

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Культурно-розважальні програми з елементами акробатики як інноваційна туристична послуга за матеріалами ТОВ «Готельно-ресторанного комплексу «СОБКОФФ», м. Хмельницький

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»

Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»

Освітня програма «Туризм»

Шифр 24220

Виконала: студентка 2 курсу
група ТУРМ-24-1


Підпис

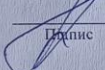
Дар'я РУСНАК
Ініціали, прізвище

Керівник


Підпис

Людмила ГРИГОР'ЄВА
Ініціали, прізвище

Нормоконтролер


Підпис

Оксана ГРИНДІЙ
Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Зав. кафедри
туризму та готельно-
ресторанної справи


Підпис

Ігор ЖУРБА
Ініціали, прізвище

17 12 2025 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»
Освітня програма Туризм

ЗАТВЕРДЖУЮ

зав. кафедри туризму та
готельно-ресторанної справи
Ігор ЖУРБА

19 12 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Руснак Дар'ї Володимирівни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1 Тема роботи Культурно-розважальні програми з елементами акробатики як інноваційна туристична послуга

керівник роботи Григор'єва Людмила Володимирівна

затверджена Наказом по університету від «25» серпня 2025 р. №65

2 Строк подання студентом роботи на кафедру 15. 12. 2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: посібники, періодичні видання, статистичні звіти, Інтернет джерела

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

У першому розділі розглянути теоретичні засади культурно-розважального туризму. У другому розділі здійснити аналіз діяльності підприємства «Sobkoff» і провести аналіз розважальних програм та впровадження інновацій у діяльність закладу. У третьому розділі розробити напрями удосконалення управління розважальними програмами та запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства.

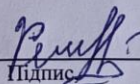
5 Перелік графічного матеріалу: типологія анімаційної діяльності, складові програми акробатичного шоу, фінансові показники діяльності «Sobkoff», SWOT-аналіз, собівартість туру «Вікенд вражень у Sobkoff».

Дата видачі завдання 01 09 2025 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Назва етапу виконання КР	Термін виконання етапу роботи	Примітка
1. Вибір теми і складання бібліографії	01.09.2025	Виконано
2. Вивчення стану проблеми за темою «Культурно-розважальні програми з елементами акробатики як інноваційна складова туристичного продукту», висвітлення її в науковій літературі, нормативних документах, мережі Інтернет	15.09.2025	Виконано
3. Збір фактичного матеріалу	22.10.2025	Виконано
4. Уточнення мети, завдань і обґрунтування концепції роботи	06.10.2025	Виконано
5. Вибір методів аналізу матеріалів. Попереднє формулювання гіпотез, припущень тощо	13.10.2025	Виконано
6. Обробка зібраного матеріалу	27.10.2025	Виконано
7. Виявлення тенденцій, схем розвитку проблемної ситуації, прогнозування та формулювання підходів до розв'язання проблеми	10.11.2025	Виконано
8. Підготовка тексту Основної частини роботи. Формулювання висновків за розділами	24.11.2025	Виконано
9. Підготовка тексту виступу та загальних висновків, проходження попереднього захисту	01.12.2025	Виконано
10. Здача роботи на кафедрі	15.12.2025	Виконано

Студент-дипломник


Підпис

Дар'я РУСНАК

Ім'я, Прізвище

Керівник роботи


Підпис

Людмила ГРИГОР'ЄВА

Ім'я, Прізвище

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу Руснак Дар'я Володимирівна

Тема роботи: Культурно-розважальні програми з елементами акробатики як інноваційна туристична послуга

Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник, к.е.н., доц. Людмила Григор'єва

м. Хмельницький, 2025 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 70 с., містить 7 таблиць, 4 рисунки, перелік джерел посилань складається із 45 найменувань.

Актуальність роботи. Культурно-розважальні програми з елементами акробатики є актуальним інноваційним напрямом розвитку сучасної туристичної та розважальної індустрії, оскільки сприяють формуванню унікального емоційного досвіду для споживачів. Поєднання шоу-мистецтва, акробатики та туристичних послуг підвищує конкурентоспроможність закладів індустрії гостинності та відповідає сучасним тенденціям розвитку дозвілля. В Україні даний напрям має значний потенціал для подальшого розвитку та впровадження.

Перший розділ роботи присвячений розгляду теоретичних основ формування культурно-розважальних програм та інновацій у сфері туризму.

У другому розділі проведено аналіз організації та ефективності культурно-розважальних програм з елементами акробатики на прикладі діяльності готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff».

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення та розвитку інноваційних культурно-розважальних програм і розроблено авторські пропозиції шоу та туристичного продукту.

Ключові слова: культурно-розважальні програми, акробатика, шоу, інновації, туризм, дозвілля, туристичний продукт.

ANNOTATION

for qualification work Rusnak Daria Volodymyrivna

Topic of work: Cultural and entertainment programs with elements of acrobatics as an innovative tourist service

Specialty 242 "Tourism and Recreation"

Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business

Scientific supervisor, Ph.D. in Economics, Associate Professor Liudmyla Hryhorieva

Khmelnyskyi, 2025

The qualification work is completed on 70 pages, contains 7 tables, 4 figures, the list of references consists of 45 names.

Relevance of the work. Cultural and entertainment programs featuring elements of acrobatics represent a relevant and innovative direction in the development of the modern tourism and entertainment industry, as they contribute to the formation of a unique emotional experience for consumers. The combination of show arts, acrobatics, and tourism services increases the competitiveness of hospitality industry establishments and aligns with modern trends in leisure development. In Ukraine, this area holds significant potential for further development and implementation.

The first section of the work is dedicated to the theoretical foundations of forming cultural and entertainment programs and innovations in the tourism sector.

The second section provides an analysis of the organization and effectiveness of cultural and entertainment programs with elements of acrobatics, using the activities of the "Sobkoff" hotel and restaurant complex as a case study.

The third section proposes directions for improving and developing innovative cultural and entertainment programs and develops original proposals for shows and tourism products.

Keywords: cultural and entertainment programs, acrobatics, show, innovations, tourism, leisure, tourism product.

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1 Теоретичні засади формування та управління культурно-розважальними програмами в туризмі	10
1.1 Основні підходи до визначення культурно-розважального дозвілля	10
1.2 Класифікація культурно-розважальних програм в туризмі	16
1.3 Підходи до управління впровадження інновацій в культурно-розважальному туризмі	22
Розділ 2 Аналіз діяльності готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff» у сфері культурно-розважальних програм та впровадження інновацій	27
2.1 Загальна характеристика діяльності готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff» за 2022-2024 роки	27
2.2 Аналіз розважальних програм готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff»	38
2.3 Вплив впроваджених інновацій на розвиток діяльності готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff»	44
Розділ 3 Проектні пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff» на ринку розважальних послуг	48
3.1 Концепція посилення позиціонування готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff» як розважального центру	48
3.2 Розробка туристичного магніту: шоу-тур «Вікенд вражень у Sobkoff»	52
3.3 Модель співпраці з туроператорами та ефективні інструменти просування шоу-турів	55
Висновки	64
Список використаних джерел	67

Вступ

Актуальність теми. Сучасний туристичний ринок характеризується високою конкуренцією та постійним зростанням вимог споживачів до емоційної насиченості відпочинку. Особливої значущості набувають інноваційні розважальні формати, що здатні формувати унікальний туристичний продукт та підсилювати конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності. Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку культурно-розважальних програм є використання акробатичних елементів в програмах, які дозволяють створювати видовищні шоу, підвищувати рівень емоційної залученості гостей і формувати додану цінність туристичного продукту. Зважаючи на те, що ринок регіональних туристично-розважальних послуг України перебуває на етапі активної трансформації, дослідження інноваційних програм із елементами акробатики є актуальним, своєчасним і важливим для розробки ефективних моделей розвитку комплексів на кшталт «Sobkoff».

Наукове підґрунтя формування культурно-розважальних програм у туризмі та впровадження інновацій закладене у працях українських і зарубіжних дослідників. Зокрема, питання організації туристичної анімації та інновацій аналізували О. Любіцева [10], Т. Ткаченко [15]. Концепцію «економіки вражень» як основи створення унікального туристичного продукту розробили Дж. Пайн та Дж. Гілмор [41]. Роль інноваційних шоу в підвищенні емоційного залучення аудиторії досліджував Р. Голденберг [35]. Узагальнення їхніх напрацювань дозволяє обґрунтувати перспективність упровадження акробатичних програм у діяльність готельно-ресторанних комплексів.

Мета та завдання дослідження. Метою є обґрунтування теоретичних засад, аналіз практичної діяльності та розроблення інноваційних проєктних рішень щодо впровадження культурно-розважальних програм з елементами акробатики як інноваційної складової туристичного продукту готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff».

Для реалізації поставленої мети у роботі визначено такі завдання: проаналізувати теоретичні засади формування та управління культурно-розважальними програмами в туризмі; визначити сучасні підходи до впровадження інновацій у розважальній діяльності; провести аналіз культурно-розважальної діяльності готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff»; визначити проблеми та перспективи удосконалення розважальних програм підприємства; розробити проєктні пропозиції щодо нових акробатичних номерів і туристичного туру «Вікенд вражень у Sobkoff»; обґрунтувати організаційно-економічні та маркетингові умови впровадження запропонованих інновацій.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації культурно-розважальних програм у готельно-ресторанних комплексах. Предметом дослідження виступають інноваційні підходи та методи удосконалення культурно-розважальних програм шляхом використання акробатичних елементів шоу у діяльності «Sobkoff».

Методи дослідження. У дослідженні використано системний аналіз для вивчення теоретичних підходів до культурно-розважальних програм; порівняльний аналіз для зіставлення традиційних та інноваційних форматів шоу; SWOT-аналіз для оцінки конкурентних можливостей «Sobkoff»; проєктний метод для розроблення акробатичних номерів і туру «Вікенд вражень у Sobkoff»; економічний аналіз для розрахунку ефективності впровадження інновацій.

Прикладна новизна одержаних результатів. Новизна полягає у розробленні концепції інноваційних акробатичних номерів, які можуть бути інтегровані до культурно-розважальної програми готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff», а також у формуванні нового туристичного продукту — туру «Вікенд вражень у Sobkoff». Крім того, запропоновано модель посилення бренду комплексу як розважального центру та окреслено комплекс рекомендацій щодо модернізації системи організації шоу-програм.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих рішень для удосконалення культурно-розважальної діяльності «Sobkoff». Розроблені

інноваційні номери, програма туру «Вікенд вражень у Sobkoff» та управлінські рекомендації можуть бути впроваджені в практичну діяльність закладу для підвищення конкурентоспроможності, збільшення обсягів доходів, розширення цільової аудиторії та формування стійкого розважального бренду.

Апробація результатів роботи. Основні положення дослідження були апробовані під час участі у науково-практичних конференціях і семінарах з питань інновацій у туризмі та індустрії гостинності. Зокрема, була взята участь в міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» [12]. Окремі розроблені рішення були представлені керівництву комплексу «Sobkoff» під час проходження виробничої практики, що підтверджує їх прикладну цінність та можливість подальшого впровадження в діяльність підприємства.

Обсяг і структура дипломної роботи. Дипломна робота має загальний обсяг 70 сторінок машинописного тексту, включаючи вступ, три змістовні розділи, висновки, список використаних джерел. Основний текст роботи становить приблизно 60 сторінок, містить 7 таблиці, 4 рисунки, які ілюструють теоретичні положення та результати аналізу діяльності готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff». До роботи включено 45 використаних джерел, що забезпечують достатню наукову обґрунтованість дослідження.

Розділ 1 Теоретичні засади формування та управління культурно-розважальними програмами в туризмі

1.1 Основні підходи до визначення культурно-розважального дозвілля

У сучасному туристичному просторі дедалі більше уваги приділяється тому, як турист проводить вільний час: не лише як пасивний спогад, а як активна участь, переживання, емоційне залучення. У межах теми дипломної роботи - культурно-розважальні програми (зокрема з елементами акробатики) є важливим з'ясувати, як розуміють дозвілля, культурно-дозвілльєву діяльність і якими підходами до них оперують в науці.

Наукові підходи до визначення змісту та функцій дозвілля значно еволюціонували протягом останніх десятиліть, що пов'язано зі змінами способу життя, зростанням мобільності населення та розширенням сфери культурних індустрій. Дозвілля стає все більш комфортним, оскільки забезпечується розвитком технічного прогресу. У сучасних умовах культурно-розважальне дозвілля розглядається як багатовимірний феномен, що поєднує елементи культури, творчої діяльності, видовищності, рекреації та інновацій.

У науковій літературі дозвілля традиційно трактують як соціальний простір вільного часу, заповнений активностями, які забезпечують відновлення фізичних, емоційних та інтелектуальних ресурсів людини [16]. Класичні концепції Т. Веблена, Дж. Дюмазед'є та М. Каплана підкреслюють значення дозвілля як простору самореалізації, формування соціальних зв'язків та розвитку творчого потенціалу [13,14]. У цьому контексті культурно-розважальне дозвілля є не лише способом організації вільного часу, але й механізмом формування ціннісних орієнтацій, культурних смаків та емоційної культури.

Як зазначила Д. М. Зарицька у своїй праці «Організаційно-технічне забезпечення анімаційних програм в туризмі» : «Анімація обслуговування передбачає розробку і здійснення спеціальних програм по організації вільного

часу відпочиваючих, які мають відповідну структуру – фабулу програми відпочинку» [7].

Автори С. І. Байлик, О. М. Кравець в посібнику «Організація анімаційних послуг в туризмі» підкреслюють значущість наявності шоу-програм в сфері гостинності та туризму: «Комбінація активного та пасивного відпочинку рекреантів незалежно від вікової категорії та соціального статусу передбачає наявність розважальних заходів, яким притаманні емоційне переключення, незвичайність, святковість, несхожість на те, чим займаються у своєму повсякденному житті» [1].

Культурно-розважальне дозвілля з позицій культурології інтерпретується як форма участі в культурних практиках, спрямованих на задоволення духовних і естетичних потреб людини, а також на включення її у процес культурного обміну [31]. Як наголошують науковці, сучасні форми дозвілля мають тенденцію до гібридизації: поєднання елементів культури, спорту, мистецтва, інтерактивності та медіатехнологій [18]. Завдяки цьому вони стають частиною нових креативних індустрій, що визначають структуру туристичного продукту.

У науковій статті на тему дослідження впливу ресторанних шоу на поведінку споживачів «The Effect of Restaurant Shows on The Consumers' Behaviors» Ялмазел, С. Е. зазначає: «Складові якості ресторану (якість їжі, якість обслуговування та якість фізичного середовища) впливають на намір споживачів повторно відвідати заклад. Крім того, у цьому взаємозв'язку було доведено опосередковуючу роль задоволеності та наміру поділитися інформацією в соціальних мережах. Більше того, було виявлено помірний ефект ставлення споживачів до шоу. Таким чином, залежно від реакції споживачів на шоу, можна буде визначати рівні якості ресторанів та змінювати наміри тих споживачів, які мають низький намір повторно відвідати ресторани шоу, що відбудуться згодом» [45].

Відповідно до підходів туризмознавства, культурно-розважальне дозвілля є важливою складовою структури туристичного продукту, що визначає емоційну насиченість подорожі та рівень задоволення туристів [22]. Дослідники

підкреслюють, що саме культурно-дозвілєві практики забезпечують «додану вартість» туристичного враження, формуючи унікальність та конкурентоспроможність туристичного комплексу або дестинації [3].

Окрему увагу в наукових дослідженнях приділено впливу культурно-розважального дозвілля на соціальну адаптацію та психологічне благополуччя людини. За даними досліджень у галузі психології дозвілля, участь у культурних та творчих активностях сприяє зниженню рівня стресу, формуванню позитивних емоцій та покращенню якості життя [36]. У туристичному контексті це має особливе значення, оскільки подорожі часто спрямовані саме на відновлення ресурсів.

Поняття «дозвілля» відображає частину позаробочого часу людини, призначену для відновлення, саморозвитку, творчості чи просто відпочинку. Сьогодні дозвілля стає все більш комфортним, оскільки забезпечується розвитком технічного прогресу. Зарубіжними вченими вважається, що дозвілля як науковий термін походить від латинського слова «licere», то у перекладі означає «бути дозволеним», французького слова «loisir» («вільний час») та англійського слова «leisure» («свобода вибору дій»).

Філософські аспекти дозвілля у контексті розуміння проведення вільного часу в рамках культурної сфери з її складовими частинами та формами розглядалися як закордонними, так і вітчизняними науковцями. Зокрема, Г.В. Гегель, А.Н. Уайтхед, Ф.В. Шеллінг, розглядаючи філософські аспекти культурно-дозвілєвих явищ, вважали їх складовими часового простору, що є цілісним, самодостатнім функціонуючим організмом. У дослідженнях А.К. Уледова, П.А. Флоренського, М.С. Кагана (1996), А.Ф. Лосєва, Е.С. Маркаряна (2000), Е.В. Соколова (1989) культурно-дозвілєва діяльність визначається як творча робота, що виконується з метою отримання задоволення [20].

Дозвілєва складова у сфері відпочинку і проведення вільного часу є частиною культурного становлення та розвитку держави, яка відображається в її установах, цілях, функціях, принципах і спрямована на розробку стратегій та завдань у сфері вільного часу суспільства. Кожна держава визначає власні

аспекти розвитку культурно-дозвілєвої діяльності відповідно до економічних, політичних, соціальних, культурних завдань. Дозвілля є також однією із ключових одиниць культурної сфери країни, проблема якої розглядається у теоретичному і практичному розуміннях, оскільки рівень розвитку суспільства вимірюється не лише характером виробництва продукції матеріальних благ, а в більш широкому значенні – організованою культурно-дозвілєвою діяльністю населення.

Культурно-розважальне дозвілля (або культурно-дозвілєва діяльність) можна розуміти як форму дозвілля, орієнтовану на залучення людини в активну участь у культурних і розважальних заходах - відвідування шоу, вистав, тематичних програм, фестивалів, участь у творчих чи видовищних подіях. Підкреслюється, що «дозвілєва складова у сфері відпочинку є частиною культурного становлення та розвитку держави».

У контексті туризму важливим є те, що дозвілля стає складовою туристичного продукту, туристи очікують не лише проживання й транспорт, але й змістовне дозвілля, яке задовольняє їхні культурні, емоційні, соціальні потреби. Туризм сприяє задоволенню оздоровчих, просвітніх, професійних, рекреаційних потреб людини, економічному, політичному, соціальному, культурному розвитку суспільства. Головною метою туристичного дозвілля є: удосконалення обслуговування людини у вільний час, залучення її до різноманітних дозвілєвих заходів, що здійснюються туристичними комплексами (готелями, санаторіями, пансіонатами, туристичними базами та таборами, туристичними клубами), організація ефективного відпочинку людини, формування оптимістичного настрою, відновлення фізичних і духовних сил.

Сучасний ринок туристичних послуг неможливий без цілеспрямованої дозвілєвої діяльності, від якої досить часто залежить імідж та популярність готелю, його прибуток, психологічний клімат, перспективи й темпи розвитку. Збільшити кількість клієнтів у конкретному туристичному центрі можна не тільки шляхом збільшення готельних номерів, чіткої роботи авіаліній, усунення комунальних проблем, а й шляхом створення умов для комфортного,

різноманітного, цікавого відпочинку, забезпечення високоякісного дозвіллевого обслуговування.

Ефективність дозвіллевої діяльності неможлива без талановитих артистів, здатних реалізувати певну дозвіллеву програму. Неабияку роль відіграють такі риси, як тактовність і делікатність, комунікабельність і доброзичливість, вміння “чути” клієнта та оперативно реагувати на його проблеми, витривалість і міцне здоров’я. Недаремно у провідних туристичних центрах світу пропагується як основний принцип анімаційної служби індивідуальний підхід у роботі з клієнтом. Йдеться про відзначення днів народження туристів, їх професійних свят, сімейних ювілеїв, особистісно значимих подій, про гнучкі пільгові системи. Головною проблемою для молодих спеціалістів є, зазвичай, відсутність практичного досвіду, гнучкості та творчості мислення, невміння використовувати набуті знання та навички у практичній діяльності. Тому сьогодні до організаторів дозвілля в туристичній галузі ставляться якісно інші вимоги: вища освіта, досвід роботи, бажання удосконалювати свою кваліфікацію, наявність відповідних особистих якостей. З цією метою в туристичних комплексах проводяться різноманітні курси, проектні семінари, практикуми, тренінги, діють творчі лабораторії та школи.

Дозвіллева програма має складатися із різноманітних за своєю формою та змістом заходів, викликати у відвідувачів зацікавленість та залучати якомога більше учасників. Розробка та підготовка дозвіллевої програми вимагає від організатора дотримання та виконання кількох етапів: формування задуму, планування програми, реалізація та завершення [23].

Формування задуму програми є початковим етапом і відіграє головну роль, яка належить ініціаторам проекту, їх вмінню проаналізувати доцільність проведення конкретної програми, визначити шляхи її ефективної реалізації. На цьому етапі команда має проаналізувати характер цільової аудиторії (вік, стать, соціальний статус, професійну приналежність, національність, стиль і темпи життя, стан здоров’я, активність), сформулювати чіткі завдання та мету дозвіллевого заходу, визначити місце та час проведення (у закритому

приміщенні, під відкритим небом, на майданчику, на воді), здійснити попередні розрахунки витрат; розподілити функції та обов'язки між членами команди.

Планування програми полягає в тому, щоб визначити засоби, форми та методи для досягнення мети, виявити матеріально-технічні, кадрові, фінансові та інші ресурси для ефективного втілення програми, здійснити рекламну кампанію запланованих дозвіллевих закладів, організувати проведення репетицій.

Реалізація програми полягає у фіксації результатів, їх значимості, контролюванні виконання програми, проведенні моніторингу, оцінці програмної діяльності, аналізу зібраної інформації, нормуванні процесу виконання програми. Реалізація запланованих дозвіллевих заходів передбачає досягнення поставленої мети.

На етапі завершення програми порівнюються досягнуті цілі із запланованими, аналізуються виявлені розбіжності та їх причини, невиконані зобов'язання, вивчаються сприйняття програми туристами.

Зростання популярності туристичного дозвілля зумовило розвиток “курортної рекреації”. Туристичні комплекси та курортні центри почали використовувати дозвіллеві заклади як такі, що сприяють зростанню прибутковості установи, на території якої відкрито клуб, рекреаційний комплекс, дозвіллевий центр. Успішно спланована програма дозвіллевої установи дозволяє завдяки обмеженій кількості її членів та відповідної діяльності закладу значно збільшити прибутковість туристичного комплексу або курорту.

Відомо, що клієнтами туристичних комплексів є люди, які не просто бажають фізично та психологічно розслабитися, відновити свої внутрішні сили, але й отримати позитивні емоції, несподівані, приємні враження, хоча б тимчасово забути про буденні клопоти. Міністр туризму та ремесел Тунісу зазначив: “Якщо у 80-і роки індустрія туризму орієнтувалася передусім на будівництво нових готелів та готельних комплексів, то у 90-і роки акцент робиться на створення багатопрофільного туристичного продукту”.

Серед основних принципів дозвіллевого обслуговування у туристичних комплексах можна назвати такі: індивідуальний підхід, комплексність в

організації дозвіллевих заходів, систематичність проведення дозвіллевих заходів та їх цілеспрямованість, свобода вибору та добровільність участі, театралізація, синтез усіх видів мистецтв.

Підходи до визначення культурно-розважального дозвілля охоплюють:

- часовий підхід (вільний від професійної діяльності час, який використовується для відпочинку чи саморозвитку);
- діяльнісний підхід (дозвілля як діяльність, що реалізує потреби людини - фізичні, соціальні, духовні);
- культурно-інтеграційний підхід (дозвілля як засіб інтеграції культурних, мистецьких, розважальних складових, створення досвіду).

З урахуванням ролі туризму до цього додається туристичний підхід, дозвілля стає елементом туристичного продукту, орієнтованого на задоволення спеціалізованих запитів, активностей, емоційних переживань.

Важливо наголосити, що культурно-розважальне дозвілля не є просто «розвагою» у вузькому значенні - воно має потенціал культурного впливу, формує туристський досвід, створює цінність не лише для відпочинку, але й для іміджу дестинації, задоволення запитів сучасного туриста, який шукає не просто пасивний відпочинок, але і активне інтерактивне переживання.

Фахівець з туристичного дозвілля повинен бути фізично витривалим і здоровим, вміти переносити психічні навантаження, володіти багатьма професійними навичками, щоб вирішувати проблеми з питань соціології культури, педагогіки, психології, соціальної роботи.

1.2 Класифікація культурно-розважальних програм в туризмі

Оскільки індустрія гостинності розвивається швидким темпами завдяки соціальному, економічному і політичному прогресу та завдяки тому, що кількість подорожуючих суттєво збільшилася. З метою підвищення конкурентоспроможності і прибутку, підприємства готельного господарства

намагаються запроваджувати нові прогресивні форми обслуговування та організувати відпочинок, дозвілля і розваги.

Розважаючись, людина чи група людей задовольняють свої духовні потреби, оцінюють свої можливості. Відпочивати та розважатись можна як у природному так і штучному середовищі. Створення відповідних умов для цього і є завданням індустрії розваг. Індустрія розваг є молодого галуззю, яка формує і розвиває особистість, впливає на виховання, формування оптимістичного настрою, відпочинок, культурний розвиток людини тощо [28].

Доцільним в сфері дозвілля є створення:

- спортивного відділу для організації рекреаційних, фізкультурно оздоровчих заходів, дозвілля на пляжах, спортивних майданчиках, у басейнах;
- міні-клубу для організації дитячого дозвілля;
- шоу-відділу для проведення розважальних та видовищних заходів;
- культурно-мистецького відділу для організації творчих акцій, гуртків, декоративно-прикладного мистецтва, художніх проєктів;
- туристично-екскурсійного відділу для організації екскурсій, подорожей до історичних пам'яток.

Організація дозвілля і розваг передбачає залучення як місцевих жителів різних соціальних груп, так і подорожуючих «приїжджих гостей» до участі в різноманітних мистецько-розважальних етнографічних культурно-історичних театралізованих заходах. Програма організації дозвілля і розваг готується із врахуванням особливостей та індивідуальних потреб людини у певний проміжок часу, вільного часу.

Організація процесу розваг будується за певними принципами: добровільний вибір розваг, попередня підготовленість до споживання розваг, необмежений перелік видів розваг, зміна видів розваг, дотримання періодичності споживання розваг, комбінування розваг з іншими заняттями.

На характер організації відпочинку, дозвілля розваг впливають такі чинники, як менталітет процесу відновлення фізичних, духовних і нервово-психічних сил тощо.

Дозвіллева програма повинна відповідати загальній стратегії розвитку туристичного комплексу. Такі програми в туристичних комплексах можна умовно класифікувати за такими ознаками: місцем проведення – паркові, клубні, готельні, віком учасників – дитячі, юнацькі, молодіжні, для дорослих, пенсіонерів, радіусом дії – районні, місцеві, муніципальні, міжнародні.

Загально визнаною вважається класифікація дозвіллевих програм за напрямками діяльності:

- рекреаційно-оздоровчі (дискотеки, танцювальні вечори, розважальні програми та вечірні шоу, карнавали, рибальство, ігрові конкурси, спортивні змагання);
- спортивні (мандрівки, змагання, велоспорт, плавання, екскурсії, подорожі);
- культурно-мистецькі (спектаклі, виставки, концерти, вернісажі, фольклорні акції, художні програми, відвідування музеїв, виставок, галерей);
- просвітні (лекції, заняття за інтересами, зустрічі, інтелектуальні ігри, вікторини, фестивалі).

У світовій практиці індустрії гостинності сукупність послуг по забезпеченню подорожуючих в активних культурних формах відпочинку називається анімацією. Анімація поживляє, одухотворяє відпочивальників, подорожуючих та є важливою складовою для відновлення фізичних і духовних сил організму. Організація анімаційної діяльності пов'язана з формуванням і реалізацією програм розваг (анімаційних програм), які змогли б відвернути відпочиваючого від повсякденних життєвих проблем, сприяти його емоційної розрядки, будучи не тільки засобом позбавлення від втоми, але і засобом нейтралізації негативних сторін повсякденного життя. Під анімаційною програмою розуміють об'єднаний спільною метою або задумом план проведення туристських, фізкультурно-оздоровчих, культурно-масових, пізнавальних і аматорських занять.

Відомо кілька класифікацій анімаційних програм, в основі яких лежать різні критерії підстави, наприклад, психологічні характеристики анімаційної

туристської програми, ступінь фізичної активності учасників, види діяльності туристів, тривалість, вид сприйняття, комерційне значення, технології виконання, вид розважальної діяльності, ступінь значимості і значення для туристської організації та ін [27]. Туристська анімація підрозділяється на три основних типи по важливості, пріоритетності та обсягом анімаційних програм у загальній програмі подорожі.

1. Анімаційні туристські маршрути – цільові туристичні поїздки заради однієї анімаційної програми, або безперервний анімаційний процес, розгорнутий у просторі у формі подорожі, переїзду від однієї анімаційної послуги (програми) до іншої, здійснюваних в різних географічних точках. В даному випадку анімаційна програма є цільовою, пріоритетною і домінуючою в пакеті послуг не тільки по фізичному обсягу, але і по «духовному», стимулюючого душевні сили. Зазвичай ці програми призначені для індивідуалів або однорідних туристичних груп, об'єднаних одним духовним інтересом (професійним, хобі). До цього типу належать такі види анімаційних програм як: культурно-пізнавальні та тематичні; фольклорні, літературні, музичні, театральні, мистецтвознавчі, наукові, фестивальні, карнавальні, спортивні. Або, наприклад, турпоїздки, організовані для любителів гри в казино по казино-центрам, розташованим в різних країнах.

2. Додаткові анімаційні послуги – анімаційні програми, призначені для «підтримки» основних туристських послуг, обумовлених у турпакеті, в технологічних перервах, обумовлених переїздами, затримками в дорозі (судно, поїзд, автобус, готель, вокзал і т.д.), в випадку негоди (при організації спортивних і самодіяльних турів, на пляжних курортах), відсутності снігу в гірськолижних курортах і ін.

3. Готельна анімація – комплексна рекреаційна готельна послуга, яка заснована на особистих людських контактах туристичного аніматора з туристом, на людській близькості, спільну участь аніматора і туриста в розвагах, пропонувані анімаційною програмою туристичного комплексу, яка має на меті реалізації нової філософії готельного обслуговування, підвищення якості

обслуговування, рівня задоволеності туриста відпочинком і використовується в маркетинговій стратегії готелю як одна з привабливих послуг.

Анімація в русі відповідає за задоволення потреби сучасної людини в русі, що поєднується із задоволенням і приємними переживаннями. Анімація через переживання за задоволення потреби у відчутті нового, невідомого, несподіваного при спілкуванні, відкриттях, а також при подоланні труднощів.

Анімація через спілкування задовольняє потреби в спілкуванні з новими людьми, у відкритті внутрішнього світу людей і пізнанні себе через спілкування. Анімація через заспокоєння задовольняє потребу людей в психологічному розвантаженні від повсякденної втоми через заспокоєння, усамітнення, контакт з природою.

Культурна анімація задовольняє потребу людей в духовному розвитку особистості через прилучення до культурно-історичних пам'ятників і сучасних зразків культури країни, регіону, міста. Творча анімація задовольняє потребу людини у творчості, демонстрації своїх творчих здібностей і встановленні контактів з близькими по духу людьми через спільну творчість.

Коли мова йде саме про культурно-розважальні програми з елементами акробатики, доцільно у класифікації виділити підтипи:

- тематичні шоу-програми з акробатичними виступами;
- інтерактивні майстер-класи (участь туристів або глядачів) з акробатики в культурному контексті;
- комбіновані програми (культура + спорт, акробатика + розвага) як нова форма.

У таблиці 1.1 представлено типологію анімаційної діяльності, що є важливою складовою культурно-розважальних програм у сфері туризму. Вона демонструє основні види туристичної анімації та відповідні форми анімаційних занять, які застосовуються для організації дозвілля туристів.

Таблиця 1.1 – Типологія анімаційної діяльності

Види туристичної анімації	Форми анімаційних занять
Туристично - оздоровча	Похід, туристські змагання
Спортивно - оздоровча	Спортивні змагання, естафети, спартакіади
Видовищно - оздоровча	Конкурс, фестиваль, карнавал, дискотека, ярмарка
Пізнавально - оздоровча	Експерсії, лекції, вікторини. Навчання видам спорту, танцям і тд.
Комплексна	Комбінована експерсія, похід вихідного дня, участь в шоу-програмі

Зокрема, туристично-оздоровча анімація передбачає активні форми відпочинку, спрямовані на зміцнення фізичного стану туристів, такі як походи чи туристські змагання. Спортивно-оздоровча анімація охоплює різноманітні спортивні заходи - змагання, естафети, спартакіади, які поєднують активний відпочинок із командною взаємодією. Видовищно-оздоровча анімація має на меті створення святкової атмосфери й емоційного піднесення, тому включає конкурси, фестивалі, карнавали, дискотеки та ярмарки. У свою чергу, пізнавально - оздоровча анімація зорієнтована на розвиток інтелектуальної активності туристів через експерсії, лекції, вікторини, а також навчання різним видам спорту, танцям тощо.

Комплексна анімація виділяється окремо, в ній є поєднання елементів кількох попередніх видів. Сюди належать комбіновані експерсії, походи вихідного дня, участь в шоу-програмах, що забезпечує різноманітність вражень і підвищує рівень задоволення туристів від перебування у подорожі.

Тому, наведена типологія відображає багатогранність анімаційної діяльності, її роль у підвищенні привабливості туристичного продукту та формуванні позитивного іміджу туристичного закладу.

Необхідно відзначити, що реальні анімаційні програми носять найчастіше комплексний характер, а окремі види анімації є складовими елементами програм, як би цеглинками того будівлі, яке представляє собою анімаційна програма. Як правило, анімаційні програми одночасно з чисто розважальними заходами включають в себе різноманітні спортивні ігри, вправи та змагання, шоу та

костюмовані експозиції, екскурсійні програми. Таке поєднання робить анімаційні програми більш насиченими, цікавими і корисними для здоров'я, тому саме їх взаємозв'язок і забезпечує найбільший відновлювально-оздоровчий та розважальний ефект клієнтів туристських комплексів.

Таким чином, в туризмі класифікація культурно-розважальних програм формується за багатьма різними ознаками. В туристичному продукті з метою практичного застосування важливими є обрані релевантні типи, оскільки враховуються інтереси цільової аудиторії, ресурсний потенціал та інноваційність (наприклад, включення акробатики як елемента активності чи видовища).

1.3 Підходи до управління впровадженням інновацій в культурно розважальному туризмі

Важливим є розглянути, як здійснюється управління впровадженням інновацій у сфері культурно-розважального туризму. Постійні зміни у вимогах та очікуваннях туристичних споживачів, як правило, змінюють структуру ринку туристичної галузі та роблять її нечіткою. Інновації, що розглядаються як засіб подолання таких змін та невизначеності, сприймаються як джерело конкурентної переваги та ефективності в постійно мінливій сфері туризму. Таке значення інновацій для туристичного сектору з часом привертало увагу багатьох дослідників, і дослідження інновацій у туризмі зросли, особливо після 2002 року. У наступні роки кількість та рівень досліджень зросли, і до 2010 року академічна література в галузі туристичних інновацій досягла рівня, який міг би конкурувати з іншими галузями промисловості .

В науковій літературі управління інноваціями розглядається як цілісний процес, що включає розробку інноваційної стратегії, створення сприятливого середовища для розвитку творчості, планування, фінансування, кадрове забезпечення, моніторинг ефективності та адаптацію продукту до змін ринку [38]. За підходом П. Друкера, будь-яка організація, яка прагне розвитку, повинна

розглядати інновацію як систематичну та керовану діяльність, а не як разову ініціативу [33]. Це повною мірою стосується і туристичних підприємств, де інновації мають інтегруватися у всі рівні менеджменту — від розробки концепції шоу-програм до їх операційного виконання.

У сфері туристичних досліджень широкого застосування набуває концептуальний підхід Й. Шумпетера. Учений чітко окреслив сутність інновацій, розуміючи під ними створення й упровадження нового продукту (продуктова інновація), використання нових методів виробництва (процесна інновація), освоєння нових ринків збуту (маркетингова інновація), залучення нових джерел ресурсів — сировини чи напівфабрикатів (ресурсна інновація), а також формування нових організаційних структур або галузей (організаційна інновація).

Інноваційний менеджмент у туризмі включає такі етапи: аналіз інноваційних трендів, визначення цільової аудиторії, створення концепції інноваційного продукту, ресурсне та кадрове забезпечення, тестування програми, її інтеграція у загальну маркетингову стратегію підприємства. Це дозволяє підприємству розробляти унікальні пропозиції, зокрема авторські шоу-програми, візуально-акробатичні перформанси, мультимедійні вистави або інтерактивні культурні події.

Інновації використовуються як інструмент з метою досягнення економічного успіху та конкурентоспроможності. Тому, в туристичних фірм виникає потреба в постійному впровадженні інновацій. Зазначається, що задля створення стійкої переваги туристичних напрямків над іншими, в туризмі інновації мають високу цінність завдяки швидкості, з якою можуть копіюватись конкурентами успішні ідеї. Необхідно, щоб конкурентами важко приймалися інновації. У сфері туризму є запропоновані Абернаті та Кларком типи інновацій:

- регулярні, що включають інвестування у підвищення продуктивності та навчання персоналу для підвищення ефективності з метою підвищення стандартів та якості;

- нішеві, включаючи фірми, які використовують бізнес-можливості, розширюють свою мережу на ринку та розробляють нові продукти шляхом поєднання існуючих;

- революційні, що передбачає застосування нових технологій з метою впровадження нових методів на ринку;

- архітектурні, спрямовані на розробку нових атракціонів та подій, а також на перенесення використання нових знань, заснованих на дослідженнях, включаючи процеси, що виконуються найоптимальнішим чином.

Управлінські інновації відіграють значну роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності фірм для забезпечення економічного зростання. Вони надають фірмі можливість удосконалювати свою структуру, впроваджувати нові управлінські ідеї та процеси, забезпечувати стратегічне оновлення та сприяти організаційним змінам. Туристичні організації можуть легко імітувати найцінніші інновації серед них; однак управлінські інновації важко відтворити та складно імітувати через їхню специфічну для організації природу. Отже, цей вид інновацій допомагає компаніям досягти стійкої конкурентної переваги та підвищити конкурентоспроможність.

Управління знаннями передбачає систематичне отримання, опрацювання та поширення інформації й ідей, що забезпечують формування інноваційних компетенцій та сприяють генеруванню нових рішень. Даний процес охоплює знання організації, включаючи механізми збору, структурування та практичного застосування інформації. Значущість управління знаннями є особливо високою у туристичних підприємствах, оскільки їх діяльність характеризується динамічністю та швидкими змінами ринкового середовища.

У випадку, якщо робоче середовище сприяє креативності та дозволяє працівникам бути задоволеними та почуватися комфортно та безпечно, висловлюючи свої ідеї, занепокоєння та думки, а також за умови, що вони забезпечені достатніми ресурсами, працівники можуть бути більш креативними, і це може призвести до інновацій для компанії. Цей фактор також важливий для туристичних компаній, оскільки вони переважно наймають сезонних

працівників, які усвідомлюють, що вони працюватимуть протягом певного періоду року, і що можливостей для просування по службі в туристичній фірмі небагато. Це може перешкодити їм відчувати бажання та мотивацію виконувати свою роботу якнайкраще, щоб покращити результати діяльності організації. З цих причин управління працівниками в туристичній фірмі має велике значення.

Управління впровадженням інновацій охоплює такі підходи:

1. Організаційно-структурний підхід - зміна організаційної структури підприємства, створення підрозділів, що відповідають за інновації, зміна процесів, культури інновацій.

2. Технологічний підхід - впровадження технологій, цифрових рішень, інтерактивних платформ, що підтримують дозвіллі та туристичні програми (наприклад, VR, AR, мультимедіа) - це формується як одна з інноваційних складових.

3. Маркетингово - досвідний підхід - створення нового туристичного досвіду, який поєднує емоції, занурення, участь, персоналізацію. У культурно-розважальному туризмі це означає, що інновація - це не просто нова програма, а новий спосіб участі, інтерактивності.

4. Системний підхід - інновації розглядаються не лише на рівні окремої програми чи підприємства, але і в контексті дестинації, взаємодії між суб'єктами (туроператори, місцева влада, підприємства гостинності) і формування екосистеми інновацій.

Основні етапи управління впровадженням інновацій у культурно-розважальному туризмі можуть бути представлені таким чином: ідентифікація інноваційної ідеї, оцінка цільової аудиторії, ресурсів, можливостей реалізації, проектування та розробка програми/послуги (скрипт, сценарій, технічне оснащення, персонал), тестування (наприклад, пробове шоу або майстер-клас), впровадження, моніторинг (зворотний зв'язок, аналіз участі, задоволення, фінансових показників), коригування й масштабування (з урахуванням отриманих даних).

При цьому важливі такі складові: кадровий потенціал (здатність працівників до інновацій), культура інновацій, фінансові ресурси, партнерства і колаборації (наприклад, з акробатичними студіями), маркетинг і позиціонування. Доведено, що міцні зв'язки, співпраця підприємств, обмін знаннями - суттєвий фактор успішної інновації.

У контексті культурно-розважального туризму з елементами акробатики це означає, що треба розробити новий продукт, що поєднує культуру, розвагу й акробатику, інтегрувати його в туристичний пакет, управляти взаємодією між партнерами (готель, акробатична школа, шоу), забезпечити маркетинг доцільної аудиторії, виміряти ефективність (участь, задоволення, повторні відвідування, рекомендації).

Отже, управління впровадженням інновацій у культурно-розважальному туризмі - це багатовимірний процес, що охоплює організаційну, технологічну, маркетингову, системну складові. Для успішної реалізації інноваційної програми з елементами акробатики необхідно враховувати ресурсну базу, аудиторію, модель партнерства, і забезпечити моніторинг та коригування.

Розділ 2 Аналіз діяльності готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff» у сфері культурно-розважальних програм та впровадження інновацій

2.1 Загальна характеристика діяльності готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff» за 2022-2024 роки

Готельно-ресторанний комплекс «Sobkoff» є одним із сучасних закладів індустрії гостинності в місті Хмельницький. Підприємство функціонує у сфері ресторанного та готельного обслуговування, поєднуючи надання послуг харчування, організації свят та корпоративних заходів із сервісом розміщення туристів та ділових гостей міста. Завдяки такому функціональному поєднанню, заклад позиціонує себе як мультиформатний туристичний об'єкт, здатний забезпечити повний цикл відпочинку - від проживання та харчування до дозвілля й розваг на одній території.

Комплекс «Sobkoff» знаходиться на вул. Прибузькій, 15/1 [30]. Офіційно ТОВ «Готельно-ресторанний комплекс «Sobkoff»» було зареєстровано 22 лютого 2018 року. Засновниками виступили Собко Лілія Петрівна та Собко Анатолій Іванович, які й надали підприємству його назву. Відкриття комплексу висвітлювали місцеві медіа як подію міського рівня. Заклад позиціонується як комплекс, що поєднує ресторан європейської кухні, готельний фонд, SPA-послуги, літню терасу та майданчик для заходів. Сайт комплексу та огляди готельних агрегаторів вказують на комплексну інфраструктуру (ресторани для свят, номери різних категорій, SPA, парковка). Вибір організаційно-правової форми у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) забезпечив власникам можливість поєднувати сімейний бізнес із сучасними підходами до управління.

У складі даного комплексу знаходиться ресторан європейської кухні з кількома залами (Шафранова, Графітова, Камінна, Трюфельна) та концерт-холлом; ресторанна база, що дозволяє обслуговувати банкети, весілля,

конференції (до 350 осіб у великому залі). Це є формат зі святковими та корпоративними послугами [22]. Класична ресторанна організація включає банкетне та шведське (буфет) харчування для подій, послуги банкетного обслуговування для груп, бар, терасу, VIP-кімнати, доставку в номер за запитом. Для щоденного ресторанного обслуговування застосовується комбінований підхід: обслуговування столиків і буфетні сніданки.

Готельно-ресторанний «Sobkoff» відіграє помітну роль у розвитку туристичної інфраструктури м. Хмельницького, а саме:

- забезпечує готельні послуги для туристів та учасників ділових заходів;
- є популярним майданчиком для весіль, корпоративів та культурних подій;
- створює робочі місця у сфері гостинності та сприяє розвитку суміжних галузей (кейтеринг, постачання продуктів, транспорт).

Комплекс сформував набір додаткових послуг (ресторан на великі святкування, VIP-зали, SPA, окремі корпуси та котеджі), що відповідає сучасній стратегії готельно-ресторанного бізнесу — не лише нічліг, а пакет послуг для подій і відпочинку.

Присутність «Sobkoff» на сайті, в соцмережах (Instagram, Facebook), а також на агрегаторах (Booking, TripAdvisor) — типовий крок для конкуренції в ринкових умовах, що дає доступ до ширшої аудиторії й онлайн-бронювань [21]. Структура офіційного сайту комплексу виглядає наступним чином: головна сторінка - розділи: готель (номери), ресторан і банкет, SPA, контакти, галерея, бронювання. Активні акаунти в Instagram і Facebook використовуються для промо-контенту (фото заходів, весіль, ролики про нові корпуси та SPA). Це працює на формування іміджу як місця для свят і комфортного проживання [25].

Протягом часу діяльності готельно-ресторанного комплексу відбулися певні репутаційні ризики та управління кризами, у публічних джерелах є згадки про інциденти (пожежа, суспільний резонанс через події в закладі). Такі ситуації підштовхують власників удосконалювати стандарти безпеки, PR-стратегії та процедури управління ризиками. Це також частина адаптації бізнесу до конкурентного середовища.

Про орієнтацію комплексу на локальні заходи й МІСЕ-послуги говорить наявність залу для великої кількості гостей і можливість проводити весілля, хрестини, конференції вказує на позиціонування в ніші організації подій (event, МІСЕ), що є ринковою стратегією для підвищення завантаження в позасезонний період.

Організація бронювання, прийому та виїзду клієнтів здійснюється через канали бронювання: офіційний сайт, телефон та емейл, а також ОТА (Booking.com, TripAdvisor, Skyscanner і т. п.). Це підтверджено присутністю пропозицій і відгуків на цих майданчиках. Check-in та Check-out відбувається за стандартною рецепційною процедурою (реєстрація при заїзді, видача ключів і електронних карт, розрахунок при виїзді); можливе надання раннього заїзду і пізнього виїзду за домовленістю.

Присутність комплексу на ОТА (Online Travel Agency) та можливість бронювання для груп вказує, що співпраця з туристичними агентствами або прийом груп відбувається.

У своїй роботі «Sobkoff» поєднує традиційні форми обслуговування з інноваційними рішеннями, спрямованими на покращення сервісу, розширення асортименту послуг і підвищення конкурентоспроможності. Серед ключових напрямів діяльності готельно-ресторанного комплексу є:

1. Готельні послуги: номери різних категорій (стандарт, люкс, апартаменти), окремі котеджі та корпуси для гостей, додаткові сервіси (бронювання онлайн, трансфер, паркінг).

2. Ресторанні послуги: ресторан європейської та української кухні, банкетні зали для свят (весілля, хрестини, корпоративи), VIP-зали для ділових зустрічей, літній майданчик і тераса [26].

3. Організація заходів (МІСЕ-напрямок): весілля, урочистості, ювілеї, бізнес-заходи, семінари, конференції, тематичні вечори, корпоративи.

4. Оздоровчо-рекреаційні послуги: SPA-зона (сауна, баня, басейн), релакс-зони для гостей комплексу.

Упродовж функціонування комплексу відбувались певні зміни та трансформації його діяльності, а саме:

- перехід від ресторану до повноцінного комплексу. Спочатку основний акцент робився на ресторанному бізнесі (великий зал, кухня, святкування). Згодом було розширено готельний фонд і створено комплексний формат «все в одному» (готель, ресторан, SPA);

- розширення номерного фонду та додаткових сервісів. У міру розвитку підприємство почало пропонувати не лише класичні номери, а й окремі котеджі для довготривалого або сімейного відпочинку;

- диверсифікація послуг: додано SPA-комплекс, що відповідає сучасним тенденціям у готельно-ресторанному бізнесі, з'явилися послуги трансферу та організації заходів «під ключ»;

- вихід у цифрове середовище - активне використання онлайн-платформи (Booking, TripAdvisor, соцмережі), що підвищило доступність для клієнтів з інших міст і країн;

- орієнтація на ринок подій (event, MICE), оскільки заклад став популярною локацією для весіль та корпоративів у Хмельницькому, що дало стабільний дохід незалежно від туристичного сезону.

Відбулася і адаптація до кризових викликів. Пожежа та інші інциденти у різні роки змусили підвищити стандарти безпеки та репутаційного менеджменту. Під час пандемії COVID-19 акцент змістився на локальний туризм, індивідуальні події та безпечний відпочинок.

Важливим є те, що готельно-ресторанний комплекс має раціонально організовану виробничу структуру, яка поєднує основні, допоміжні та обслуговуючі приміщення. Основні приміщення забезпечують надання ключових послуг (проживання, харчування, проведення заходів). Допоміжні приміщення створюють умови для високої якості приготування страв та обслуговування гостей. Обслуговуючі приміщення спрямовані на комфорт відвідувачів та зручність роботи персоналу.

Виробнича структура готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff» представлена на схемі (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Схема виробничої структури готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff»

Схема зображена у вигляді взаємопов'язаних приміщень, що забезпечують повний цикл надання послуг гостям - від розміщення і харчування до дозвілля та побутового обслуговування.

Технічний рівень комплексу відповідає сучасним вимогам, оскільки:

- кухня обладнана сучасними тепловими, холодильними та механічними установками;
- готель оснащений системою кондиціонування, інтернетом, мультимедійними засобами у конференц-залах;
- дотримані санітарно-гігієнічні норми зберігання та приготування продукції;
- створені комфортні умови для гостей (сучасний інтер'єр, облаштовані зали та номери).

Організаційна структура даного комплексу є лінійно-функціонального типу. Керує директор комплексу, підпорядковуються йому основні підрозділи.

Схему організаційної структури управління комплексу «Sobkoff» представлено на рис.2.2



Рисунок 2.2 – Схема організаційної структури управління готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff»

Директор здійснює стратегічне управління, визначає політику розвитку комплексу, контролює фінансові результати. Підпорядковані директору: заступник директора, який відповідає за щоденну роботу готелю й ресторану. Йому підпорядковуються: адміністратор готелю (покоївки, технічний персонал), менеджер ресторану (офіціанти, бармени), служба технічної підтримки (інженери, електрики, сантехніки). Головний бухгалтер, завданням якого є організація, ведення та достовірність бухгалтерського, податкового та фінансового обліку на підприємстві. Йому підпорядкований бухгалтер, що виконує конкретні, вузькоспеціалізовані ділянки роботи, доручені йому головним бухгалтером. Начальник служби безпеки, що несе відповідальність за загальну безпеку. Йому підпорядковуються охоронці та чергові служби.

Структура побудована за принципом спеціалізації, де кожен підрозділ виконує окремі функції, але взаємодіє між собою через адміністрацію та директора.

Особлива увага приділяється розвитку персоналу в даному готельно - ресторанному комплексі. Професійною підготовкою є внутрішнє навчання персоналу ресторанного блоку (кухарі, офіціанти), тренінги з обслуговування та стандартів сервісу. Кар'єрне зростання дає можливість переходу від рядових посад до адміністративних (від офіціанта до адміністратора залу). Система мотивації включає премії за якісне обслуговування, бонуси за роботу в святкові дні, чайові. Соціальний розвиток включає забезпечення уніформою, харчування для персоналу, гнучкий графік для студентів. Відбувається постійне підвищення стандартів (участь персоналу у тренінгах з англійської мови, цифрових систем бронювання).

Використовуються внутрішні мережі організації для зв'язку та спілкування персоналу: LAN (це внутрішня комп'ютерна мережа всередині готелю, яка об'єднує комп'ютери, касові апарати, сервери, принтери, телефони тощо), Wi-Fi для персоналу у службових зонах, внутрішня телефонія (стаціонарні телефони, мобільні менеджери), використання месенджерів (Viber, Telegram) для оперативного зв'язку між змінами.

Успішна діяльність готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff» значною мірою залежить від ефективного виконання основних функцій менеджменту, сюди відносяться: планування, організація, мотивація, контроль.

Планування здійснюється на стратегічному та оперативному рівнях: формування стратегії розвитку (розширення готельного фонду, створення SPA-комплексу, орієнтація на проведення весіль та корпоративних заходів), складання фінансових планів, прогнозів доходів і витрат, планування завантаження номерів та банкетних залів у весільний сезон.

Організація передбачає чіткий розподіл обов'язків між підрозділами. Такий підхід дозволяє підтримувати високу якість сервісу та оперативно реагувати на потреби клієнтів [5]. Це є: чіткий розподіл підрозділів, визначення

обов'язків для адміністрації, персоналу обслуговування, кухарів, охорони, використання сучасних систем бронювання (Booking, сайт комплексу).

Мотивація включає матеріальні та нематеріальні засоби мотивації персоналу: преміювання персоналу за якісне обслуговування та позитивні відгуки, чайові як додаткова форма стимулювання офіціантів, гнучкий графік для персоналу (особливо студентів).

Контроль здійснюється за допомогою використання наступних методів: адміністрація та директор контролюють якість харчування, санітарні норми, чистоту номерів, використання системи зворотного зв'язку через відгуки клієнтів на Booking та Google, регулярні перевірки технічного стану обладнання.

Майно готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff» формується з різних джерел, які забезпечують стабільну діяльність підприємства та його інвестиційну привабливість. До джерел формування майна даного комплексу відносяться:

- внески засновників – це статутний капітал готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff», що становить 10 000 грн. Єдиний податок 3 групи по ставці 5% з 22.02.2018;

- прибуток від господарської діяльності, за рахунок цього прибутку здійснюється оновлення номерного фонду, реконструкція приміщень, придбання обладнання для ресторану та SPA;

- банківські кредити та позики, відбувається залучення позикового капіталу (кредити, лізинг) для реалізації інвестиційних проєктів (наприклад, добудова котеджів або відкриття SPA-зони);

- інвестиції та партнерські кошти використовують для великих проєктів (розширення комплексу, оновлення технічної бази) можуть використовуватися інвестиції партнерів або співзасновників;

- амортизаційні відрахування - нарахована амортизація на будівлі, обладнання, меблі й техніку спрямовується на їх оновлення та модернізацію;

- інші джерела (надходження від продажу списаного обладнання, майна).

Для оцінювання динаміки розвитку підприємства було проаналізовано темпи зростання ключових економічних показників за 2022–2024 рр. (табл.2.1), визначені методом відносних індексів, де значення базового року приймається за 100%. Виявлено тенденції зміни доходів, активів, зобов'язань та кадрового потенціалу, що забезпечує комплексне уявлення про фінансову стійкість та ефективність функціонування підприємства у досліджуваній період. Результати розрахунків свідчать про суттєві зміни у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 – Аналіз темпів зростання основних показників діяльності «Sobkoff» за 2022-2024 роки

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Дохід, тис.грн	6088,10	7428,20	8169,20	122,0	110,0
Активи, тис.грн	6375,00	6079,40	5030,30	95,36	82,74
Зобов'язання, тис.грн	2879,80	1386,10	2420,20	48,13	174,61
Кількість працівників, осіб	12	10	10	83,33	100

Передусім варто відзначити позитивну динаміку доходу. У 2023 р. порівняно з 2022 р. темп зростання становив 122,0%, що свідчить про приріст обсягів реалізації на 22,0%. У 2024 р. темп зростання доходу зберіг позитивну тенденцію, досягнувши 110,0%, тобто підприємство збільшило виручку ще на 10% відносно попереднього року. Така стабільність фінансових надходжень може свідчити про підвищення конкурентоспроможності послуг, ефективність маркетингової політики та розширення клієнтської бази.

Натомість динаміка активів має негативний характер. У 2023 р. їхній темп зростання становив лише 95,36%, що вказує на зменшення ресурсної бази на 4,64%. У 2024 р. спад продовжився, а темп зростання активів знизився до 82,74%.

Зменшення вартості активів може пояснюватися амортизацією основних засобів, оптимізацією матеріальних ресурсів або скороченням інвестицій у розвиток підприємства.

Динаміка зобов'язань демонструє різноспрямовані коливання. У 2023 р. їхній індекс становив 48,13%, що свідчить про більш ніж удвічі менший обсяг боргових зобов'язань порівняно з 2022 р. Це може бути наслідком проведення політики фінансової стабілізації чи погашення попередніх кредитних зобов'язань. Водночас у 2024 р. відбулося різке зростання зобов'язань до 174,61%, що може бути ознакою залучення додаткових позикових ресурсів для фінансування операційної діяльності або інвестиційних проєктів.

Кількість працівників у 2023 р. зменшилася до 83,33% від рівня 2022 р., що свідчить про скорочення персоналу на 16,67%. У 2024 р. чисельність працівників залишалася на рівні попереднього року (100%), що може свідчити про стабілізацію кадрової політики та збереження оптимальної структури персоналу відповідно до потреб підприємства.

Узагальнюючи отримані результати, можна стверджувати, що підприємство демонструє позитивну динаміку доходу на тлі певного зниження активів і нестабільності зобов'язань. При цьому кадрова ситуація вирівнюється, а загальні тенденції вказують на поступове зміцнення фінансових результатів за умови ефективного управління ресурсами й борговим навантаженням.

На рис.2.3 представлено графічну інтерпретацію зміни чистого прибутку готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff» за 2022–2024 роки. Дані свідчать про нестабільність фінансових результатів закладу протягом досліджуваного періоду, з переважанням збиткової діяльності.

У 2022 році підприємство зафіксувало найгірший фінансовий результат за три роки, зазнавши збитку в розмірі –1 829 500 грн. Це може бути пов'язано як із загальними економічними наслідками воєнного стану, так і зі зниженням ділової активності в туристично-ресторанній сфері.



Рисунок 2.3 – Зміна чистого прибутку готельно-ресторанного комплексу
«Sobkoff» за 2022–2024 роки

У 2023 році ситуація суттєво покращилася, підприємство вийшло на позитивний фінансовий результат із чистим прибутком 342 900 грн. Така динаміка вказує на покращення ефективності операційної діяльності, можливе зростання попиту, оптимізацію витрат або впровадження організаційно-управлінських змін.

Проте у 2024 році спостерігається повторне погіршення фінансових результатів. Заклад знову отримав збиток, який становив –1 228 000 грн. Попри те що обсяг збитку є меншим, ніж у 2022 році, негативна тенденція свідчить про наявність системних проблем у фінансово-господарській діяльності, що потребують додаткового аналізу. Зокрема, можливими чинниками можуть бути зростання собівартості, конкуренція чи зниження відвідуваності.

Загалом, діаграма демонструє різко хвилеподібний характер зміни чистого прибутку, що підкреслює нестійкість фінансової діяльності «Sobkoff». Позитивний результат 2023 року не був закріплений у наступному періоді, що

вказує на необхідність розроблення комплексної стратегії стабілізації та підвищення економічної ефективності підприємства.

2.2 Аналіз розважальних програм готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff»

Готельно - ресторанний комплекс «Sobkoff» приділяє значну увагу розважальній діяльності, що є важливим елементом у формуванні позитивного іміджу закладу та забезпеченні високого рівня задоволення гостей. Система розваг комплексу поєднує гастрономічні події, святкові програми, тематичні вечори та інноваційні шоу з елементами циркового й акробатичного мистецтва. З огляду на сучасні тенденції розвитку індустрії дозвілля, «Sobkoff» активно використовує комбіновану модель розважальних послуг, яка поєднує традиційні формати й сучасні мультимедійні технології.

Упродовж останніх трьох років «Sobkoff» суттєво розширив спектр розваг, орієнтуючись на індивідуальні та групові сегменти туристів. До ключових типів програм належать:

1. Тематичні та святкові заходи, оскільки комплекс регулярно організовує святкові програми до Нового року, Різдва, Дня закоханих, корпоративних подій. Такі заходи включають ведучих, інтерактиви з глядачами, живу музику та шоу-блок.

2. Гастрономічно-розважальні події, оскільки бенкетні зали даного комплексу дозволяють поєднувати вечері з виступами артистів. Завдяки поєднанню кулінарних послуг і шоу створюється розширена цінність туристичного продукту, що відповідає концепції «experience economy» — економіки вражень [40].

3. Інноваційні шоу-програми з елементами акробатики, де активно залучають сучасні формати розважальних шоу.

Ідея створення акробатичного шоу належить акробаткам із міста Хмельницького, які на запит комплексу поєднали професійний сценічний досвід, артистизм і прагнення розвивати сучасне акробатичне мистецтво у регіоні. Саме завдяки їхній співпраці з адміністрацією комплексу було започатковано унікальний проєкт, який швидко здобув популярність серед гостей і став невід’ємною частиною культурно-розважального іміджу «Sobkoff».

Шоу «Acro Show Duotouch» виникло в 2021 році у відповідь на зростаючий запит клієнтів на яскраві, професійні й водночас естетично довершені розважальні програми. Гості комплексу часто замовляли акробатичні номери для весіль, корпоративів, конференцій та приватних заходів, що спонукало керівництво створити власний постійно діючий формат шоу з командою артистів-професіоналів. Концепція програми поєднує акробатику, хореографію, театральність і сучасні світлові ефекти, утворюючи динамічне, видовищне дійство, яке гармонійно вписується в атмосферу комплексу «Sobkoff». До складу «Acro Show Duotouch» входять різноманітні номери, кожен із яких має власний стиль, сюжет і візуальну виразність [24]. Можна обирати серед програм :

- повітряні полотна — ефектний номер, у якому артисти виконують акробатичні елементи на висоті, використовуючи довгі шовкові полотна. Виступ вирізняється граційністю, силою та пластичністю рухів;

- повітряне кільце — акробатичний номер на підвішеному кільці, що вражає синхронністю рухів та пластикою виконавців;

- партерне кільце — виступ на рівні сцени з елементами акробатики та танцю, який поєднує складність трюків із естетикою постановки;

- китайський пілон — номер, що поєднує силу, витривалість і акробатичні трюки на вертикальній металевій конструкції. Виконавець демонструє складні повороти, підйоми та спуски, створюючи ефект динамічності та напруженої естетики;

- леді-бар — дівчина в костюмі з маскою, яка зустрічає гостей з бокалами шампанського, формує атмосферу загадковості й естетичної привабливості;

- народно-акробатичний танець — динамічне поєднання українських народних мотивів і циркової майстерності, що додає шоу національного колориту;

- світлове шоу (діодні крила) — сучасний номер, у якому артисти використовують світлодіодні костюми та реквізит, створюючи неповторну атмосферу завдяки світловим ефектам;

- сольний номер на повітряній парасолі — елегантний і водночас технічно складний виступ, у якому акробат виконує трюки на спеціальній конструкції у вигляді великої парасолі. Поєднання плавності рухів, світлових ефектів і музичного супроводу створює враження легкості та чарівності польоту;

- кабаре — витончений танцювальний номер у стилі класичного кабаре, який вирізняється елегантністю, сценічністю та яскравими костюмами;

- віяла — синтез хореографії та сценічної атрибутики, що дозволяє формувати багаторівневі візуальні образи та динаміку кольорів;

- повітряний куб — один із найновіших елементів програми, виконавці демонструють акробатичні трюки на металевому кубі, підвішеному в повітрі. Завдяки грі світла, музики та рухів куб створює ілюзію просторового об'єму, який «оживає» на очах глядачів;

- повітряні стропи — одна з найскладніших постановок шоу, що вимагає ідеальної технічної підготовки та повної довіри між артистами. Виконавці виконують синхронні рухи на підвішених стропках, створюючи ілюзію польоту;

- танець з капелюхами — стильний номер із використанням реквізиту, що поєднує точні ритмічні рухи, синхронні маніпуляції капелюхами та елементи джаз-денсу, створюючи виразний сценічний образ.

Атмосферною деталлю заходів є також хостес у срібних костюмах із капелюхами, які виконують роль стильних та витончених персонажів вечора. Їхні образи вирізняються елегантністю та сучасною естетикою. Завдяки поєднанню капелюхів, хореографічної пластики та візуальної виразності їхня присутність формує атмосферу вишуканості й додає цілісності загальній концепції розважальної програми. Особливою родзинкою розважальних заходів

у «Sobkoff» є хостес у дзеркальних костюмах, які зображують різних тварин. Вони зустрічають гостей, створюючи атмосферу казковості та розкоші. Дзеркальні костюми ефектно відбивають світло, що додає залу блиску й урочистості. Гості із задоволенням фотографуються з цими персонажами.

Безпосередню координацію та реалізацію програми здійснює керівник акробатичного шоу, який відповідає за узгодження роботи всіх складових — як творчих, так і технічних. Концепція програми акробатичного шоу визначає загальний творчий задум, тематику, художню спрямованість і стиль майбутнього виступу. Схема складових програми акробатичного шоу готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff» показана на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Складові програми акробатичного шоу готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff»

Структурно система поділяється на дві основні підсистеми:

1. Матеріально-технічна база, до якої належать усі необхідні технічні засоби для проведення шоу: лебідка, партерне кільце, повітряне кільце, полотна, стропи, куб, парасоля;
2. Творчий склад, що включає повітряних акробатів (3 особи) та хореографів (2 особи), які безпосередньо створюють і виконують номери шоу.

Партерне кільце має низку переваг, які роблять його одним із найпопулярніших елементів матеріально-технічного забезпечення акробатичних шоу. По-перше, головна перевага партерного кільця полягає у його мобільності та універсальності — воно є пересувною конструкцією, що дозволяє легко транспортувати його, швидко монтувати та демонтувати в різних локаціях. По-друге, цей снаряд забезпечує високу видовищність номерів, дозволяючи артистам виконувати як динамічні, так і статичні елементи акробатики з ефектними візуальними переходами.

Серед усіх видів технічного обладнання для акробатичного шоу найчастіше замовляють саме партерне кільце, а також, повітряне кільце та полотна, оскільки вони надають можливість створювати різноманітні програми, поєднуючи елементи повітряної та наземної акробатики. Таке поєднання робить виступи більш гармонійними, видовищними та адаптивними до умов різних сценічних просторів.

Усі елементи системи взаємопов'язані: керівник координує діяльність артистів і використання технічного обладнання відповідно до концепції шоу. Це забезпечує цілісність, безпечність та високу художню якість акробатичної програми.

Оскільки в сучасному туризмі важливе місце посідає подієвий туризм завдяки тому, що він охоплює подорожі з метою участі або відвідування культурно-розважальних заходів, саме в цьому контексті шоу-програма «Acro Show Duotouch» виступає як туристичний продукт, що приваблює не лише місцевих жителів, а й гостей міста Хмельницького.

По перше, шоу є інструментом формування іміджу та бренду закладу. Шоу-програма відіграє ключову роль у створенні позитивного іміджу готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff». Вона позиціонує заклад як сучасний, інноваційний, відкритий до творчих експериментів і орієнтований на клієнта. Завдяки унікальному формату, який поєднує акробатику, хореографію, світлові ефекти та театральність, «Acro Show Duotouch» створює атмосферу елітарності та святковості, що значно підвищує емоційне сприйняття бренду «Sobkoff».

Кожен виступ супроводжується якісною постановкою, професійним музичним оформленням і ретельно підібраними костюмами, що формує візуальну ідентичність шоу. Таким чином, гість сприймає «Sobkoff» не лише як ресторан чи готель, а як центр культурно-розважального життя міста, що підвищує його впізнаваність і статус.

По друге, така інновація впливає на залучення та утримання клієнтів. Одним із найважливіших аспектів діяльності будь-якого готельно-ресторанного комплексу є залучення нових клієнтів та утримання постійних гостей. У цьому контексті шоу-програми виконують роль потужного інструменту емоційного маркетингу. Шоу «Acro Show Duotouch» створює позитивні враження, що запам'ятовуються, а це, у свою чергу, стимулює гостей повертатися до закладу або рекомендувати його іншим. Такий ефект «сарафанного радіо» є безцінним для підприємства, адже працює як природна реклама. Крім того, шоу-програма часто стає центральною частиною події, через що клієнти обирають саме «Sobkoff» для проведення свят. Особливою популярністю користуються виступи під час весіль та корпоративів — саме в ці моменти гості прагнуть видовищності, а наявність професійного шоу стає перевагою, яку не завжди можуть запропонувати конкуренти.

Шоу-програма в економічному аспекті сприяє зростанню прибутковості комплексу. Її проведення стимулює додатковий попит на замовлення банкетів, святкових залів і спеціальних обслуговувань. Часто клієнти обирають саме ті пакети послуг, які включають розважальну програму, що збільшує середній чек заходу. Крім того, ефектне шоу позитивно впливає на репутацію комплексу, що у довгостроковій перспективі веде до зростання відвідуваності й бронювань.

Варто відзначити, що завдяки створенню власного шоу-проєкту, «Sobkoff» має команду, яка виступає на постійній основі. Це забезпечує стабільну якість, контроль за контентом і гнучкість у плануванні програм. На ринку гостинності міста Хмельницького спостерігається значна конкуренція між готельно-ресторанними закладами. Проте далеко не всі з них мають власні розважальні програми. Наявність у «Sobkoff» шоу-програми «Acro Show Duotouch» є

вагомою конкурентною перевагою, адже забезпечує комплекс унікальною пропозицією, що поєднує гастрономію, сервіс і мистецтво.

Клієнти, які шукають повноцінний відпочинок - смачну кухню, комфортне проживання, святкову атмосферу та видовищні виступи - знаходять усе це в одному місці. Завдяки цьому «Sobkoff» зміцнює свої позиції на ринку і формує сегмент постійних відвідувачів, які повертаються саме через особливу атмосферу розваг і високий рівень обслуговування.

Шоу-програма «Acro Show Duotouch» також має соціальне значення, адже сприяє розвитку творчого потенціалу місцевих артистів і популяризації сценічного мистецтва. Варто зазначити, що акробатичне шоу «Acro Show Duotouch» має власну сторінку в соціальній мережі Instagram, де регулярно публікуються відео з виступів, закулісні моменти підготовки номерів, а також анонси нових шоу-програм. Це сприяє просуванню мистецького колективу в онлайн-просторі, формуванню позитивного іміджу комплексу та залученню нової аудиторії — як серед місцевих мешканців, так і серед туристів, які планують відвідати Хмельницький.

2.3 Вплив впроваджених інновацій на розвиток діяльності готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff»

Інноваційна діяльність є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності сучасних готельно-ресторанних комплексів. З моменту свого відкриття комплекс постійно орієнтується на вдосконалення сервісу та впровадження нових технологій, що відповідають сучасним тенденціям у готельно-ресторанному бізнесі. Інноваційна діяльність «Sobkoff» спрямована на досягнення таких основних цілей: підвищення якості обслуговування гостей, оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, залучення нових клієнтів та формування лояльності постійних відвідувачів, підвищення конкурентоспроможності на регіональному ринку.

В межах своєї діяльності комплекс реалізував технологічні, організаційні, маркетингові та екологічні інновації, які охоплюють усі напрями його функціонування. Одним із ключових напрямів розвитку комплексу «Sobkoff» стало впровадження сучасних технологій у сфері обслуговування, управління та комунікації з клієнтами. До технологічних інновацій відносяться:

- електронні системи бронювання, які використовуються для зручності гостей з метою онлайн-бронювання номерів і столиків через офіційний сайт. Це зменшило навантаження на адміністрацію і скоротило час оформлення замовлень;

- QR-меню, що дозволяє гостям ознайомитися з асортиментом страв, дізнатися про склад і калорійність, а також швидко зробити замовлення без очікування офіціанта;

- використання сучасних програм для обліку товарів, управління персоналом та контролю фінансів дозволило оптимізувати витрати та підвищити ефективність управлінських рішень;

- електронні замки з цифровими ключами у готельній частині комплексу, що підвищило рівень безпеки проживання та зручність гостей.

Завдяки цим технологічним інноваціям «Sobkoff» досяг скорочення часу обслуговування клієнтів, зменшення кількості технічних помилок та підвищення загального рівня задоволеності відвідувачів. Організаційні інновації в «Sobkoff» спрямовані на вдосконалення системи управління персоналом, структури обслуговування та форм дозвілля для гостей. Організаційні інновації включають в себе:

- шоу-програми та проведення тематичних заходів, де однією з найуспішніших організаційних інновацій стало запровадження регулярних шоу-програм (зокрема, акробатичне шоу), тематичних вечорів, виступів музичних гуртів і ведучих. Це дозволило не лише урізноманітнити відпочинок відвідувачів, а й збільшити кількість повторних відвідувань;

- навчання персоналу та підвищення кваліфікації, оскільки працівники комплексу регулярно проходять тренінги, майстер-класи та внутрішні навчання,

спрямовані на вдосконалення комунікативних навичок, обслуговування клієнтів і роботи з новими технологіями.

Соціальні та інклюзивні ініціативи включають впровадження в «Sobkoff» політики інклюзивності, забезпечуючи доступність закладу для людей з обмеженими можливостями, а також участь у благодійних проєктах і підтримку місцевих культурних заходів. Маркетингові інновації включають онлайн-просування через соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok), створення відеоконтенту, проведення розіграшів. Запроваджено систему бонусів та знижок для постійних клієнтів, що стимулює повторні візити та позитивні відгуки. «Sobkoff» співпрацює з місцевими брендами та виробниками продуктів, організовуючи спільні заходи, дегустації та сезонні акції, що підвищують впізнаваність бренду та розширюють клієнтську базу.

До екологічних інновацій закладу відносяться:

- система сортування відходів, встановлено енергозберігаюче освітлення та автоматичні системи контролю клімату;
- використання екоупаковки;
- співпраця з місцевими фермерами, використання свіжих продуктів, що сприяє розвитку регіональної економіки та підвищує якість страв.

Виникали і певні труднощі під час впровадження інновацій, а саме: недостатність фінансування на закупівлю сучасного обладнання, технічні несправності на етапі впровадження CRM та цифрових ключів, опір змінам з боку частини працівників, які мали складнощі в адаптації до нових умов. Незважаючи на це, керівництво комплексу успішно пододало ці бар'єри завдяки чіткому плануванню, підтримці персоналу та ефективному менеджменту.

Впроваджені інновації у діяльність готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff» дали змогу суттєво підвищити ефективність функціонування підприємства, рівень сервісу та задоволеності клієнтів. Системний підхід до модернізації бізнес-процесів охопив усі напрями діяльності. Одним із найпомітніших ефектів інновацій стало покращення якості обслуговування гостей. Завдяки впровадженню електронних систем бронювання, QR-меню і

автоматизації процесів скоротився час обслуговування гостей у ресторані, зменшилась кількість помилок у замовленнях, що раніше часто траплялися при ручному введенні даних і підвищилась безпека проживання в готелі завдяки сучасним електронним замкам.

Інноваційна діяльність сприяла збільшенню кількості клієнтів як у готельній, так і ресторанній частині. Ресторан відзначив зростання кількості відвідувачів, особливо у вечірній час, завдяки шоу-програмам, тематичним подіям і покращеному сервісу. Завдяки програмам лояльності кількість повторних відвідувань збільшилась. У соціальних мережах зросла кількість відгуків та позначок геолокації «Sobkoff», що свідчить про підвищення популярності закладу. Впровадження автоматизованих систем управління, CRM-програм і технологій енергозбереження позитивно позначилося і на фінансових показниках діяльності підприємства. Витрати на облік і контроль запасів зменшилися завдяки автоматизації облікових процесів. Скоротилося споживання електроенергії після встановлення енергозберігаючого освітлення та регуляторів клімату. Загальний прибуток комплексу зріс після впровадження інноваційних заходів.

Завдяки активному використанню цифрових технологій, маркетингових стратегій та соціально-відповідальних ініціатив комплекс «Sobkoff» став більш упізнаваним серед мешканців міста й гостей регіону: кількість позитивних онлайн-відгуків на платформах Google, Booking, TripAdvisor зросла, комплекс отримав відзнаки від місцевих ЗМІ як один із найкомфортніших закладів міста, активність у соціальних мережах забезпечила приріст підписників, бренд «Sobkoff» почав асоціюватися з якістю, сучасністю та надійністю, що зміцнило його позиції серед конкурентів. Участь у благодійних заходах і соціальних програмах сприяла покращенню репутації серед громади.

Таким чином, «Sobkoff» формує не лише прибутковий, а й соціально відповідальний бізнес, орієнтований на сталий розвиток. Упроваджені інновації стали стратегічним чинником його успішного розвитку.

Розділ 3 Проектні пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff» на ринку розважальних послуг

3.1 Концепція посилення позиціонування готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff» як розважального центру

Зростання попиту на подієвий туризм в Україні після 2020 року стимулювало активний розвиток нових форматів дозвілля, інтерактивних шоу-програм, тематичних вечерь та анімаційних проєктів, що формують емоційний компонент у споживчому виборі [6].

У цьому контексті «Sobkoff», який функціонує як комплекс, що поєднує готель, ресторан, бенкетні зали та інфраструктуру для проведення подій, має суттєвий потенціал для зміцнення власного ринкового позиціонування. Створення на його базі повноцінного розважального центру відповідає сучасним тенденціям розвитку сфери гостинності та дозволяє розширити цільову аудиторію, збільшити частку повторних візитів і забезпечити зростання доходів підприємства.

За міжнародними й українськими дослідженнями, ключовими драйверами розвитку розважальних комплексів є високий рівень емоційності, унікальність продукту та інтеграція анімаційних або шоу-елементів у загальну концепцію гостинності [9].

У випадку «Sobkoff» важливими чинниками, що сприяють переходу до нового позиціонування, є: наявність інфраструктури (сцена, технічне забезпечення, великі зали), стійка репутація на локальному ринку, зростання внутрішнього туризму в регіоні, потреба в нестандартних форматах дозвілля серед молоді та сімей з дітьми, підвищення рівня конкуренції, що вимагає від підприємства створення унікальної пропозиції.

Як зазначає Котлер, успішне позиціонування базується на чіткому формуванні уявлення споживачів про унікальні переваги продукту [37]. У

випадку «Sobkoff» такою перевагою має стати унікальність шоу-простору, здатного забезпечити регулярні, стильні та інноваційні розважальні події.

Концепція посилення позиціонування комплексу «Sobkoff» ґрунтується на переході від традиційної моделі ресторанно-готельного обслуговування до мультифункціональної моделі «гастрономія, шоу та анімація». Такий підхід відповідає сучасним світовим стандартам розвитку hospitality-індустрії [44] та сприяє формуванню комплексної пропозиції для різних сегментів споживачів.

Ключові елементи концепції включають:

1. Створення унікального розважального бренду «Sobkoff Show Hall» - формування власного бренду сценічного майданчика з унікальною айденікою, підходами до сценарної постановки, стилем афіш та комунікацій, що дозволить систематизувати розважальну діяльність та підвищити її впізнаваність. Такий бренд має базуватися на: поєднанні гастрономічних елементів і театралізованих постановок; регулярності проведення подій; залученні професійних артистів і локальних творчих колективів.

2. Розвиток регулярних тематичних шоу-програм, оскільки доведено дослідженнями, що регулярність подій підвищує рівень лояльності гостей та стимулює повторні візити [32]. «Sobkoff» може запровадити: тематичні вечери (історичні, культурні, етнічні), інтерактивні програми з елементами анімації, сімейні та дитячі шоу.

3. Інтеграція анімаційних сервісів, так як анімація виступає важливим компонентом емоційно орієнтованої послуги [19]. У межах комплексу можливо впровадити: майстер-класи для гостей, участь гостей у шоу-програмі.

4. Розвиток подієвого туризму, що визнаний одним із найдинамічніших сегментів туристичної галузі [34]. Створення шоу-програм, орієнтованих на туристів, дозволить виконувати роль локального культурно-розважального осередку. Основні напрями: шоу-тури вихідного дня, гастрономічні тури, індивідуальні шоу-програми для груп.

Оскільки SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного планування, він дозволяє комплексно оцінити внутрішні характеристики

підприємства (сильні і слабкі сторони) та зовнішні фактори середовища (можливості та загрози) [2]. У контексті готельно-ресторанної сфери SWOT-аналіз дає змогу адаптувати діяльність підприємства до викликів ринку [8]. Його застосування у процесі формування нового позиціонування «Sobkoff» дає змогу обґрунтовано визначити стратегії розвитку розважальної діяльності, мінімізувати ризики та підвищити ефективність управлінських рішень.

Таблиця 3.1 — SWOT-аналіз позиціонування готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff» як розважального осередку

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинена матеріально-технічна база 2. Потужний бренд та лояльна аудиторія 3. Комплексний характер закладу (готель + ресторан + події) 4. Вигідне місцерозташування 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність сталого репертуару шоу-програм 2. Обмежений досвід у сфері професійних розважальних проєктів 3. Потреба у фінансових інвестиціях 4. Відсутність розробленої системи партнерств з туроператорами
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Активний розвиток внутрішнього туризму в Україні 2. Зростання попиту на гастрономічні шоу 3. Партнерство з туристичними агентствами та туроператорами 4. Можливість залучення локальних творчих колективів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення конкуренції на ринку розважальних послуг 2. Економічна нестабільність та коливання купівельної спроможності 3. Сезонність туристичного попиту 4. Ризики, пов'язані з безпековою ситуацією в країні

SWOT-аналіз показує, що «Sobkoff» має значний потенціал для формування унікального розважального центру регіону. Сильні сторони підприємства здатні компенсувати слабкі за рахунок: правильного стратегічного планування, розвитку креативних підрозділів, активної співпраці з туристичним ринком, впровадження регулярних шоу-програм. Можливості зовнішнього середовища свідчать про доцільність і перспективність впровадження концепції позиціонування на основі розважальної моделі.

На основі проведеного аналізу формується концептуальна модель позиціонування, що включає три рівні: функціональний рівень - забезпечення якісного сервісу, розширення спектра послуг (шоу, майстер-класи, анімація), емоційний рівень - створення атмосфери свята та ексклюзивності, стимулювання відчуття новизни та вражень, комунікаційний рівень - активний маркетинг у соцмережах, співпраця з туроператорами, застосування інтегрованих комунікаційних стратегій. Така модель відповідає підходам до позиціонування, запропонованим у роботах Котлера, Гілмора та інших дослідників, і є придатною для впровадження в умовах українського ринку.

Таким чином, концепція посилення позиціонування готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff» як розважального центру базується на інтеграції шоу-програм, анімації та гастрономії у єдиний продукт «враження». Такий підхід дозволяє створити унікальну конкурентну перевагу, підвищити впізнаваність закладу, залучити нові сегменти споживачів і забезпечити стабільне зростання доходів у довгостроковій перспективі. Оскільки готельно-ресторанний комплекс «Sobkoff» має потенціал для подальшого розвитку інноваційної діяльності, то особливу увагу варто приділити напрямам, що підсилюють емоційне залучення гостей та підвищують рівень унікальності розважальних програм. На основі успішного досвіду співпраці з акробатичним шоу «DuoTouch» доцільно реалізувати кілька інноваційних ідей:

1. Новий акробатичний сольний номер на снаряді форми півмісяця, цей виступ може стати центральним елементом тематичного вечора, створюючи атмосферу елегантності й видовищності. Конструкція «Півмісяця» дозволяє поєднати пластику руху, акробатику та художнє освітлення, що робить номер привабливим для фото- та відеоконтенту. Гостей можна залучати через інтерактивні елементи шоу - наприклад, можливість зробити спільне фото з артистом після виступу або коротке відео для соцмереж.

2. Дует на цирковому снаряді «трапеція» - дуетна акробатика на такому снаряді створює динамічний і захопливий формат виступу, який може бути частиною великих шоу-програм або святкових подій (наприклад, «Ніч цирку»).

Такі виступи варто поєднувати з музичним супроводом живого гурту або танцювальними композиціями, щоб створити повноцінне сценічне шоу. Інтерактивна складова може передбачати навчальні міні-сесії або фотозони з елементами циркового реквізиту, де гості відчують себе частиною виступу.

3. Соло на металевих ланцюгах - це візуально ефектне та емоційно дуже сильне шоу, яке поєднує акробатику з сучасною хореографією. Такий номер символізує поєднання сили й свободи, викликає захоплення у глядачів. Після виступу гості можуть фотографуватися на тлі декорацій або коротко спробувати тримати рівновагу з допомогою артиста (у безпечному форматі фотозони).

3.2 Розробка туристичного магніту: шоу-тур «Вікенд вражень у Sobkoff»

Розвиток внутрішнього туризму в Україні, зростання попиту на короткі поїздки вихідного дня та посилення тренду «travel for emotions» створюють сприятливі умови для впровадження нових комплексних туристичних продуктів, орієнтованих на унікальні враження. Туристи все частіше обирають дестинації, що пропонують комбінований досвід проживання, гастрономії та культурних подій, а не лише стандартні екскурсійні формати. Структура туристичного продукту, чинники його конкурентоспроможності та рівень емоційної залученості споживачів визначають ефективність просування інноваційних послуг [4]. У цьому контексті «Sobkoff», що поєднує готельно-ресторанну інфраструктуру та можливість проведення авторських шоу-програм, має значний потенціал для формування нового туристичного магніту — шоу-туру «Вікенд вражень у Sobkoff».

Гастрономічні шоу та кулінарні інтеракції є важливим інструментом емоційного залучення туриста та підвищення цінності пакету [17]. Пакетний підхід відповідає сучасним принципам формування туристичного продукту, які ґрунтуються на комплексності та синергії кількох складових [11].

Програма запропонованого шоу-туру «Вікенд вражень у Sobkoff» представлена в табл.3.2.

Таблиця 3.2 — програма 2-денного шоу-туру «Вікенд вражень у Sobkoff»

День 1 - Знайомство з атмосферою «Sobkoff»	
14:00 - 14:30	Прибуття та поселення. зустріч гостей адміністратором, розміщення у готелі, отримання welcome-набору (листівка, програма туру, карта міста).
14:30 - 16:30	Вільний час або прогулянка містом Хмельницький. Рекомендовані локації: історичні пам'ятки міста, оглядові алеї. Можливість пообідати в закладах міста.
16:30 - 17:00	Повернення до шоу-простору «Sobkoff».
17:00 – 18:00	Фотосесія у шоу-залі. Гості фотографуються перед бренд-стіною «Sobkoff». Фотограф робить серію знімків, які пізніше передаються в цифровому вигляді
18:00 - 20:00	Гастрономічна вечеря «Смаки Поділля». Включає в себе: дегустаційну страву від шефа, основну гарячу страву, фірмовий десерт, ознайомлювальну презентацію про локальні гастрономічні традиції.
18:30 - 20:00	Виступи інноваційного акробатичного шоу «Duo Touch» під час вечері гостей. Шоу складається з п'яти тематичних номерів.
18:30 - 18:35	Повітряні полотна. Емоційний, плавний акробатичний номер у полотнах. Відкриває шоу та одразу задає атмосферу високої естетики та драматичності.
18:50 - 19:00	Повітряне кільце. Динамічний номер із силовими та гнучкісними елементами.
19:15 - 19:20	Повітряні петлі. Найбільш технічно складний дуетний номер. Підсилює напруження шоу, демонструє силу, контроль та емоційну виразність артистів.
19:35 - 19:40	Повітряний куб. Візуально видовищний обертовий номер з LED-ефектами. Дає відчуття сучасності й технологічності шоу.
19:55 - 20:00	Світлове шоу. Фінальний номер. Створює ефект «світлової магії». Завершення шоу — максимально яскраве, емоційно «святкове».
20:00 - 20:40	Фотосесія з артистами та реквізитом. Стильний лайт-фуршет у шоу-холі та можливість придбати брендovanі сувеніри Sobkoff.
День 2 - «Творчість і дотик до традицій»	
09:00 - 10:00	Сніданок у ресторані (шведська лінія або комплексна подача.).
10:00 - 12:00	Тематичний майстер-клас на вибір. Гастрономічний майстер-клас «Створення страви від шефа Sobkoff» або «Магія повітряної акробатики: інтерактив із учасниками шоу».
12:00 -12:50	Вільний час, пакування речей.
13:00	Виїзд гостей та завершення туру.

Гастрономічний майстер-клас «Створення страви від шефа Sobkoff» дає можливість приготувати страву на вибір. «Вареники-перформанс» – сучасна

інтерпретація вареників із незвичайними кольоровими тістами та преміальними начинками (лосось, карамелізована груша, сир фета), «Філе-рол у стилі Sobkoff» – м'ясна страва з ручним приготуванням соусу та оформленням на тарілці за фуд-арт технологією, «Десерт емоцій» – торт із сезонними ягодами.

«Магія повітряної акробатики: інтерактив із учасниками шоу» - можливість відчувати елементи виступів «зсередини». Інтерактив охоплює 3 з існуючих номерів шоу: полотна – гості вчаться виконувати простий елемент і артист показує принцип вузлів та рухів, повітряне кільце – можливість спробувати базову посадку та і зробити фото в артистичній позі, LED-крила - вивчення міні-композиції, світлове «дуетне фото» з артистом.

Таблиця 3.3 — Структура собівартості туру «Вікенд вражень у Sobkoff» (у розрахунку на 1 особу)

Елемент пакету	Зміст	Вартість, грн
Проживання (1 ніч)	Номер «стандарт»	1600
Харчування (вечеря+сніданок)	Сет-меню	950
Квиток на шоу	Повноцінна програма з 5 номерами	800
Майстер-клас	Груповий формат	450
Трансфер (за потреби)	Вокзал → Sobkoff → вокзал	250
Фотозона та фотосесія з артистами	10-15 кадрів	200
Адміністративні витрати	Організація, бронювання, комунікація	150
Маркетингові витрати	Промокампанія, реклама, SMM	350
Разом собівартість		4750
Рекомендована ціна (маржа 20%)		5937

Шоу як центральний елемент робить продукт унікальним і дозволяє позиціонувати «Sobkoff» не як стандартний готельно-ресторанний комплекс, а як центр культурно-розважальних вражень. За даними індустрії подієвого

туризму, включення виступів або шоу у пакет турів підвищує загальну цінність продукту на 30–50% і значно збільшує рівень повторних приїздів [43].

3.3 Модель співпраці з туроператорами та ефективні інструменти просування шоу-турів

Ефективне просування шоу-турів як комплексного туристичного продукту потребує інтегрованої взаємодії між готельно-ресторанним комплексом, який створює унікальний досвід, та туроператорами, які здійснюють функції пакування, логістики й просування туристичних послуг. Це обумовлює потребу у розробці моделі партнерства з туроператорами, яке дозволить масштабувати шоу-тур «Вікенд вражень у Sobkoff» та підвищити завантаженість комплексу у міжсезоння.

За даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), саме партнерські продукти, що поєднують різні елементи туристичного сервісу, формують найбільший попит та забезпечують вищу повторюваність поїздок. Особливо високі показники зростання демонструє сегмент подієвого туризму, де ключовим фактором конкурентоспроможності стає ексклюзивність досвіду та розважальної пропозиції. З огляду на це, розробка моделі співпраці комплексу «Sobkoff» з туроператорами спрямована на системне формування унікального туристичного продукту, оптимізацію логістики продажів та підвищення рентабельності шоу-програм.

Співпраця «Sobkoff» з туроператорами базується на моделі «co-creation product» (спільне створення цінності). Згідно з дослідженнями, спільне створення продукту між туристичними та розважальними підприємствами дозволяє збільшувати цінність кінцевого продукту на рівні емоційного та досвідного компонентів, що особливо важливо у подієвому туризмі [42].

У випадку шоу-туру «Вікенд вражень у Sobkoff» така цінність створюється наступним чином: «Sobkoff» надає матеріальну основу (проживання,

харчування) та емоційне ядро продукту (шоу, майстер-класи), туроператор забезпечує логістику, продаж, маркетингове охоплення, акробатичне шоу «Duo Touch» формує унікальність шоу-програми, транспортні компанії забезпечують доступність туру для регіональної аудиторії, медіа та блогери впливають на репутацію та імідж. Таким чином, шоу-тур є мультикомпонентним продуктом, який не може існувати без інтеграції різних партнерів.

Модель взаємодії «Sobkoff» та туроператорів передбачає структуровану систему розподілу обов'язків, відповідальності та ризиків. Її можна представити у вигляді таких компонентів:

1. Розробка туристичного продукту. Вона включає в себе: узгодження концепції шоу-туру, пакетування послуг (проживання, шоу-програми, харчування, майстер-класів, транспорту). Роль комплексу у формуванні «ядра» шоу та готельно-ресторанних послуг. Роллю туроператора є адаптація програми під цільові сегменти ринку, розробка варіантів пакетів (економ, стандарт, преміум).
2. Укладання договору між сторонами, основними елементами якого є: обсяг квот на номери, розмір комісії туроператора (10–20% від вартості туру), графік проведення шоу-програм, правила ануляції та перенесення туру, стандарти обслуговування туристів.
3. Бронювання та обмін інформацією із застосуванням двосторонньої системи взаємодії: CRM і Extranet для отримання доступу до квот; автоматизоване підтвердження бронювання; регулярна передача статистичної інформації щодо попиту.
4. Логістичне забезпечення: відбувається таким чином, що туроператор організовує транспортні послуги, забезпечуючи прибуття та від'їзд груп. «Sobkoff» відповідає за швидку реєстрацію гостей, координацію часу проведення шоу, харчування згідно з програмою.
5. Проведення шоу-програми та анімаційних заходів, включає в себе: акробатичні номери (полотна, повітряне кільце, петлі, куб, LED-крила і тд), тематичний майстер-клас, презентацію гастрономічного продукту.

6. Проведення післятурової оцінки. Туроператори збирають зворотний зв'язок через онлайн-анкети (NPS, CSAT). ГПК аналізує якість послуг, коригує програму та формує щомісячні звіти для партнерів.

Ефективне функціонування шоу-туру «Вікенд вражень у Sobkoff» потребує не лише узгодженого операційного процесу, а й чітко структурованої системи фінансово-економічної взаємодії між комплексом та туроператорами. Фінансова модель визначає рівень ризику, відповідальності, прибутковості та стійкості партнерських відносин. У світовій практиці індустрії гостинності використовують декілька типових моделей розподілу доходів, які адаптуються залежно від стратегічних цілей, масштабу продукту, сезонності, туристичного попиту та ступеня інноваційності туру.

Для готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff» найбільш релевантні: комісійна модель, модель квотування, модель спільного інвестування, гібридна модель з розподілом ризиків. Кожна з них має власні механізми ціноутворення, структуру доходів і потенціал до масштабування.

Комісійна модель є найбільш поширеною формою фінансової взаємодії між туроператорами та підприємствами гостинності. За цією схемою туроператор отримує винагороду у вигляді фіксованого або відсоткового відрахування від продажу туру [39]. У міжнародній практиці розмір комісії коливається від 10 до 20%, що узгоджується зі стандартами дистрибуції туристичних послуг. Особливості реалізації в «Sobkoff»: базова вартість туру формується готельно-ресторанним комплексом, туроператор додає власну комісію (наприклад, 15%), не змінюючи структуру туру, туроператор не несе відповідальності за невикористані квоти чи незаповнені дати і ризики залишаються на стороні комплексу, доходи комплексу: 80–90% вартості туру, доходи туроператора в розмірі 10–20%. Перевагою є простота впровадження, відсутність для туроператора високих фінансових ризиків, широке охоплення ринку через мережу партнерств. Недоліком є нерівномірність попиту, оскільки комплекс може не отримати гарантоване завантаження номерного фонду.

Модель квотування передбачає, що туроператор викуповує або бронює на умовах гарантії певну кількість номерів чи місць у турі на фіксовані дати. Це є стандартним підходом у міжнародному готельному бізнесі, яким користуються оператори масового туризму. Механізм роботи наступний: туроператор отримує блок місць чи номерів (наприклад, 10 номерів на місяць), оплата здійснюється заздалегідь або на умовах часткової передоплати, у разі нереалізації місць оператор компенсує вартість згідно з договором. Перевагами є гарантоване завантаження комплексу, зниження ризиків для комплексу та можливість планування графіка шоу, персоналу та харчування. До недоліків можна віднести те, що туроператор бере на себе фінансові ризики і те, що вартість туру може бути нижчою для операторів, але вищою для готельно-ресторанного комплексу, що знижує гнучкість ціноутворення.

Модель спільного інвестування застосовується у випадках, коли продукт є інноваційним, складним, має високу собівартість або потребує активного маркетингового просування. Саме шоу-тур відноситься до продуктів економіки вражень, що потребує розширеного фінансування. Механізм взаємодії - «Sobkoff» та туроператор спільно інвестують у: виробництво шоу-програми, маркетинг і просування, створення брендovаних відеоматеріалів, навчання персоналу, транспортні витрати, прибуток від продажів розподіляється у пропорції, визначеній договором (наприклад: комплекс - 70%, туроператор - 30%). Перевагами є високий рівень зацікавленості туроператора в продажах, зниження маркетингових витрат комплексу, зростання масштабу промоцій (регіональні та національні кампанії). Недоліками є потреба у довірі та довгостроковому партнерстві та складність юридичного оформлення. Доцільно використовувати у наступних випадках: запуску великого шоу, створення сезонних фестивалів, виходу на міжнародний ринок.

Гібридні фінансові моделі дедалі частіше використовуються у сфері туризму при розробці турів вихідного дня та подієвих продуктів, що характеризуються нестабільністю попиту. Відбувається таким чином: частину ризиків бере на себе комплекс (наприклад, виробництво та логістику шоу-

програми), частину бере туроператор (маркетинг, продажі, гарантія мінімального обсягу туристів). Передбачено гнучку систему бонусів: підвищена комісія при перевищенні плану, бонуси за продаж у несеzon, знижки на блокове бронювання. Перевагами є баланс ризиків і вигод, привабливість для операторів, які не готові брати повні квоти, ефективний спосіб просування нового туру.

Порівняння наведених моделей розподілу доходів дозволяє визначити найбільш ефективний формат співпраці між готельно-ресторанним комплексом та туроператором залежно від рівня ризику, характеру продукту та умов ринку. Такий аналіз дає можливість обґрунтовано обрати модель, що забезпечує оптимальне завантаження, фінансову стабільність і водночас сприяє підвищенню конкурентоспроможності інноваційних культурно-розважальних програм.

Таблиця 3.4 — Порівняльна характеристика моделей розподілу доходів від реалізації туристичного продукту

Модель	Рівень ризику ГРК	Рівень ризику туроператора	Доцільність використання	Переваги
Комісійна	Високий	Низький	Початковий етап, тестування продукту	Простота, масштабність
Квотування	Низький	Високий	Сезонні та групові тури	Гарантоване завантаження
Спільне інвестування	Середній	Середній	Масові шоу, преміум-тури	Сильна промоція, зацікавленість
Гібридна	Баланс	Баланс	Інноваційні продукти та нестабільний попит	Оптимальний компроміс

Розробка фінансової моделі співпраці «Sobkoff» з туроператорами є ключовою передумовою успішної реалізації шоу-туру. Найбільш перспективною є гібридна модель, яка врівноважує ризики та забезпечує гнучкість у динамічно змінному туристичному середовищі. На етапі виходу продукту на ринок доцільно комбінувати комісійну та квотну моделі, поступово переходячи до

моделей спільного інвестування, що створюють стійкий фінансовий фундамент для розвитку туристичних магнітів.

Ефективне просування шоу-турів у структурі туристичного продукту «Sobkoff» передбачає системне застосування комплексу маркетингових інструментів, орієнтованих на підвищення впізнаваності продукту, формування позитивного іміджу, стимулювання попиту та забезпечення стабільного завантаження програми. Розроблення маркетингової стратегії повинно ґрунтуватися на поєднанні класичних каналів комунікації, цифрових інструментів та партнерських механізмів, що відповідає сучасним тенденціям розвитку туристичного ринку. Сучасний турист спирається на цифровий інформаційний простір при прийнятті рішень, тому ключовим інструментом має бути онлайн-маркетинг. Він охоплює:

- контент-маркетинг, оптимізація сайту «Sobkoff» та спеціальної сторінки шоу-туру забезпечує високі позиції у пошукових системах за запитами типу «шоу-тури Україна», «розважальний тур з проживанням», «шоу-програми Хмельницький». Контент повинен бути релевантним, інформативним та орієнтованим на емоційний мотив (фото шоу, відео з майстер-класів, відгуки гостей). Якісний контент сприяє формуванню довіри та підвищенню конверсійності;

- таргетована реклама в соціальних мережах, платформи Facebook, Instagram, TikTok дозволяють налаштовувати рекламні кампанії за інтересами: гастротуризм, шоу-програми, подієвий туризм, сімейний відпочинок. Для show-based tourism рекомендовано використовувати відеорекламу, Reels та Stories, оскільки вони демонструють емоційність продукту, динаміку подій і залучають аудиторію;

- використання персоналізованих листів з акційними пропозиціями, інформацією про дати нових шоу, спеціальними тарифами «проживання + шоу + вечеря» дозволяє утримувати постійну комунікацію з цільовою аудиторією. Автоматичні воронки допомагають перетворити потенційного клієнта на реального через серію тематичних повідомлень.

Публічні комунікації (PR та робота зі ЗМІ) сприяють формуванню іміджу «Sobkoff» як одночасно гастрономічного та культурно-розважального центру. Сюди відносяться:

- прес-релізи - поширення інформаційних повідомлень про запуск шоу-туру серед регіональних та національних медіа (культурні портали, туристичні видання, бізнес-ЗМІ) дозволяє охопити більш широкий інформаційний простір;

- запрошення журналістів та блогерів на прем'єрні шоу. Формування медіа-пула допомагає отримати органічний контент (огляди, відео, сторіз), що підвищує інтерес потенційних туристів. Співпраця з travel-блогерами створює ефект довіри, оскільки рекомендації інфлюенсерів розглядаються як незалежна думка;

- публікації у професійних туристичних виданнях, наприклад, статті про унікальність концепції шоу-туру, гастрономічні особливості меню, культурні ініціативи комплексу формують експертний імідж бренду.

Партнерство з туристичними компаніями є стратегічно важливим інструментом просування шоу-турів. Сюди відносяться:

- комісійна система для турагенств - запровадження прозорої моделі винагород (10–15%) стимулює агентів активно пропонувати шоу-тур кінцевому споживачу;

- Co-branding (спільне брендуння матеріалів) дозволяє охоплювати аудиторії різних ринків. Туроператори вносять шоу-тур до своїх каталогів, поширюють його через власні канали та формують групові тури;

- пропозиція турів для корпоративних клієнтів, так як корпоративний сектор (компанії, організації, освітні установи) часто зацікавлений у виїзних заходах, тимбилдингах та шоу-програмах «під ключ». Маркетингове просування у цьому сегменті дає можливість працювати з групами 20–50 осіб.

Хоча цифровий маркетинг домінує, традиційні канали (офлайн реклама) залишаються ефективними для локального ринку. Наприклад:

- білборди, сітілайти та брендування громадського транспорту сприяють впізнаваності шоу-туру серед мешканців Хмельницького та навколишніх областей;

- меню-вкладиші, флаєри, стенди в готелі та ресторані допомагають інформувати гостей, які вже перебувають у комплексі, мотивуючи їх повторно відвідати шоу або порадити тур знайомим;

- презентація шоу-туру на профільних заходах (УІТТ, «ТурЕкспо», місцеві форуми) дозволяє налагоджувати прямі контакти з туроператорами та інвесторами.

Важливою складовою ефективної комунікації у процесі просування шоу-турів є створення емоційної залученості потенційних та наявних споживачів. Тому маркетингові інструменти мають бути спрямовані на формування атмосфери очікування, захоплення та передбачення унікальних вражень, які пропонує шоу-тур. Емоційна залученість створюється шляхом використання яскравих візуальних матеріалів, динамічного відеоконтенту, персоналізованих повідомлень, інтерактивних механік та соціальної взаємодії. Саме через емоційні стимули у споживача формується відчуття причетності до продукту, що підвищує його ймовірність прийняти рішення про придбання туру, рекомендувати його іншим або повернутися повторно. Допомагають створити емоційну залученість такі інструменти:

- відеомаркетинг та VR-контент. Короткі відео, 360°-тури рестораном і концертним залом, а також VR-демонстрації шоу формують реалістичне уявлення про продукт майбутнім туристам;

- конкурси в соцмережах, розіграші квитків, інтерактивні «квести» збільшують органічне охоплення та підвищують лояльність аудиторії;

- системна робота з відгуками на Google, Booking, TripAdvisor підвищує довіру потенційних туристів, оскільки рішення про купівлю туру передують ознайомлення з оцінками інших гостей.

Отже, комплексне застосування інструментів просування дозволяє забезпечити багатоканальність комунікації, підвищити конкурентоспроможність

шоу-туру та оптимізувати витрати на маркетинг. Ефективність реалізації стратегії просування залежить від синергії цифрових та офлайн-інструментів, що відповідає сучасним трендам розвитку індустрії гостинності, де ключове значення мають емоційний досвід, інтерактивність та персоналізована комунікація з клієнтом.

Таблиця 3.5 – Рекомендовані пропозиції щодо удосконалення позиціонування готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff»

№ з/п	Проектна пропозиція	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	Розширення контенту шоу-програм за рахунок нових номерів	Нова акробатична програма	Введення трьох номерів: соло на півмісяці, дует на трапеції, соло на металевих ланцюгах з інтерактивною фотозоною.	Підвищення видовищності шоу, оновлення репертуару, збільшення кількості відвідувачів.
2	Створення нового туристичного продукту	«Вікенд вражень Sobkoff» у	Розроблення шоу-туру з проживанням, гастрономічною програмою, вечірнім шоу та додатковими активностями.	Формування нового туристичного магніту, зростання доходу від комплексних пакетів, збільшення середнього доходу на гостя
3	Розвиток співпраці з туроператорами та турагенціями	Співпраця готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff» з туроператорами	Формування партнерської моделі: комісійна система, спецпропозиції, інформаційні матеріали, спільне просування шоу-турів.	Збільшення туристичних груп, розширення ринку збуту, посилення конкурентних переваг. Прогнозованість надходжень від шоу-програм.

Висновки

Отже, було здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, методологічних підходів та практичних аспектів формування й упровадження культурно-розважальних програм з елементами акробатики в індустрії гостинності та туристичному сервісі. На основі опрацювання наукових джерел, аналізу діяльності готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff» та розробленого проєкту інноваційного зміцнення його позиціонування сформовано низку узагальнених висновків і рекомендацій.

У першому розділі було доведено, що культурно-розважальні програми відіграють ключову роль у формуванні досвідного туристичного продукту, який нині вважається одним з найперспективніших напрямів розвитку індустрії гостинності. Науковий аналіз засвідчив, що сучасний турист прагне не лише споживання послуг, а й отримання унікальних емоцій, занурення у творчу атмосферу, формування нових вражень та соціальних взаємодій. Саме елементи шоу та видовищності виконують функцію диференціації туристичного продукту, створюючи конкурентні переваги для підприємства. Використання акробатичних елементів у розважальних програмах є інноваційним напрямом, який відповідає світовим тенденціям розвитку індустрії розваг.

У другому розділі проведено всебічний аналіз діяльності готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff», який є репрезентативним прикладом регіонального туристично-розважального осередку. Отримані результати засвідчують, що підприємство має достатній кадровий, матеріально-технічний і творчий потенціал для подальшого розвитку сегменту культурно-розважальних програм. Аналіз фінансових показників за 2022–2024 роки показав чітку тенденцію до зростання доходів, що є підтвердженням ефективності стратегії диверсифікації та підвищення якості послуг.

У третьому розділі було розроблено практичний проєкт підсилення позиціонування комплексу «Sobkoff» як розважального осередку шляхом

упровадження інноваційних культурно-розважальних програм з елементами акробатики. Особливою інноваційною складовою проєкту стало розроблення туристичного продукту «Вікенд вражень у Sobkoff», який акумулює можливості готелю, гастрономічних сервісів і оновленої розважальної програми. Інтеграція цього туру сприяє підвищенню тривалості перебування туристів, зростанню завантаженості номерного фонду у вихідні дні, формуванню пакетної пропозиції з високою доданою вартістю та розширенню цільової аудиторії. Такий формат посилює конкурентні позиції комплексу на ринку короткотривалих подорожей і відповідає сучасним запитам сегменту. Розроблені моделі взаємного фінансування з партнерами і туристичними операторами, а також механізми розподілу доходів доводять, що впровадження шоу-програм акробатичного спрямування може стати не лише творчо значущим, а й економічно вигідним напрямом розвитку підприємства. Такі моделі сприяють оптимізації витрат, підвищенню прогнозованості доходів і мінімізації ризиків. Зокрема, спільні програми з турагентствами відкривають можливість створення шоу-турів, що дозволяє збільшувати завантаженість закладу та розширювати ринки збуту туристичного продукту.

Окрему увагу у проєкті приділено інструментам маркетингового просування шоу-програм, серед яких визначено пріоритетність емоційного маркетингу, цифрової комунікації, використання візуального контенту, систематизації афіш та впровадження інтегрованої комунікаційної платформи. У роботі показано, що ефективність впроваджених заходів значною мірою залежить від здатності підприємства створювати емоційний вплив на глядача та формувати досвід, який запам'ятовується.

Тому, культурно-розважальні програми з елементами акробатики є перспективним інноваційним напрямом формування туристичного продукту, здатним забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Їхня інтеграція у діяльність комплексу «Sobkoff» дозволяє не тільки створити унікальну пропозицію для гостей, але й підсилити ринкові позиції підприємства, підвищити його економічну стійкість та

сформувати позитивний імідж на регіональному туристичному ринку. Вірогідність і достовірність отриманих результатів забезпечено використанням сучасних методів аналізу, системного підходу до вивчення діяльності підприємства, порівнянням фактичних фінансових показників та апробацією розроблених моделей у межах проєктних розрахунків. Усі рекомендації, наведені у роботі, ґрунтуються на результатах оцінювання сильних та слабких сторін підприємства, а також на визначених тенденціях розвитку ринку культурно-розважальних послуг.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що запропонований комплекс інноваційних рішень і управлінських моделей є науково обґрунтованим та практично застосовним. Його реалізація у діяльності готельно-ресторанного комплексу «Sobkoff» сприятиме підвищенню якості туристичного продукту, розширенню ринкових можливостей, формуванню стійких конкурентних переваг та зміцненню позицій підприємства в умовах зростаючої конкуренції в індустрії гостинності. Отримані результати мають прикладний характер та можуть бути використані іншими підприємствами туристичного сектору, що прагнуть удосконалити власні культурно-розважальні програми та інтегрувати інноваційні технології у свою діяльність.

Список використаних джерел

1. Байлик С. І., Кравець О. М. Організація анімаційних послуг в туризмі : навчальний посібник. Харків, – 2008. – 482 с.
2. Виноградська А. В. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління підприємством. Економічний вісник університету. – 2022. – № 2. – С. 45-51
3. Влащенко Н. М., Тонкошкур М. В. Інноваційні технології в туризмі: менеджмент, цифрові рішення, туристичний продукт : посібник. Київ, – 2024. – 300 с.
4. Гаврилюк І. І. Сучасні методи стратегічного аналізу у сфері туризму. Вісник ХНУ. – 2023. – № 18 (3). – С. 67–73
5. Домище-Медяник А. М. та ін. Інноваційні технології у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Соціальний розвиток і безпека. – 2023. – № 13. – С. 21–28
6. Дружиніна В. Розвиток індустрії гостинності в умовах трансформації запитів споживачів. Вісник туризму. – 2021. – № 4. – С. 12-18
7. Зарицька Д. М. Організаційно-технічне забезпечення анімаційних програм в туризмі. Україна в сучасному світі: виклики і можливості : збірник наукових праць. – 2016. – С. 98–105
8. Кудла Н. В. Менеджмент індустрії гостинності : підручник. Київ : КНЕУ, – 2021. – 380 с.
9. Лук'янець В. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу. Економіка і суспільство. – 2020. – № 22. – С. 55–62
10. Любіцева О. О. Туристичні ресурси: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Альтерпрес, – 2012. – 360 с.
11. Мальська М. П. Туристичний продукт: теорія і практика : навчальний посібник. Київ : Знання, – 2020. – 400 с.

12. Руснак Д. В., Григор'єва Л. В. Впровадження інновацій в готельно-ресторанних комплексах, де проводяться шоу-програми. Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя, – 2025. – С. 544–547
13. Саламаха О. Є., Чеховська Г. Ю. Роль культурно-дозвіллевої діяльності у формуванні здорового способу життя студентської молоді. Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова, Серія 15. – 2021. – № 15. – С. 80–87
14. Скляр Г. П., Дробиш Л. В., Тараненко О. О. та ін. Феномен дозвіллевої діяльності. Науковий вісник ПУЕТ. – 2023. – С. 79-86
15. Ткаченко Т. І. Сталій розвиток туризму : підручник. Київ : КНТЕУ, – 2015. – 450 с.
16. Устименко Л., Булгакова Н. Культурно-рекреаційні потреби в контексті розвитку туризму. Вісник НАКККіМ. – 2019. – № 1. – С. 35–42
17. Хандій О. О. Розвиток гастрономічних шоу у туристичній діяльності. Український журнал туризмознавства. – 2022. – № 1. – С. 10–15
18. Цимбалюк Н. М. Туризм як культурно-дозвіллеве явище. Вісник НАКККіМ. – 2013. – № 4. – С. 55–60
19. Шандор Ф. Анімаційна діяльність у туризмі : підручник. Київ : Знання, – 2019. – 420 с.
20. Шмаюн О. Ю. Феномен культурно-дозвіллевої діяльності. Питання культурології. – 2021. – Вип. 38. – С. 354-362
21. Sobkoff Хмельницький. Booking.com. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/sobkoff.uk.html> (дата звернення: 07.11.2025).
22. Джинджоян В. В., Тесленко Т. В., Горб К. М. Інноваційні технології в туризмі та гостинності : навчальний посібник. Київ : Каравела, 2022. 340 с. URL:<http://info.dgu.edu.ua/bitstream/123456789/551/1/Інноваційні%20технології%20в%20туризмі%20та%20гостинності.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).

23. Дозвілля в туристичних комплексах та готелях. [Електронний підручник].
URL:https://epidruchniki.com/content/502_24dozvillya_v_tyristichnih_kompleksah_ta_gotelyah.html (дата звернення: 01.11.2025).
24. Instagram-сторінка акробатичного шоу «Duotouch». URL:
https://www.instagram.com/acro_show_duotouch_ (дата звернення: 07.11.2025).
25. Instagram-сторінка комплексу Sobkoff. URL:
https://www.instagram.com/grk_sobkoff (дата звернення: 07.11.2025).
26. Khmelnytskyi BestRest — інформація про комплекс Sobkoff. URL:
<https://khmelnytskyi.bestrest.com.ua/info-Restoranno-gostinichnyy-kompleks-Sobkoff> (дата звернення: 07.11.2025).
27. Класифікація та види туристських анімаційних програм. [Електронний ресурс]. URL: <https://iua.waykun.com/articles/klasifikacija-ta-vidi-turistskih-animacijnih.php> (дата звернення: 01.11.2025).
28. Організація відпочинку, дозвілля, розваг. [Електронний підручник].
URL:https://pidru4niki.com/11540510/turizm/organizatsiya_vidpochinku_dozvillya_rozvag (дата звернення: 01.11.2025).
29. Sobkoff — офіційний сайт комплексу. URL: <https://sobkoff.com> (дата звернення: 07.11.2025).
30. TripAdvisor. Hotel Review: Sobkoff, Khmelnytskyi. URL:
<https://www.tripadvisor.com> (дата звернення: 08.11.2025).
31. Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О., Піколіна О. В. Сучасні форми організації індустрії дозвілля. Review of Transport Economics and Management. [Електронний ресурс]. URL: pte.ust.edu.ua (дата звернення: 01.11.2025).
32. Buhalis D., Costa C. Tourism Management Dynamics. 3rd ed. Routledge, – 2021. – 520 p.
33. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. HarperBusiness, – 2006. – 288 p.
34. Getz D. Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events. 4th ed. Routledge, – 2018. – 384 p.

35. Goldenberg R. *Event Show Technologies: Innovations in Performance Art*. New York: Routledge, – 2018. – 210 p.
36. Kim D. How do leisure activities impact leisure domain and life satisfaction? *Journal of Travel Research*. – 2024. – Vol. 63, no. 1. – P. 100–112
37. Kotler P., Bowen J., Makens, J. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 8th ed. Pearson, – 2021. – 720 p.
38. Kudinova I. Innovative tourist product as a factor in the development of the tourism industry. *Economics and Business Management*. – 2020. – No. 1. – P. 45–55
39. Middleton V. *Tourism Marketing and Management*. 5th ed. Elsevier, – 2011. – 300 p.
40. Pine B. J., Gilmore J. H. *The Experience Economy*. Harvard Business Review Press, – 2019. – 250 p.
41. Pine B. J., Gilmore J. H. *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press, – 1999. – 260 p.
42. Prahalad C. K., Ramaswamy V. *The Future of Competition*. Harvard Business School Press, – 2004. – 288 p.
43. Smith M. *Tourism, Culture and Regeneration*. CABI, – 2021. – 350 p.
44. Walker J. *Introduction to Hospitality Management*. 7th ed. Pearson, – 2020. – 500 p.
45. Yalmazel S. E. The Effect of Restaurant Shows on The Consumers' Behaviors. *Business and Economics Research Journal*. – 2024. – Vol. 15, no. 1. – P. 45–55