвого досвіду.

Узагальнену цінову логіку пакетів доцільно подати в таблиці 3.4, яка фіксує їхню роль у формуванні попиту та базові цінові орієнтири.

Таблиця 3.4

Цінова модель і формування пакетів послуг

Пакет	**Цільова логіка**	**Ціна, грн/гість (P)**
Standard	базовий гастрономічний і занурювальний досвід	1 490
Premium	розширене меню, інтенсивніші інтерактиви, часткова персоналізація	1 890

У цій моделі принципово відрізняти ціну як оплату гастрономічного блоку від ціни як оплати подієвого досвіду. Пакет Standard фактично виконує функцію «входу» до продукту: він має залишатися достатньо доступним, щоб забезпечити масовість участі й стабільну заповнюваність залу, але водночас не може справляти враження спрощеного варіанта. Інакше подія втратить цілісність, а бренд — переконливість у своїй подієвій обіцянці. Пакет Premium, навпаки, формує вертикаль ціннісного розшарування аудиторії: він монетизує готовність частини гостей платити за глибшу залученість, вищу щільність програми та статусні сценарні маркери перебування — окремі зони, додаткові сюжетні ролі, розширені дегустаційні акценти. Загальна рамка цінової пропозиції подана в табл. 3.5.

Для економічного трактування пакетів важливо перейти від опису цінності до оцінки маржинального внеску гостя у покриття умовно-постійного сценарного каркаса. У модельних параметрах він становить:

Standard: $CM_{std} = 1490 - 700 = 790$грн/гість;

Premium: $CM_{prem} = 1890 - 950 = 940$грн/гість.

Ці величини є значущими не лише в калькуляційному сенсі. Вони задають управлінську логіку продажів: якщо заклад прагне підвищувати прибутковість події без ризику «втоми попиту» через надмірну частотність заходів, то саме частка Premium перетворюється на основний важіль фінансового підсилення. Кожен додатковий гість преміального формату забезпечує більший внесок у покриття фіксованих витрат програми, а отже — фактично знижує мінімально необхідний рівень загальної відвідуваності для виходу на беззбитковість.

Водночас різниця між пакетами повинна бути психологічно й подієво прозорою. Для занурювального вечора преміальність не може зводитися до дорожчого меню; її слід легітимувати відчутним приростом інтенсивності досвіду: додатковими інтерактивами, більш персоналізованими ритуалами, окремими сценічними модулями чи статусними механіками участі. Лише тоді цінова надбавка стає логічною для гостя, а попит не зсувається майже повністю в бік Standard.

Отже, двопакетна конструкція переводить «Лицарський бенкет» із моделі традиційного банкетного обслуговування у модель серійного івент-продукту, де вирішальним є не номінальний рівень середнього чека, а структура маржинального внеску і здатність пакетів гнучко керувати доходністю в різні періоди сезону. Щоб зробити цю логіку прозорою в тексті підрозділу 3.3 і підготувати підґрунтя для подальших розрахунків точки беззбитковості, ключові параметри цінової моделі доцільно узагальнити в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Параметри цінової моделі та маржинального внеску пакетів івент-проєкту

Показник	**Standard**	**Premium**
Ціна пакета, грн/гість (P)	1 490	1 890
Змінні витрати на гостя, грн (VC)	700	950
Маржинальний внесок, грн/гість (CM = P − VC)	790	940
Економічний сенс пакета	Доступний вхід у досвід, масштабування попиту	Підсилення інтенсивності досвіду та маржинальності

Показники табл. 3.5 формують просту, але змістовну управлінську логіку, коли Premium забезпечує вищий маржинальний внесок на одного гостя, а отже навіть незначне зростання його частки у структурі продажів відчутно знижує поріг беззбитковості події. У цій конструкції преміальність не вступає в конфлікт зі стандартним пакетом; вона працює як економічний стабілізатор, який «підтягує» результат тоді, коли загальна чисельність гостей обмежена місткістю залу або сезонними коливаннями попиту.

З огляду на це доцільно перейти від порівняння маржинальних внесків до розрахунку точки беззбитковості за різних комбінацій пакетів. Оскільки в попередній таблиці витрат визначено умовно-постійні витрати на подію на рівні FC = 38 000 грн, точка беззбитковості у кількості гостей розраховується за формулою:

$$Q^* = \frac{FC}{CM},$$

де CM — маржинальний внесок одного гостя або зважений внесок для міксу пакетів. Щоб зберегти практичну правдоподібність моделі, варто оцінити кілька типових сценаріїв структури продажів — від домінування Standard до домінування Premium (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Оцінка точки беззбитковості події за різної структури продажів

Сценарій структури продажів	Зважений маржинальний внесок, грн/гість	Точка беззбитковості, гостей (Q*)	Орієнтовна виручка беззбитковості, тис. грн
100% Standard	790	49	73,0
70% Standard / 30% Premium	835	46	73,3
50% Standard / 50% Premium	865	44	73,9
30% Standard / 70% Premium	895	43	74,2
100% Premium	940	41	77,5

Логіка табл. 3.6 прояснює важливу для економічного обґрунтування деталь. адже поріг беззбитковості не є критично високим для вибраного формату. Навіть у консервативному сценарії домінування Standard подія виходить на нульовий результат приблизно за 49 гостей, що помітно нижче заявленої робочої місткості 60–120 осіб. Отже, модель узгоджується з реальними параметрами залу й не вимагає «ідеального» заповнення для фінансової життєздатності.

Ще важливіше процедурне тлумачення цих розрахунків. Серійність заходу створює ефект економії на повторюваності, коли відпрацьований хронометраж, стабілізований набір реквізиту, стандартизовані медійні матеріали та накопичений досвід координації поступово перетворюють витрати «на створення події» на витрати «на підтримку стандарту». Таким чином творчо-сценарні рішення переходять у режим контрольованої доходності — саме так івент-

продукт перестає бути ризиковою одиничною ініціативою й набуває характеристик регулярного сервісного циклу.

Щоб підсилити аргументацію прикладом, доцільно коротко показати, як змінюється очікуваний фінансовий результат за типових для події рівнів відвідуваності. Для ілюстрації використаємо реалістичний мікс **70% Standard / 30% Premium**, який відповідає поведінці аудиторії середнього цінового сегмента (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Сценарний результат події за різної кількості гостей (мікс 70/30)

Кількість гостей	Орієнтовна виручка, грн	Орієнтовні змінні витрати, грн	Оціночний прибуток події, грн
60	96 600	46 500	12 100
80	128 800	62 000	28 800
100	161 000	77 500	45 500
120	193 200	93 000	62 200

Показники табл. 3.8 дають змогу побачити економіку «Лицарського бенкету» не як абстрактний розрахунок, а як поведінку реального подієвого продукту в межах робочої місткості. Уже при 60 гостях подія формує додатний результат, що важливо для закладу з регіональною аудиторією: модель не залежить від ідеального заповнення залу чи «пікового» туристичного сезону. Фактично формується ситуація, у якій нижній поріг попиту не є критично ризиковим, а відвідуваність у межах 60–80 осіб переходить із зони перевірки життєздатності у зону накопичення стабільного маржинального ефекту.

Варто звернути увагу й на характер приросту фінансового результату. Зростання прибутку при переході від 60 до 80, далі до 100 і 120 гостей має не механічну, а структурно підсилену динаміку. Причина лежить у природі умовно-постійних витрат: драматургія, сценографія, технічний контур і режисерська координація вже профінансовані як «каркас» події, тому кожен додатковий гість після проходження беззбитковості не просто додає виручку, а розподіляє фіксований ресурс на ширшу аудиторну базу. У результаті «ефект масштабу» у тематичному івенті проявляється сильніше, ніж у звичайному ресторанному

потоці, де зростання кількості відвідувачів пропорційніше «прив'язане» до собівартості кухні.

Окремий аналітичний сенс має обраний мікс 70/30. Він не ідеалізує попит і не припускає домінування преміального сегмента; натомість пропонує реалістичну композицію для середнього цінового рівня. Така структура продажів дає закладу дві опори одночасно: Standard забезпечує масу й соціальну «видимість» події, Premium — економічну щільність результату. Власне, тут проявляється ключова логіка двопакетної моделі: преміальний сегмент не мусить бути чисельно великим, щоб відчутно зміщувати фінансову траєкторію події вгору.

З управлінського погляду ці розрахунки підказують практичну стратегію роботи з місткістю. Якщо завданням є мінімізація ризику, то базовою ціллю може бути стабільне досягнення рівня 60–80 гостей на подію. Якщо ж комплекс прагне використати подієвий продукт як інструмент прискорення доходів у «вікнах попиту», тоді логічно переходити до сценаріїв 100–120 гостей, але без інфляції змісту: збільшення масштабу має супроводжуватися збереженням драматургічної щільності, інакше економічний виграш може бути знівельований розмиванням досвідної цінності.

Таким чином, запропонована модель економічного обґрунтування демонструє, що «Лицарський бенкет» здатен функціонувати як стійкий сервісний продукт із прогнозованою доходністю, а не як разова креативна ініціатива з високим рівнем фінансової невизначеності. Економіка події вибудовується не навколо гастрономічної складової, а навколо створеного сценічного досвіду, який формує готовність гостей сплачувати за занурення, сюжетність і ритуальні механіки взаємодії. Саме постійність інтенсивного постановочного ядра забезпечує ідентичність продукту, дисциплінує калькуляцію та зменшує ризик зміщення сприйнятої цінності в бік «звичайного банкету з декораціями».

Фінансова модель переконливо показує, що навіть за консервативної відвідуваності подія виходить на додатний результат, а ефект масштабу стає ключовим драйвером підсилення маржинальності. Зростання кількості гостей

після перетину точки беззбитковості спричиняє непропорційне збільшення прибутковості, адже умовно-постійний сценарний каркас уже створено й не потребує додаткових витрат. Водночас преміальний пакет виконує роль фінансового амортизатора: навіть помірна його частка у структурі продажів дає суттєве підвищення маржинального внеску та знижує ризики, пов’язані з коливаннями попиту.

Управлінський зміст моделей, наведених у підрозділі, полягає у переході від інтуїтивного планування банкетів до використання сервісної логіки продуктової лінійки. Подія перестає залежати виключно від ситуативних побажань клієнтів і перетворюється на повторювану систему з контрольованими витратами, стандартизованими елементами досвіду, прогнозованою динамікою доходів та можливістю довгострокового брендового накопичення. Це відкриває перспективу серійності не як механічного повторення, а як керованого розширення — із поступовим удосконаленням сценарію, адаптацією маркетингової стратегії та зміцненням лояльності аудиторії.

Отже, економічне обґрунтування засвідчує цілісність пропонованого формату: фінансові розрахунки підтверджують життєздатність продукту, а творча концепція забезпечує його конкурентну відмінність та потенціал масштабування.

Деталізація бюджету «Лицарського бенкету» потребує переходу від модельних розрахунків маржинальності до розкладання витрат за операційними блоками: гастрономія, персонал, технічне забезпечення, реквізит і постановочні елементи. Така декомпозиція дає змогу не лише відтворити повну собівартість події, а й сформувати управлінську інфраструктуру для подальшої оптимізації витрат, контролю якості та сценарного масштабування продукту. У рамках цього підпараграфа застосовується принцип «подвійної прив’язки»: кожен витратний компонент фіксується як у межах загального бюджету на одну подію, так і у вигляді питомої собівартості одного гостя в пакетах Standard і Premium. Це забезпечує сумісність із попередніми розрахунками точки беззбитковості та дозволяє уніфікувати модель для різних рівнів заповнюваності.

У структурі гастрономічної калькуляції ключовим є розподіл меню на три функціональні сегменти: базовий тематичний набір страв (що забезпечує відповідність сюжетній логіці події), доповнення середньої інтенсивності (гарячі страви, десерти, авторські подачі) та преміальні позиції, притаманні виключно розширеному пакету. У цьому контексті важливо наголосити, що харчовий блок працює не лише як кухонна собівартість, а й як інструмент ретельної інтеграції з драматургічним каркасом. Меню є частиною сценарію: такі елементи, як подача «княжих страв», дегустаційні ритуали або комунальні застільні акценти, створюють цінність не ізольовано, а у поєднанні з дієгезою вечора. Саме тому нижче запропонована калькуляція враховує витрати в розрізі сюжетних груп, а не лише технологічних карт (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Калькуляція меню для пакетів Standard і Premium

Страва / блок	**Опис**	**VC_std, грн/гість**	**VC_prem, грн/гість**
Холодні тематичні закуски	м’ясні порції, сирні тарелі, овочеві асорті	160	160
Основна страва	м’ясо на вогні, подача «княжого» типу	260	310
Суп або гаряча закуска	тематична подача (куліш, гуляш)	90	120
Десерт	медова або фруктова композиція	70	100
Безалкогольні напої	морс, узвар, вода	40	40
Преміальний блок	авторські подачі, додаткові дегустації	–	220
Разом VC		**620–700**	**850–950**

Запропонована калькуляція підтверджує змістовну відмінність пакетів: Premium не лише збільшує порцію або покращує якість компонентів, а й додає окремі сюжетні сцени — дегустацію «княжих напоїв», підсилені ритуальні подачі й додаткові інтерактивні елементи. Ці інклюзії підсилюють драматургічну щільність вечора, що і формує логіку преміального ціноутворення.

Другим елементом деталізації є структура оплати праці персоналу, яка складається із фіксованих окладів постійних працівників комплексу (кухня, зал), погодинних доплат за роботу в режимі події та гонорарних виплат артистам і

режисерській групі. Важливо розмежувати «базові» витрати трудового ресурсу та тимчасові, специфічні для тематичного вечора. Нижче наведено операційний кошторис праці (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Структура оплати праці під час проведення події

Категорія персоналу	**Опис виконуваних функцій**	**Тип витрат**	**Сума, грн**
Кухарі та помічники	підготовка страв, гаряча лінія	змінні	5 500
Офіціанти (6–8 осіб)	обслуговування, інтеракції, подача	змінні	6 000
Старший адміністратор	координація сервісу	умовно-постійні	1 800
Реквізитор / сценограф	підготовка реквізиту, робота зі світлом	умовно-постійні	1 200
Гонорари артистів	ведучий, музика, бійці, актори	умовно-постійні	20 000
Організаційно-режисерська група	планування хронометражу, прогін	умовно-постійні	5 000

У сукупності ця структура відтворює змішану модель вартості праці: частина витрат масштабуються з кількістю гостей (офіціанти, кухарі), частина — забезпечує цілісність формату незалежно від завантаження. Це узгоджується з логікою попереднього підпараграфа й підсилює аналітичний висновок про гібридну собівартість тематичного івенту.

Наступний блок стосується технічних і сценографічних кошторисів. На відміну від класичного банкету, де техніка здебільшого використовується як фоновий ресурс, занурювальний вечір вимагає інтенсивної залученості світлових, звукових і просторових ефектів. Відтак кошторис формується як баланс між разовими витратами на оновлення обладнання та амортизаційними квотами.

У сумі технічний блок підсилює постановочне ядро події та функціонує як матеріальна інфраструктура бренду. У цьому сенсі декор і реквізит — не третинні витрати, а актив, що акумулює ідентичність продукту.

Таблиця 3.10

Технічний і сценографічний кошторис події

Стаття витрат	**Опис**	**Тип витрат**	**Сума, грн**
Звук та світло	мікшери, підсилення, постановочне світло	умовно-постійні	2 000
Піротехніка / спецефекти	холодні вогні, димові акценти	умовно-постійні	800
Реквізит і декор	костюми, щити, мечі, фотозони	амортизація	6 000
Просторове перепланування	монтаж зон, інтервал сценарних локацій	змінні	1 200

Завершальний аналітичний аспект — це інтеграція бюджету в сезонні та цінові сценарії. Подія, що функціонує як регулярний продукт, потребує кластера цінової диференціації: окремі сезони (зимові свята, туристичні піки, міжсезоння) створюють різні еластичності попиту. Відтак у бюджеті необхідно передбачити коефіцієнти коригування витрат на цифрове просування, гонорари та преміальні подачі. У підсумку формується цілком керована економічна поверхня продукту, у якій складові бюджету адаптуються до ринку, не порушуючи художньої цілісності події.

Узагальнюючи вищенаведений аналіз, слід наголосити, що детальний бюджет, калькуляція меню, структура оплати праці й технічні кошториси не є самодостатніми таблицями витрат, а інтегруються в економічну модель проєкту. Саме тут формується ключова рамка для управління сезонністю, корекції цінових пакетів, моделювання сценаріїв завантаженості та оптимізації маржинального результату.

Ефективне функціонування івент-продукту «Лицарський бенкет» потребує не лише стабільної собівартості та продуманої постановочної архітектури, а й гнучкої системи ціноутворення, здатної адаптуватися до сезонних коливань попиту. На ринку подієвих послуг спостерігається виразна циклічність: пікові періоди (свята, туристичні події, «високі» вихідні) чергуються з етапами зниження активності, що може істотно впливати на завантаженість залу. Цінова диференціація в такій моделі виступає інструментом не «знижкової політики», а стратегічного регулювання попиту — вона дає змогу рівномірніше розподіляти

відвідуваність у часі, підвищувати маржинальність у високий сезон та стимулювати участь у міжсезоння, не порушуючи ідентичності продукту.

У межах цього підходу структуру пакетів Standard і Premium доцільно розглядати як базовий рівень цінової архітектури, на який накладаються сезонні коефіцієнти. Для пікових дат можлива помірна преміалізація пакета Premium за рахунок розширених інтерактивів або обмежених за кількістю «рольових» місць у сценарії, що створює ефект ексклюзивності та дозволяє легітимувати підвищену ціну. У міжсезоння, навпаки, акцент переноситься на підтримку заповнюваності пакетом Standard: можуть використовуватися механізми раннього бронювання, групових пропозицій або тимчасове посилення базового меню тематичними елементами. Така логіка дає змогу уникнути девальвації ціни та зберегти відчуття цілісного й повноцінного досвіду незалежно від сезону.

Управління сезонністю передбачає також гнучку роботу з поведінковими моделями аудиторії. Різні сегменти реагують на різні стимули: для молодіжної групи критичною є доступність Standard у певні часові вікна, тоді як сімейні та корпоративні групи більш охоче сприймають розширений пакет Premium, особливо в зимово-святковий та весняний періоди. Відтак сезонна політика стає не технічним коригуванням цін, а частиною стратегічного управління попитом, що забезпечує стійкість виручки, захист маржинального внеску та можливість стабільного планування подій протягом усього року. Саме в цій системності проявляється економічна цінність диференціації: вона перетворює «Лицарський бенкет» на повторюваний, передбачуваний та керований продукт з високим потенціалом масштабування.

Висновки до розділу 3

Інноваційний розвиток ГРК «Галицький замок» доцільно вибудовувати навколо трансформації з моделі класичного готельно-ресторанного обслуговування у модель мультисервісної івент-платформи. Саме подієвий сегмент, з огляду на його частку у виручці, рівень маржинальності та стійкість попиту в умовах воєнної й післявоєнної економіки, формується як стратегічне

ядро створення доданої вартості. У межах цієї платформи продуктові, організаційні, цифрові та партнерські інновації інтегруються в єдину подієву екосистему, де всі сервіси комплексу – готель, ресторан, SPA, просторові рішення – працюють на посилення й монетизацію події як центрального елемента ціннісної пропозиції.

Розроблена концепція івент-продукту «Вечір у Галицькому замку: Лицарський бенкет» виступає операціоналізацією цієї стратегії на рівні конкретного формату. Подія інтерпретується як іммерсивний сервісний цикл, що поєднує просторову семіотику замкового антуражу, драматургічно структурований сценарій, гастрономічну тематизацію та інтерактивно-рольову взаємодію з гостями. У такій конструкції бенкет перестає бути разовим банкетним заходом і перетворюється на відтворюваний продукт, здатний формувати стійку лояльність, генерувати значний медіаконтент для цифрового маркетингу й запускати кластерні ефекти для локальної туристичної та креативної інфраструктури. Концептуальна складність і символічна насиченість формату створюють бар'єри для прямого копіювання й посилюють нематеріальний капітал бренду.

Економічне обґрунтування «Лицарського бенкету» демонструє, що перехід до пакетизованого івент-продукту дозволяє перевести креативну ідею у формат керованої, прогнозовано рентабельної моделі. Виокремлення умовно-постійного сценарно-постановочного каркаса та змінної гастрономічної складової дає змогу чітко визначити точку беззбитковості, оцінити ефект масштабу та побудувати двопакетну модель (Standard / Premium) із різною глибиною занурення й маржинального внеску. Розрахунки показують, що вже за відвідуваності близько 50 гостей подія виходить на беззбитковість, а подальше зростання кількості учасників у межах робочої місткості залу непропорційно підсилює прибутковість за рахунок розподілу фіксованих витрат на ширшу аудиторію. Преміальний пакет при цьому виконує роль фінансового стабілізатора, що знижує чутливість моделі до коливань попиту.

З управлінського погляду, запропонований підхід фіксує перехід від інтуїтивного банкетного планування до сервісної логіки продуктової лінійки подієвих форматів. Стандартизація сценарію, калькуляцій, структури оплати праці, технічних і сценографічних кошторисів, доповнена системною ціновою диференціацією та управлінням сезонністю, перетворює «Лицарський бенкет» на регулярний, відтворюваний інструмент формування доходу, бренду та партнерських мереж. У такому баченні івент-напрям стає не разовою креативною ініціативою, а стрижневим елементом довгострокової стратегії ГРК «Галицький замок», що поєднує економічну життєздатність, досвідну унікальність і посилену роль комплексу у регіональній туристичній екосистемі.

РОЗДІЛ 4
ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Стан охорони праці у готельно-ресторанному комплексі «Галицький замок»

Готельно-ресторанний комплекс «Галицький замок» належить до об’єктів, у діяльності яких поєднуються інтенсивні виробничі процеси закладу ресторанного господарства (теплова й холодна обробка сировини, експлуатація професійного кухонного обладнання, робота з мийними та дезінфекційними засобами) та безперервний потік відвідувачів готельної й банкетної зон. Така комбінація факторів формує підвищений рівень професійних ризиків і вимагає розгляду питань охорони праці, промислової, пожежної та санітарно-гігієнічної безпеки як складової системи управління операційною діяльністю комплексу. Відповідно, організація безпечних умов праці виступає не додатковим напрямом роботи, а необхідною умовою стабільного функціонування закладу та збереження його ділової репутації.

Загальне управління роботою з охорони праці у комплексі «Галицький замок» здійснює директор (роботодавець), який несе відповідальність за створення належних і безпечних умов праці відповідно до Закону України «Про охорону праці», Кодексу законів про працю України, галузевих правил, типових інструкцій та внутрішніх регламентів підприємства. Розпорядчим документом керівника визначається відповідальний за організацію охорони праці, затверджується структура або функціонал служби охорони праці, а також закріплюються уповноважені особи в окремих підрозділах – готельній службі, ресторані, на кухні, у банкетній та конференц-зонах, у технічних приміщеннях. Окремим наказом визначаються відповідальні за організацію навчання і перевірки знань з охорони праці, пожежної безпеки та дій у разі надзвичайних ситуацій [39].

Професійне навчання та інструктажі з питань охорони праці для персоналу «Галицького замку» проводяться в порядку, встановленому чинним законодавством: під час прийняття на роботу, переведення працівника до іншого підрозділу чи на іншу посаду, а також періодично – відповідно до характеру виконуваних робіт і ступеня небезпеки виробничого середовища. Нові працівники проходять вступний інструктаж, первинний інструктаж безпосередньо на робочому місці, а за потреби – повторний, позаплановий та цільовий інструктажі. Фахівці, які відповідають за охорону праці, у своїй діяльності керуються нормативно-правовими актами з охорони праці, колективним договором, положенням про службу охорони праці та іншими локальними документами підприємства. Припинення або формальне звуження функцій служби охорони праці можливе лише в разі реорганізації або ліквідації суб’єкта господарювання.

Для кожної професійної групи персоналу комплексу «Галицький замок» (кухарі, офіціанти, бармени, адміністратори, працівники рецепції, покоївки, технічний персонал, працівники, задіяні в організації банкетів та масових заходів) розроблені та затверджені інструкції з охорони праці з урахуванням специфіки виконуваних робіт, режиму роботи обладнання та особливостей обслуговування гостей. Працівники зобов’язані дотримуватися вимог цих інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку, правильно використовувати засоби індивідуального та колективного захисту, не допускати самовільної зміни режимів роботи обладнання та виробничих процесів, а також своєчасно інформувати безпосереднього керівника про всі випадки травмування чи ситуації, що можуть становити загрозу життю і здоров’ю людей. Допуск до самостійної роботи здійснюється тільки після проходження необхідних інструктажів, стажування (за необхідності) та перевірки знань.

Аналіз потенційних причин виробничого травматизму в «Галицькому замку» свідчить про наявність як організаційних, так і технічних ризик-факторів. До організаційних належать: недостатній контроль з боку керівників підрозділів за дотриманням вимог безпеки, порушення встановленого режиму праці та

відпочинку, нераціональне планування робочих місць, надмірне навантаження персоналу у періоди пікового попиту (масові заходи, банкетні обслуговування), формальний підхід до проведення інструктажів, несвоєчасне оновлення інструкцій та планів евакуації. Технічні фактори включають можливу зношеність або несправність технологічного обладнання (теплові й холодильні агрегати, посудомийні машини, підйомно-транспортні пристрої), відсутність або пошкодження захисних кожухів та огороджень, захаращеність проходів, особливо в зоні кухні та складів, а також невідповідність освітлення, вентиляції й мікроклімату санітарно-гігієнічним нормам.

Вагому частку ризиків формує людський фактор. До нього належать поганий стан здоров’я окремих працівників, приховані хронічні захворювання, перевтома через роботу у тривалих змінах, емоційне напруження в умовах високої інтенсивності обслуговування, стресові ситуації при роботі з конфліктними відвідувачами, а також поодинокі випадки недбалого ставлення до службових обов’язків і вимог безпеки. До критичних порушень відносяться, зокрема, виконання робіт у стані алкогольного чи іншого сп’яніння, свідоме ігнорування інструкцій, втручання в роботу електрообладнання без відповідної кваліфікації. Саме тому важливим елементом системи управління охороною праці у «Галицькому замку» виступає формування культури безпеки, що передбачає нульову толерантність до порушень, відкриту комунікацію щодо ризиків та заохочення працівників до своєчасного інформування про небезпечні ситуації.

Узагальнюючи, стан охорони праці в готельно-ресторанному комплексі «Галицький замок» можна охарактеризувати як результат взаємодії формалізованих процедур (наявність нормативної документації, регулярні інструктажі, призначення відповідальних осіб, фіксація і розслідування нещасних випадків) та повсякденної практики безпечної поведінки персоналу в процесі експлуатації обладнання, поводження з харчовими продуктами, хімічними засобами та обслуговування гостей. Послідовна реалізація системного підходу до охорони праці знижує імовірність виробничого травматизму, сприяє

дотриманню вимог контролюючих органів і водночас підвищує якість сервісу, рівень довіри клієнтів і конкурентоспроможність комплексу в умовах зростання регуляторних та операційних викликів.

4.2. Забезпечення гігієни та санітарії праці у готельно-ресторанному комплексі «Галицький замок»

Гігієнічні та санітарні умови роботи у комплексі «Галицький замок» становлять основу системи забезпечення якості послуг і безпеки всіх учасників виробничого процесу працівників і гостей. Вимоги до санітарного стану виробничих, обслуговуючих і побутових приміщень спрямовуються на зменшення шкідливого впливу виробничого середовища на організм людини, профілактику професійних захворювань, підтримання працездатності персоналу та збереження епідемічного благополуччя в закладі. Параметри середовища праці формуються під впливом мікроклімату, вентиляції, шумового навантаження, освітлення, організації прибирання, системи поводження з відходами, а також реального дотримання працівниками правил особистої гігієни.

Виробничі цехи, мийні, складські приміщення, зали ресторану, банкетні та конференц-зали, коридори, хол готелю й житлові номери у «Галицькому замку» мають бути організовані так, щоб забезпечувати достатній об’єм повітря на одного працівника, відповідну висоту приміщень, логічне розміщення обладнання та безпечні маршрути переміщення персоналу. Система вентиляції на основі природного та механічного повітрообміну повинна забезпечувати видалення надлишкового тепла й вологи, запахів кулінарної обробки, продуктів згоряння газу, а також не допускати проникнення технічних і побутових запахів у зони перебування гостей.

Мікрокліматичні умови підтримуються шляхом узгодженої роботи опалювальної системи, вентиляції та, за необхідності, кондиціонування повітря. У залах обслуговування гостей встановлюються температурні режими, що

відповідають комфортному сприйняттю відвідувачів, тоді як у виробничих приміщеннях важливо уникати перегріву кухарів та іншого персоналу під час роботи з тепловим обладнанням. Вологість і швидкість руху повітря повинні не допускати появи конденсату, розвитку патогенної мікрофлори, протягів і водночас забезпечувати нормальний повітрообмін.

Регулювання шумового навантаження у «Галицькому замку» здійснюється за рахунок належного технічного стану устаткування, застосування конструкцій і матеріалів зі звукопоглинальними властивостями, а також розумного функціонального зонування простору. Надмірний шум у виробничих і обслуговуючих приміщеннях прискорює розвиток стомлення, погіршує концентрацію уваги, підвищує імовірність помилок і травм, тому заходи зі зниження шуму розглядаються як складова профілактики професійних ризиків.

Освітлення у приміщеннях комплексу поєднує використання природного та штучного світла. Віконні прорізи мають забезпечувати достатнє надходження денного освітлення, особливо у зонах, де здійснюються візуально напружені операції, зокрема кулінарна обробка сировини, оформлення страв, прибирання номерів і залів. Система штучного освітлення підбирається з урахуванням нормативів освітленості для різних видів робіт, а також з мінімізацією засліплювального ефекту. Неправильний рівень освітлення спричиняє перенапруження зору, головний біль, зниження продуктивності праці, тому питання освітлення включається до переліку пріоритетних санітарно-гігієнічних вимог.

Санітарне утримання приміщень «Галицького замку» ґрунтується на поєднанні регулярного поточного прибирання та планових генеральних обробок. До щоденних процедур входить вологе прибирання підлог, протирання меблів і обладнання із застосуванням мийних і дезінфекційних засобів, очищення вентиляційних решіток, своєчасне очищення санвузлів, душових, коридорів і рекреаційних зон. У визначені графіками терміни проводяться генеральні прибирання з обробкою важкодоступних поверхонь, а також планові заходи з дезінфекції, дезінсекції й за потреби дератизації. Система поводження з

твердими побутовими, харчовими та пакувальними відходами передбачає їх оперативне видалення з виробничих приміщень, використання герметичних контейнерів, регулярне миття та дезінфекцію тари, недопущення виникнення неприємних запахів і поширення комах чи гризунів.

Побутові приміщення для персоналу кімнати відпочинку, роздягальні, місця приймання їжі організовуються окремо від виробничих і санітарно-технічних зон. У цих приміщеннях встановлюються індивідуальні шафи для зберігання особистого й робочого одягу, меблі для відпочинку і приймання їжі, умивальники за потреби. Забороняється зберігання у побутових приміщеннях прибирального інвентарю, сміття, брудної білизни, запасів мийних і дезінфекційних засобів. Прибиральний інвентар маркується залежно від зон використання, що дає змогу уникати перехресного забруднення між кухнею, санвузлами, коридорами і житловими приміщеннями.

Важливим елементом системи є медичний та гігієнічний контроль персоналу. Працівники, які мають контакт із харчовими продуктами, посудом, білизною та гостями, проходять попередні медичні огляди до прийняття на роботу і періодичні огляди відповідно до чинних вимог. Усі результати оформлюються належним чином, працівники з медичними протипоказаннями до роботи в громадському харчуванні та готельному сервісі до виконання обов’язків не допускаються. Колектив зобов’язаний дотримуватися стандартів зовнішнього вигляду чистий і справний спецодяг, головні убори, закрите зручне взуття регулярного миття й дезінфекції рук, охайності під час роботи з продуктами та при обслуговуванні гостей.

У цілому система гігієни та санітарії праці у готельно-ресторанному комплексі «Галицький замок» охоплює параметри мікроклімату, рівень шуму і освітлення, організацію прибирання та утримання приміщень, безпечне поводження з відходами, належний стан побутової інфраструктури для персоналу та медико-санітарний контроль працівників. Її стабільне функціонування забезпечує не лише збереження здоров’я колективу, а й формує

довіру відвідувачів, підвищує якість готельно-ресторанних послуг і зміцнює конкурентні позиції комплексу на регіональному ринку гостинності.

4.3. Безпека в надзвичайних ситуаціях та локалізація небезпек для готельно-ресторанного комплексу «Галицький замок»

Система безпеки життєдіяльності у готельно-ресторанному комплексі «Галицький замок» формується як багатокомпонентна сукупність організаційних, технічних, правових і медико-профілактичних заходів, що мають забезпечити збереження життя і здоров'я персоналу та гостей у повсякденному режимі роботи і в періоди дії надзвичайних факторів. Специфіка комплексу полягає в поєднанні виробничих процесів ресторанного господарства, функціонування готельної частини, організації банкетів та масових заходів на фоні загальнонаціонального воєнного стану. Це означає, що до стандартних виробничих та техногенних ризиків додається постійний вплив воєнних загроз, які безпосередньо змінюють підходи до планування і організації безпеки.

На рівень безпеки життєдіяльності у «Галицькому замку» впливають умови праці персоналу, санітарний стан приміщень, технічний стан будівель та інженерних мереж, організація доступу до об'єкта, робота служби охорони, а також готовність колективу до дій у разі пожежі, вибуху, задимлення, витоку газу чи хімічних речовин. У звичайному режимі пріоритет надається профілактиці виробничого і побутового травматизму, дотриманню норм охорони праці та санітарного законодавства, підтриманню належного стану навколишнього середовища в межах території комплексу. Воєнний стан доповнює цей перелік вимогами цивільного захисту, запровадженням режиму світломаскування, обмеженнями часу роботи відповідно до комендантської години, необхідністю чітко організованого доступу до укриттів.

Загальнонаціональний воєнний стан різко змінює структуру загроз для закладу гостинності. Поряд з ризиками, що випливають з експлуатації теплового, холодильного та електричного обладнання, зростає ймовірність ракетних і

дронових ударів по об’єктах критичної інфраструктури, вторинних пожеж, пошкодження електромереж і систем газопостачання, тривалих відключень електроенергії та води. Для «Галицького замку» це означає необхідність наявності чітко сформульованого алгоритму дій під час повітряної тривоги, визначених безпечних маршрутів переміщення гостей і персоналу, позначених і доступних укриттів або найменш вразливих приміщень, здатних забезпечити відносно безпечне перебування людей під час обстрілів.

У цих умовах важливо, щоб система безпеки враховувала не лише технічні параметри, а й організаційні аспекти воєнного режиму. До них належить узгодження графіків роботи з вимогами комендантської години, коригування часу проведення масових заходів, інструктаж персоналу щодо дій у разі раптового оголошення повітряної тривоги під час банкету або заходу з великою кількістю відвідувачів. Окреме значення має інформування гостей про порядок дій у разі сигналу тривоги, включно з іноземними відвідувачами, для яких слід підготувати зрозумілі візуальні та текстові матеріали з правил поведінки.

Суттєву групу потенційних небезпек становлять техногенні ризики, пов’язані з експлуатацією теплового і холодильного обладнання, електромереж, газових систем, мийних і дезінфекційних засобів. У період воєнного стану ці ризики посилюються через можливі пошкодження ліній електропередач, раптові знеструмлення, перебої у газопостачанні, що здатні спричинити неконтрольоване вимкнення обладнання або аварійні ситуації. Для основних виробничих ділянок мають бути розроблені процедури безпечного завершення роботи при раптовому відключенні електроенергії, алгоритми перевірки стану устаткування після відновлення живлення, правила користування газовими приладами в умовах нестабільного тиску в мережі. Персонал повинен чітко знати, як діяти у разі появи запаху газу, задимлення, підозри на коротке замикання, включно з послідовністю відключення обладнання, провітрювання приміщень, евакуації людей і виклику аварійних служб.

Тривалі та повторювані відключення електроенергії, характерні для воєнного стану, потребують створення системи резервного енергозабезпечення

комплексу. Для «Галицького замку» це може означати використання генераторів для забезпечення роботи критичних систем освітлення, зв’язку, охоронної сигналізації, мінімального набору холодильного обладнання, яке відповідає за збереження продуктів. Необхідно передбачити захищене місце встановлення генератора, дотримання вимог щодо зберігання паливно-мастильних матеріалів, організацію додаткових заходів пожежної безпеки. Також важливим є формування запасів питної води та основних медичних і санітарних засобів, які можуть знадобитися при тривалому перебуванні людей в укритті або в умовах перебоїв у роботі комунальних служб.

Воєнний стан підвищує значення тактичної медицини та домедичної допомоги як практичного інструменту зменшення наслідків уражень. На території комплексу, на шляхах до укриттів, у прилеглій місцевості можуть виникати ситуації поранення людей уламками, вибуховою хвилею, уламками скла, а також гострі стресові реакції, панічні стани. Доцільно, щоб частина працівників «Галицького замку» пройшла підготовку за сучасними курсами домедичної допомоги з акцентом на протоколи, адаптовані до умов війни. Це включає виявлення і зупинку масивних кровотеч за допомогою турнікетів і тиснучих пов’язок, накладання пов’язок при пораненнях, контроль прохідності дихальних шляхів, проведення серцево-легеневої реанімації, правильне розташування постраждалого при порушенні свідомості, іммобілізацію кінцівок при підозрі на переломи. Аптечки домедичної допомоги мають оновлюватися з урахуванням цих вимог, а їх розташування повинно бути зрозумілим і доступним для персоналу.

Планування безпеки у надзвичайних ситуаціях за умов воєнного стану спирається на постійне оновлення планів цивільного захисту, схем евакуації та інструкцій для персоналу. Для «Галицького замку» це означає регулярний перегляд планів з урахуванням змін у структурі приміщень, кількості працівників, характеру заходів, що проводяться, а також коригування з огляду на реальний досвід пережитих загроз. Періодичні навчальні евакуації у разі пожежі, задимлення, сигналу повітряної тривоги, умовного повідомлення про мінування

дають змогу перевірити ефективність систем оповіщення, чіткість дій відповідальних осіб, реальний час виведення людей з будівель.

Воєнний стан також підсилює значення взаємодії з органами державної влади і місцевого самоврядування, а також з підрозділами Державної служби з надзвичайних ситуацій та медичними установами. Попередньо узгоджені канали комунікації, участь у спільних тренуваннях зі службами порятунку, обмін інформацією про можливі загрози та рекомендовані моделі поведінки дозволяють підвищити рівень готовності «Галицького замку» до реагування на кризові події.

У підсумку система безпеки в надзвичайних ситуаціях для готельно-ресторанного комплексу «Галицький замок» формується як багаторівневе поле управлінських рішень, у якому поєднуються профілактика виробничих і техногенних ризиків, вимоги цивільного захисту в умовах воєнного стану, підготовка персоналу до дій у кризових умовах і опанування практичних навичок домедичної допомоги. Такий підхід дає змогу зменшити масштаб можливих втрат, підвищити стійкість закладу до зовнішніх шоків і забезпечити реальний захист життя та здоров’я працівників і гостей навіть за збереження високого рівня невизначеності безпекового середовища.

Висновки до розділу 4

Проведений аналіз показує, що у готельно-ресторанному комплексі «Галицький замок» сформовано базову систему охорони праці, гігієни та безпеки, яка спирається на чинне законодавство, внутрішні регламенти, призначення відповідальних осіб і проведення інструктажів. Наявні організаційні засади дають можливість мінімізувати частину виробничих і санітарно-гігієнічних ризиків, забезпечити прийнятні умови праці персоналу та належний рівень безпеки гостей.

Водночас поєднання інтенсивних виробничих процесів, значного потоку відвідувачів і дії воєнного стану формує складне ризикове середовище. Уразливими залишаються питання фактичного контролю за дотриманням

інструкцій, управління навантаженням персоналу в пікові періоди, своєчасного оновлення інструкцій і планів евакуації, забезпечення стабільного технічного стану обладнання та готовності колективу до дій у разі пожежі, аварійних відключень електроенергії чи повітряної тривоги.

Доцільно посилити систему охорони праці та санітарії на основі ризик-орієнтованого підходу. Пропонується запровадити регулярні внутрішні аудити умов праці, переглянути інструкції для найбільш небезпечних робочих місць, установити просту систему показників для моніторингу безпеки, розвинути внутрішні канали повідомлення про небезпечні ситуації без санкцій для працівників. Важливим кроком є посилення культури безпеки через поєднання нульової толерантності до порушень із мотиваційними інструментами, а також оновлення засобів індивідуального захисту, протипожежного обладнання й аптечок.

З урахуванням воєнного стану пріоритетними є інтеграція вимог цивільного захисту в повсякденну діяльність комплексу, регулярне оновлення планів евакуації й цивільного захисту, організація навчальних тренувань з дій у разі повітряної тривоги, пожежі чи техногенної аварії, створення резервної системи енергозабезпечення для критичних функцій, формування запасів води та медичних засобів. Доцільно посилити взаємодію з підрозділами ДСНС і медичними установами, а також підготувати зрозумілі інформаційні матеріали для гостей, включно з іноземними відвідувачами, щодо правил поведінки в надзвичайних ситуаціях, що дозволить підвищити реальну стійкість «Галицького замку» до зовнішніх шоків і краще захистити життя та здоров’я працівників і гостей.

Проведений аналіз засвідчує, що у готельно-ресторанному комплексі «Галицький замок» функціонує базова, формально впорядкована система охорони праці, санітарії та безпеки, яка ґрунтується на чинних нормативних вимогах, визначенні відповідальних осіб, проведенні інструктажів та підтриманні основної документації. Ця структура дозволяє стримувати частину виробничих та гігієнічних ризиків і забезпечує мінімально необхідний рівень

безпеки для працівників і відвідувачів. Проте комплексний характер виробничих процесів, велика кількість гостей і чинник воєнного стану породжують ризики, які не можуть бути повністю охоплені наявними механізмами контролю. Найвразливішими залишаються питання фактичного дотримання інструкцій у пікові періоди, оперативного оновлення процедур безпеки, технічної надійності обладнання та готовності персоналу діяти у надзвичайних обставинах — від пожежі до аварійних відключень електроенергії чи сигналу повітряної тривоги.

Подальший розвиток системи охорони праці потребує переходу до ризик-орієнтованої моделі управління безпекою. Доцільним кроком є регулярне проведення внутрішніх аудитів умов праці, перегляд і конкретизація інструкцій для небезпечних робочих місць, запровадження простих індикаторів моніторингу безпеки та створення каналів конфіденційного повідомлення про потенційні небезпеки. В умовах воєнного стану особливу вагу мають заходи цивільного захисту: оновлення планів евакуації, проведення тренувань з реагування на повітряні тривоги й техногенні інциденти, забезпечення резервного енергоживлення та створення запасів води, медикаментів і засобів першої допомоги. Поглиблення співпраці з ДСНС та медичними службами, а також наявність зрозумілих інструкцій для гостей, включно з іноземцями, дозволять підвищити реальну стійкість комплексу до зовнішніх загроз і зміцнити систему захисту життя та здоров’я працівників і відвідувачів.

ВИСНОВКИ

Інноваційний розвиток у готельно-ресторанному бізнесі доцільно трактувати як складне багатовимірне явище, що охоплює не лише технологічні новації, а й оновлення продуктового асортименту, сервісних процесів, організаційних рішень, маркетингових підходів і соціально-екологічних практик. Ключовим стає не поодинокий факт упровадження новинки, а здатність підприємства конструювати якісно нові поєднання сервісу, простору, управлінських механізмів та форматів взаємодії з гостем. За умов повномасштабної війни та різкої турбулентності ринкового середовища інноваційність перестає бути факультативною опцією підвищення ефективності й набуває статусу базового механізму підтримання функціональної стійкості та конкурентних позицій закладів гостинності.

Розвиток наукових уявлень – від шумпетерівського підходу до «творчого руйнування» до сучасних класифікацій інновацій у сфері гостинності – показує потребу інтегрувати об’єктний, процесний і системний ракурси аналізу. Інновація водночас постає як конкретний сервісний продукт чи технологічне рішення, як послідовність етапів інноваційного циклу та як інструмент трансформації бізнес-моделі підприємства. Розмежування інновацій за сферами застосування, глибиною та масштабом новизни, джерелами генерування ідей і форматами фінансування створює концептуальну основу для оцінювання інноваційного потенціалу та раціонального добору магістральних напрямів модернізації.

Сучасні концепції й моделі інноваційного розвитку сфери послуг засвідчують, що довгострокові конкурентні переваги формуються на стику ресурсно-орієнтованого та процесного підходів, клієнтоорієнтованої та сервісно-домінантної логіки, парадигми відкритих інновацій і цифрової трансформації. Унікальні ресурси й динамічні здатності підприємства задають вихідну базу інноваційних рішень; належна організація інноваційного процесу забезпечує їхню імплементацію; фокус на співтворенні цінності разом із гостем і партнерськими стейкхолдерами розширює інтелектуальний і технологічний

простір розвитку; цифрові технології виконують роль надсистемного рівня, який змінює сам характер сервісної діяльності та управління взаємодією з клієнтом.

Івент-напрям у готельно-ресторанних комплексах формується як самостійний інноваційний трек, у межах якого події переходять від статусу поодиноких заходів до позиції структурованого бізнес-напряму з визначеними ринковими нішами, інноваційними пакета ми сервісу, продуманими моделями монетизації та виразними іміджевими ефектами. Інтеграція підходів «економіки вражень», концепції подієвого туризму, теорії event-management і цифрових комунікацій дає змогу розглядати івент-діяльність як інструмент диверсифікації джерел доходу, посилення брендової капіталізації та нарощення соціального капіталу підприємства. Це набуває особливої значущості в умовах воєнних ризиків і підвищених вимог до стійких, гнучких і адаптивних моделей розвитку готельно-ресторанних закладів.

Узагальнення результатів аналізу організаційної, функціональної та ринкової характеристики ГРК «Галицький замок» дає підстави стверджувати, що комплекс сформував стійку бізнес-модель багатофункціонального заміського центру гостинності з виразною тематичною концепцією. Поєднання готельних, ресторанних, оздоровчих, подієвих та інфраструктурних сервісів у межах єдиного простору забезпечує ефект цілісного продукту «все в одному місці», який орієнтовано на кілька ключових сегментів: туристів, сімейні групи, молодят, корпоративних клієнтів і відвідувачів, орієнтованих на оздоровчий відпочинок. Архітектурна та інтер’єрна автентика, підкріплена ранніми професійними відзнаками, сформувала впізнаваний бренд, який створює суттєві бар’єри для прямого копіювання бізнес-моделі конкурентами та підсилює нематеріальний капітал комплексу.

Фінансово-економічний аналіз показав, що в умовах воєнної економіки «Галицький замок» зберігає здатність підтримувати прийнятну рентабельність продажів і нарощувати дохідну базу за рахунок диверсифікації джерел виручки та акценту на ресторанно-банкетному сегменті. Готельний блок, хоча й формує відносно невелику частку доходу, відіграє важливу роль у підтримці

комплексності продукту та обслуговуванні подієвого бізнесу. Висока частка змінних витрат у структурі собівартості поєднується з ефектом операційного важеля: зростання завантаженості залів і збільшення середнього чека дозволяють розподіляти постійні витрати на більший обсяг обороту, забезпечуючи стабільне зростання операційного прибутку. Перехід до більш активної маркетингової та подієвої стратегії управління підсилює здатність комплексу адаптуватися до коливань попиту.

Порівняльний аналіз конкурентного середовища засвідчив, що «Галицький замок» займає специфічну нішу заміського тематичного комплексу з великою місткістю банкетних залів і відносно камерним номерним фондом. У готельному сегменті він не конкурує напряму з великими міськими готелями бізнес-класу, натомість зміщує акцент у площину подієвого сервісу, де ключовими стають гнучкість банкетних рішень, комплексність організації заходу «під ключ», емоційна сила бренду й атмосферність локації. Цінове позиціонування в середньому сегменті, поєднане з унікальною тематичною концепцією та заміським розташуванням, дозволяє комплексу одночасно залишатися доступним для широкого кола клієнтів і зберігати образ преміального простору для весіль, корпоративів і сімейних подій.

Оцінка інноваційного та івент-потенціалу показала, що «Галицький замок» перебуває у фазі переходу від моделі традиційного банкетного сервісу до моделі повноцінної подієвої платформи. SWOT-аналіз засвідчив потужні сильні сторони у вигляді тематичної концепції, багатофункціональності, досвіду проведення подій і зростаючого попиту на емоційно насичені формати, а також окреслив ключові обмеження – обмежений номерний фонд, недостатню цифровізацію івент-процесів та залежність від кадрового потенціалу. Зовнішні можливості, пов’язані з розвитком внутрішнього й подієвого туризму, цифрових каналів просування, креативних індустрій і грантових програм, у поєднанні з внутрішніми ресурсами створюють основу для проактивної інноваційної стратегії. Реалізація цієї стратегії потребує інституціоналізації подієвого менеджменту, поглиблення цифрової трансформації, розбудови партнерських

мереж і розроблення лінійки сценарно диференційованих подієвих продуктів, що в сукупності дозволить конвертувати наявний інноваційний потенціал у довгострокові конкурентні переваги комплексу в післявоєнній перспективі.

Інноваційний розвиток ГРК «Галицький замок» доцільно спрямовувати на поступове переосмислення його функціональної моделі: від традиційного готельно-ресторанного комплексу – до сучасної багатосервісної платформи, у центрі якої знаходиться подія як ключовий продукт. Саме івент-сегмент, зважаючи на його найвищу частку у доходах, стабільність попиту та високий рівень маржинальності навіть у кризових і післякризових умовах, стає головним драйвером створення доданої вартості. У межах цієї логіки всі структурні елементи комплексу – проживання, ресторація, оздоровчі послуги, просторові рішення та цифрові інструменти – зводяться у єдину систему, яка підсилює роль події та розширює можливості її монетизації.

Запропонований формат «Вечір у Галицькому замку: Лицарський бенкет» є практичним втіленням такої стратегії. Подія постає не просто тематичним банкетом, а цілісним досвідним продуктом із власною драматургією, символічною мовою простору, рольовою взаємодією та гастрономічною стилізацією. У результаті бенкет набуває характеристик серійного сервісного циклу, придатного до багаторазового відтворення без втрати ефекту новизни. Такий формат формує сталість попиту, генерує потужний візуальний і медіапотенціал для просування, а також створює умови для розвитку локальних партнерств і розширення туристичної інфраструктури. Концептуальна глибина та унікальність образу знижують ризики копіювання та зміцнюють символічний капітал бренду.

Економічні розрахунки свідчать, що перехід до пакетної моделі івент-продукту дозволяє зробити творчий задум фінансово прозорим і керованим. Розмежування фіксованої постановочної частини та змінної гастрономічної складової дає можливість чітко визначати поріг беззбитковості, оцінювати вплив масштабу та оптимізувати структуру витрат. Двопакетна модель (Standard / Premium) забезпечує різні рівні занурення та дозволяє гнучко управляти

маржинальністю. Уже при орієнтовно 50 учасниках подія стає самоокупною, а подальше зростання кількості гостей істотно покращує фінансовий результат завдяки розподілу постійних витрат. Преміальний пакет виконує стабілізуючу функцію, зменшуючи ризики, пов’язані з коливаннями попиту.

З позиції управління запропонований підхід означає перехід від ситуативного банкетного планування до логіки формування стабільної продуктової лінійки подій. Упорядкування сценаріїв, бюджетів, технічних рішень, розрахунків заробітної плати та інструментів ціноутворення, доповнене системною роботою з сезонністю, робить «Лицарський бенкет» не разовим заходом, а масштабованим, регулярним та економічно прогнозованим продуктом. У такому форматі івент-напрям стає ключовим елементом стратегічної архітектури ГРК «Галицький замок», поєднуючи високу економічну ефективність, виразну унікальність клієнтського досвіду та зміцнення ролі комплексу як центру туристичної і культурної активності регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л. Л., Мельник О. Г. Інноваційні моделі розвитку підприємств сфери гостинності. Економіка і організація підприємств. 2020. № 4. С. 45–58.

2. Бажал Ю. М., Пісоцька Ю. А. Необхідність вивчення теорії економічного розвитку й. Шумпетера в українських університетах. URL : ttps://core.ac.uk/download/pdf/149238426.pdf.

3. Балацька Н. Ю., Калєнік К. В. Стратегії інноваційного розвитку в індустрії гостинності. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2021. Вип. 31. С. 20–27. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/504

4. Бєлова Т.Г., Крайнюченко О.Ф. Маркетинг вражень – технологія майбутнього. URL: http://dspace. nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/ 8892/1/31. Pdf.

5. Владимир О. М., Малюта Л. Я., Рудан В. Я. Особливості функціонування сфери гостинності та туризму на засадах інклюзивності: міжнародний досвід та українські реалії. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 3(09). С. 24–32.

6. Владимир О., Малюта Л., Рудан В. Інтеграція дизайну в готельноресторанний бізнес: ефекти для туризму та розвитку місцевих громад. Економічний аналіз. 2022. Том 32. No 3. С. 307-313.

7. Воскресенська О. Є., Фурсов А. М. Event-менеджмент в управлінні розвитком подієвого туризму. Молодий вчений. 2019. № 2(1). С. 248–252.

8. Готелі Тернополя – каталог. List.in.ua. URL: https://list.in.ua/Тернопіль/Готель.

9. Готелі Тернополя: ціни та варіанти розміщення. Hotels24.ua. URL: https://hotels24.ua/uk/Ternopil/.

10. Готельно-ресторанний комплекс «Галицький замок», Тернопіль. Booking.com. URL: https://www.booking.com/hotel/ua/galits-kii-zamok.uk.html.

11. Готельно-ресторанний комплекс Галицький замок, Тернопіль. Hotels24.ua. URL: https://hotels24.ua/uk/Ternopil/Hotel-and-restaurant-complex-Galickiy-zamok-11225.html.

12. Гриценко Т., Кушнір Н. Іммерсивні технології у сучасній подієвій індустрії. Креативна економіка. 2021. № 2. С. 112–125.

13. Гузар У., Голод А., Паска М., Петришин Н., Тесля О., Тихоновський М. Особливості та перспективи розвитку індустрії гостинності в Україні. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2024. № 3(56). С. 410–422. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4371

14. Д'яконова А., Тітомир Л., Жовтяк К. Інноваційні технології як фактор формування стратегії управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2023. № 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22.

15. Даниленко О. О. Особливості та дискусійні аспекти понять «подія» та «івент» у ресторанному господарстві. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. № 6. С. 12–18. DOI: 10.32782/tourismhospcee-6-2.

16. Дуляба Н І., Ільчишин С.М. Проблеми та перспективи розвитку ресторанного господарства в індустрії туризму. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/108.pdf.

17. Завідна Л.Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Вип. 1 (57). 2020. С. 120-125.

18. Зайцева О.І., Фурсов А.М. Використання інструментарію маркетингу вражень в індустрії гостинності. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2019. № 3. С. 86–90. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wpcontent/uploads/2021/01/19-16.pdf.

19. Кащук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. Бізнесінформ. 2023. № 6. С. 93–99.

20. Кіш Г. В. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 6(12). С.65 – 77. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-65-77.

21. Коркач Г.В., Котузаки О.М., Нікітчіна Т.І., Шунько Г.С. Технологічні інновації в ресторанному бізнесі для забезпечення конкурентоспроможності закладу. Економіка харчової промисловості. 2021. Т. 13. Вип. 4. С. 69¬74. DOI: https://doi.org/10.15673/fie.v13i4.2194

22. Кузьмін О. Є., Чухрай Н. І. Підприємництво і креативність у сфері гостинності. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 268 с.

23. Лисюк Т.В., Терещук О.С., Пасічник М.П. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. Економіка і суспільство: готельноресторанна справа. 2022, № 40. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022- 40-11.

24. Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. Event-менеджмент в індустрії туризму. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. Вип. 6. С. 220–230.

25. Малюта Л., Малюта О., Сосніцький А. Обґрунтування впровадження інноваційних стратегій для підприємств готельного бізнесу. Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференція молодих учених з міжнародною участю «Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика» (15-16.05.2025, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2025. С.194-200.

26. Малюта Л., Малюта О., Сосніцький А. Інноваційні напрями розвитку сучасних підприємств. Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Актуальні проблеми та перспективи розвитку сфери гостинності, туризму та рекреації» (м. Запоріжжя, 23 жовтня 2025 року). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2025. С.522-526.

27. Малюта Л., Малюта О., Сосніцький А. Інноваційні підходи до управління підприємствами індустрії гостинності в Україні. «Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності» : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (13–

14 листопада 2025 року, м. Львів). Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2025. 682с. С.602-606.

28. Матвійчук Л., Лепкий М., Молнар-Бабіля Д. Регіональний аналіз розвитку готельного господарства в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 31. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-68.

29. П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О. Інноваційні ресторанні технології: основи теорії : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О. Київ. Кондор видавництво, 2013. 240 с.

30. Панов Є., Зінько І. Подієвий туризм як драйвер розвитку регіональних економік. Туристичні студії. 2023. № 1. С. 67–82.

31. Поплавський М. М. Event-менеджмент у індустрії дозвілля. Питання культурології. 2017. Вип. 33. С. 186–197.

32. Про інноваційну діяльність. Закон України : прийнятий Верховною Радою України 04.07.2002 № 40-IV : текст із змінами станом на 31.03.2023 URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text (дата звернення: 15.04.2024).

33. Середа Н., Піюренко І. Інноваційна діяльність в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-58.

34. Середньовічна ресторація «Галицький Замок» визнана найкращою в Україні. 20 хвилин Тернопіль. 19.09.2012. URL: https://te.20minut.ua/Podii/serednovichna-restoratsiya-galitskiy-zamok-viznana-naykraschoyu-v--10204821.html.

35. Скільки коштує місяць життя в Тернополі: ціни на житло, транспорт та харчування. VisitUkraine.today. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/4749/how-much-does-a-month-of-living-in-ternopil-cost-prices-for-housing-transportation-and-food.

36. Трухачова К. В., Власенко Н. А., Воскресенська О. Є., Софієнко А. В., Шукліна В. В. Технології обслуговування туризму в event-менеджменті: екополітика, логістика, маркетинг. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2021. № 4. С. 231–239.

37. Хитра О. Туристичний брендинг в умовах економіки вражень. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-64.

38. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку : Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й. А. Шумпетер; пер. з англ. В. Старка. Київ : Вид. дім «Києво-Могил. акад.», 2011. 242 с.

39. Яремко З.М., Тимошук С.В., Третяк О.І. Охорона праці: навч. посіб. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 234с.

40. Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, D., Harris, R., McDonnell, I. Events Management. 6th ed. London : Routledge, 2023. 720 p. ISBN 9780367896526.

41. Brown, T. Design Thinking for Service Innovation. New York : Pearson, 2020. 256 p.

42. Kansakar P., Munir A., Shabani N. Technology in Hospitality Industry: Prospects and Challenges. arXiv. 2017. URL: https://arxiv.org/abs/1709.00105

43. Pine, B. J., Gilmore, J. H. The Experience Economy. Boston : Harvard Business Review Press, 2019. 320 p.

ДОДАТКИ