

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

Факультет митної справи, матеріалів та технологій

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»**

**УДОСКОНАЛЕННЯ БЕЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ З
ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙ НА ПРИКЛАДІ
МУЗЕЙНОГО ПРОСТОРУ «ОКОЛЬНИЙ ЗАМОК»**

спеціальність 242 «Туризм»

освітня програма «Туризм»

Виконала: здобувачка вищої освіти
групи ТР-41

_____ **ПОЛЩУК Анастасія Олександрівна**

(підпис)

Керівник:

_____ к.е.н., доц. СИДОРУК С.В.

(підпис)

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«__» _____ 2025 р.

Гарант освітньої програми:

к.е.н., доц. ДАЩУК Ю.Є.

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет митної справи, матеріалів та технологій

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Ступінь вищої освіти: бакалавр

Галузь знань: 24 «Сфера обслуговування»

Спеціальність: 242 «Туризм»

Освітня програма: «Туризм»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Л.Ю. Матвійчук

«___» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Поліщук Анастасії Олександрівні

1. Тема кваліфікаційної роботи *Удосконалення бізнес-діяльності підприємства сфери гостинності з використанням інновацій на прикладі музейного простору «Окольний замок»*

Керівник роботи *Сидорук Світлана Володимирівна, к.е.н., доцент*

затверджені наказом вищого навчального закладу від «02» січня 2025 р. №4/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи до 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові документи України, науково-практична література з основної проблематики роботи, спеціалізовані періодичні видання, окремі Інтернет-ресурси.

4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи вдосконалення бізнес-діяльності підприємств гостинності шляхом впровадження інновацій.

Розділ 2. Аналіз господарської діяльності музейного простору «Окольний замок» та дослідження його інноваційного потенціалу.

Розділ 3. Пропозиції щодо вдосконалення діяльності музейного простору «Окольний замок» шляхом впровадження інноваційних рішень.

5. Перелік графічного матеріалу:

Схема стратегії інноваційного розвитку музейного простору «Окольний замок».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Розділ 1. Теоретичні основи вдосконалення бізнес-діяльності підприємств гостинності шляхом впровадження інновацій</i>	доц. Сидорук С.В.		
<i>Розділ 2. Аналіз господарської діяльності музейного простору «Окольні замок» та дослідження його інноваційного потенціалу</i>	доц. Сидорук С.В.		
<i>Розділ 3. Пропозиції щодо вдосконалення діяльності музейного простору «Окольні замок» шляхом впровадження інноваційних рішень</i>	доц. Сидорук С.В.		
<i>Висновки</i>	доц. Сидорук С.В.		
<i>Нормо контроль</i>	доц. Дащук Ю.Є.		

7. Дата видачі завдання «02» січня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Обґрунтування вибору теми кваліфікаційної роботи</i>	до 01.12.2024 р.	
2	<i>Огляд літератури та досліджування проблеми для написання кваліфікаційної роботи</i>	20.01.2025 р.	
3	<i>Написання теоретичної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.02. 2025 р.	
4	<i>Написання аналітичної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.03. 2025 р.	
5	<i>Написання проектної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.04. 2025 р.	
6	<i>Висновки</i>	01.05. 2025 р.	
7	<i>Формування і організація списку використаних джерел</i>	10.05. 2025 р.	
8	<i>Попередній захист кваліфікаційної роботи бакалавра</i>	20.05. 2025 р.	
9	<i>Нормоконтроль</i>	21.05. 2025 р.	
10	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	до 30.05.2025 р.	
11	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	01.06.2025 р.	

Здобувач вищої освіти _____ (Поліщук А.О.)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (доц. Сидорук С.В.)

АНОТАЦІЯ

Анотація *Поліщук А.О.* Удосконалення бізнес-діяльності підприємства сфери гостинності з використанням інновацій на прикладі музейного простору «Окольний замок». – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота першого (бакалаврського) рівня, освітньо-професійної програми «Туризм», за спеціальністю 242 Туризм, галузі знань 24 Сфера обслуговування – Луцький національний технічний університет, кафедра туризму та готельно-ресторанної справи. – Луцьк, 2025. – 57 с., список джерел з 36 найменувань.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У роботі досліджено теоретичні основи вдосконалення бізнес-діяльності підприємств гостинності шляхом впровадження інновацій, проаналізовано господарську діяльність музейного простору «Окольний замок» та досліджено його інноваційний потенціал, а також внесено пропозиції щодо вдосконалення діяльності музейного простору «Окольний замок» шляхом впровадження інноваційних рішень.

Об'єктом дослідження є музейний простір «Окольний замок» у місті Луцьк, Волинської області. Предмет дослідження – інноваційні підходи до удосконалення бізнес-діяльності музейного простору «Окольний замок».

Новизна результатів дослідження полягає в аналізі, теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних заходів для підвищення ефективності роботи музею шляхом запровадження інноваційних рішень у галузі гостинності.

Ключові слова: бізнес-діяльність, сфера гостинності, музейний простір, інноваційні рішення, туристичний бізнес, історико-культурна спадщина, модернізація.

ANNOTATION

Abstract Polishchuk A.O. Improving the Business Operations of a Hospitality Enterprise Using Innovations: A Case Study of the "Okolny Castle" Museum Space. – Manuscript.

Qualification work of the first (bachelor's) level, educational and professional program "Tourism", specialty 242 Tourism, areas of knowledge 24 Service sector – Lutsk National Technical University, Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business. – Lutsk, 2025. – 57 p., list of sources from 36 items.

The bachelor's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used, an appendix.

The study explores the theoretical foundations of improving the business operations of hospitality enterprises through the implementation of innovations, analyzes the economic activities of the "Okolny Castle" museum space and its innovative potential, and proposes measures to enhance the museum's operations through innovative solutions.

The research object is the "Okolny Castle" museum space in Lutsk, Volyn region. The research subject is innovative approaches to improving the business operations of the "Okolny Castle" museum space.

The novelty of the research results lies in the analysis, theoretical justification, and development of practical measures to enhance the museum's efficiency by implementing innovative solutions in the hospitality sector.

Keywords: business operations, hospitality sector, museum space, innovative solutions, tourism business, historical and cultural heritage, modernization.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ	6
1.1. Необхідність дослідження інноваційного розвитку у сфері гостинності	6
1.2. Теоретичні підходи до розуміння сутності інновацій у сфері туристично-гостинного бізнесу	9
1.3. Класифікація інновацій та механізм їх впровадження у діяльність підприємств гостинності	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МУЗЕЙНОГО ПРОСТОРУ «ОКОЛЬНИЙ ЗАМОК» ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	17
2.1. Загальна характеристика підприємства музейного типу «Окольний замок» м. Луцьк	17
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану музейного простору «Окольний замок»	22
2.3. Визначення основних проблем, бар'єрів та резервів удосконалення діяльності підприємства шляхом впровадження інновацій	26
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МУЗЕЙНОГО ПРОСТОРУ «ОКОЛЬНИЙ ЗАМОК» ШЛЯХОМ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ	31
3.1. Стратегічні орієнтири розвитку та пропозиції щодо впровадження сучасних інноваційних технологій	31
3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення	36
3.3. Оцінка ризиків та перспектив реалізації інноваційного підходу	39
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економічних відносин, глобалізації ринку послуг та діджиталізації споживчої поведінки, сфера гостинності стикається з необхідністю пошуку нових форм і моделей ведення бізнесу. Постійно зростаючі очікування споживачів щодо якості обслуговування, індивідуального підходу, унікальності досвіду вимагають від підприємств адаптації до нових реалій та активного впровадження інновацій.

Особливо актуальним це питання є для об'єктів культурно-туристичного спрямування, які поєднують функції збереження історичної спадщини та залучення туристичного потоку. Музейні простори, що мають потенціал для розвитку підприємництва у сфері гостинності, повинні переосмислювати власну бізнес-модель, орієнтуючись не лише на просвітницьку функцію, а й на формування сталого економічного середовища.

Музейний простір «Окольний замок» у місті Луцьку — це один із таких прикладів, що поєднує культурно-історичну унікальність із туристичним потенціалом. Проте, попри значну історичну цінність, заклад потребує модернізації форм взаємодії з відвідувачами, вдосконалення бізнес-процесів та використання сучасних інноваційних технологій, що й зумовлює необхідність дослідження механізмів інноваційного розвитку музейних підприємств.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю забезпечення сталого розвитку підприємств гостинності шляхом впровадження ефективних інноваційних рішень, здатних підвищити їхню конкурентоспроможність, привабливість для туристів та фінансову стійкість.

Об'єктом дослідження є бізнес-діяльність підприємств гостинності як складова туристичного комплексу регіону.

Предметом дослідження виступають інноваційні підходи до удосконалення бізнес-діяльності музейного простору «Окольний замок» у м. Луцьк.

Метою дипломної роботи є обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування музейного

простору на основі впровадження сучасних інноваційних рішень у сфері гостинності.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- розкрити необхідність дослідження інноваційного розвитку у сфері гостинності в умовах сучасних економічних трансформацій і зростаючої конкуренції на ринку туристичних послуг;

- проаналізувати теоретичні підходи до розуміння сутності інновацій у сфері туристично-гостинного бізнесу та їх вплив на конкурентоспроможність підприємств;

- систематизувати класифікацію інновацій та дослідити механізми їх впровадження у діяльність підприємств індустрії гостинності;

- надати загальну характеристику діяльності музейного простору «Окольний замок» м. Луцьк як об'єкта підприємництва у сфері культури та туризму;

- здійснити оцінку фінансово-економічного стану музейного простору, виявити динаміку розвитку ключових показників та визначити слабкі сторони функціонування;

- визначити основні проблеми, бар'єри та резерви удосконалення бізнес-діяльності «Окольного замку» шляхом інтеграції інноваційних підходів;

- розробити стратегічні орієнтири розвитку підприємства та запропонувати шляхи впровадження сучасних інноваційних рішень у його діяльність;

- обґрунтувати економічну ефективність впровадження запропонованих інновацій, провести розрахунки доцільності та оцінити вплив змін на фінансові результати підприємства;

- провести оцінку потенційних ризиків реалізації інноваційного підходу, а також визначити перспективи подальшого розвитку музейного простору на основі запропонованих рішень.

Методи дослідження, застосовані в роботі, включають аналіз наукової літератури та нормативно-правових актів, методи економічного аналізу, статистичного аналізу, SWOT-аналіз, метод порівняння, графічне моделювання та прогнозування ефективності.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні практично орієнтованої моделі інноваційного розвитку музейного простору «Окольний замок» на основі синтезу традиційної музейної функції з сучасними цифровими та маркетинговими технологіями. Запропоновані автором рішення враховують як особливості локального культурного середовища, так і сучасні тренди в індустрії гостинності.

Практичне значення результатів полягає у можливості впровадження запропонованих інноваційних заходів у діяльність «Окольного замку» та інших подібних об'єктів, що функціонують у культурно-туристичній сфері. Результати роботи були представлені та обговорені на студентському науковому семінарі кафедри (2025 рік).

Структура роботи охоплює вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Робота містить 43 сторінки основного тексту, 6 рисунків, 11 таблиць. Список літератури налічує 36 найменувань джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

1.1. Необхідність дослідження інноваційного розвитку у сфері гостинності

Індустрія гостинності забезпечує робочі місця та розвиток інфраструктури, сприяючи зростанню рівня життя. Сучасний готельний бізнес являє собою всесвітнє соціально-економічне явище, яке функціонує в умовах високої конкуренції. У зв'язку з цим особливої ваги набуває інноваційна складова, адже саме вона виступає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності туристичних структур.

Інноваційні технології у цій галузі мають на меті окреслення основних векторів науково-технічної та виробничої діяльності у готельній сфері. Їх розвиток створює підґрунтя для появи та успішного функціонування готельних закладів, які забезпечують надання послуг на рівні міжнародних стандартів та сприяють зміцненню ринкових позицій. Створення унікального готельного продукту як засобу досягнення конкурентної переваги можливе лише за умов інноваційного підходу [2, с.21].

Інновації у сфері туризму орієнтовані на розробку нових або вдосконалення вже існуючих продуктів, поліпшення транспортних, готельних та інших сервісних послуг, освоєння нових ринків, впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, а також новітніх організаційно-управлінських моделей. Відповідно до рекомендацій Світової організації торгівлі, інноваційна діяльність у туризмі розвивається за трьома ключовими напрямками[2, с.22].

У науковій літературі наголошується, що впровадження інновацій дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища, створювати нові формати сервісу, розширювати цільову аудиторію, оптимізувати процеси управління та знижувати витрати. Горбач Л.М. зазначає, що інноваційні процеси у сфері гостинності повинні охоплювати як впровадження нових технологій обслуговування, так і зміну організаційної культури підприємства, розвиток компетенцій персоналу, застосування гнучких моделей управління. Тобто інноваційність має проявлятися не лише в зовнішніх продуктах чи послугах, а й у внутрішніх процесах і підходах.

Необхідність дослідження інноваційного розвитку у сфері гостинності зумовлена стрімкими змінами ринкового середовища, зростаючими вимогами споживачів та високим рівнем конкуренції. Традиційні моделі ведення бізнесу втрачають свою ефективність, поступаючись місцем новим підходам, орієнтованим на цифровізацію, екологічність та індивідуалізацію послуг. Інновації дозволяють підприємствам сфери гостинності адаптуватися до викликів часу, створювати унікальну цінність для клієнтів і підвищувати конкурентоспроможність. Особливо актуальним є вивчення інноваційного потенціалу в контексті локальних підприємств, які діють в умовах обмежених ресурсів. Дослідження цієї теми дає змогу виявити бар'єри та перспективи впровадження інновацій, а також розробити ефективні стратегії удосконалення діяльності у сфері гостинності[5].

В умовах ринкової економіки ефективність управління інноваційною діяльністю значною мірою визначається здатністю підприємства раціонально використовувати потенціал ринкового середовища та налагодженою системою планування ресурсів, насамперед фінансових. Реалізація інноваційних проєктів потребує ретельного аналізу джерел фінансування, а також оцінки умов і механізмів його залучення. Становлення та модернізація вітчизняної економіки вважаються основою зростання добробуту суспільства, закріплення незалежності і ролі держави на міжнародній арені.

Інноваційна діяльність охоплює цифрову трансформацію, персоналізацію послуг і екологічні практики [2, с.25]. Крім того, підвищення рівня конкуренції з боку міжнародних мережевих готельних операторів, а також вимоги до сталого розвитку та відповідального споживання, стимулюють підприємства до розробки інноваційних стратегій, які враховують екологічні, соціальні та економічні виклики.

Особливої актуальності тема інноваційного розвитку набула в умовах глобальних криз, зокрема пандемії COVID-19, яка продемонструвала вразливість галузі гостинності до зовнішніх шоків. Як зазначає Заяць О.М., підприємства, які вже мали певний інноваційний потенціал або швидко адаптувалися до нових умов, змогли не лише вижити, а й закласти підґрунтя для подальшого розвитку. Зокрема, йдеться про цифрові платформи бронювання, безконтактне обслуговування, гнучкі системи взаємодії з клієнтами. Це свідчить про те, що інноваційність стає запорукою стійкості та життєздатності бізнесу в умовах турбулентності[9].

Значна кількість наукових досліджень присвячена класифікації інновацій у туристичній сфері, формуванню механізмів їх реалізації та розробці стратегій інноваційного розвитку. Проте у вітчизняній науці досі спостерігається фрагментарність підходів до аналізу інновацій у сфері гостинності, що ускладнює формування цілісного бачення. Як зазначає Кононенко Л.І., недостатньо уваги приділяється оцінці ефективності впроваджених нововведень, дослідженню бар'єрів на шляху їх реалізації та виявленню внутрішніх резервів розвитку підприємств. У зв'язку з цим виникає потреба комплексного підходу до інноваційного розвитку, розгляду його не лише як кінцевої мети, а як постійного процесу трансформації підприємства [14].

Водночас наукові джерела свідчать про нестачу глибоких прикладних досліджень інноваційної діяльності на рівні конкретних суб'єктів у сфері гостинності. Особливої уваги в цьому контексті заслуговує аналіз інноваційного потенціалу об'єктів культурно-туристичної інфраструктури, зокрема музейного простору «Окольный замок» у Луцьку. Такий підхід дає

змогу не лише виявити ключові бар'єри впровадження інновацій, а й визначити напрями вдосконалення з урахуванням регіональної специфіки та ресурсних можливостей.

Отже, дослідження інноваційного розвитку у сфері гостинності є не лише обґрунтованим, а й надзвичайно актуальним. Його глибоке розуміння сприятиме формулюванню ефективних управлінських рішень, підвищенню якості послуг, удосконаленню бізнес-моделей, зміцненню клієнтської лояльності та загальному покращенню функціонування підприємств. Крім того, вивчення інноваційного досвіду провідних зарубіжних компаній дозволяє адаптувати найкращі практики до умов українського ринку, відкриваючи нові горизонти розвитку для вітчизняного туристично-гостинного бізнесу.

1.2. Теоретичні підходи до розуміння сутності інновацій у сфері туристично-гостинного бізнесу

У всьому світі стрімко зростає значимість інновацій. Динаміка і якість фінансового підйому у сучасному світі все сильніше орієнтуються ступенем становлення науки, інновацій та ефективним використанням інформаційно-маркетингових стратегій на підприємствах. Інноваційний шлях становлення визнаний ведучими світовими фінансовими системами. Інновації стали головною ідеєю, яка об'єднує світову економіку.

Питання інновацій є досить давнім і добре вивченим в економічній літературі. Так, наприклад розглядаючи процес інновацій як зміни, Миронов Ю.Б. [19, с.186] характеризує інновацію — як зміни технології та управління, нові комбінації щодо техніки і технології, а Хучек М. - як зміни в техніці, технології організації, екології, економіці, а також в соціальному житті підприємства. Цей підхід не розкриває порядку організації самих змін[32].

Визначення поняття інновації як процесу, розглянуто частиною інших авторів. Наприклад, Кононенко Л.І. [14] зазначає, що інновації це процес, спрямований на створення, виробництво, розвиток та якісне удосконалення нових видів виробів, технологій, організаційних форм. Вітлінський В.В. дає

визначення інновації як такого суспільно-техніко-економічного процесу, який через практичне використання ідей та винаходів приводить до створення кращих за своїми якостями виробів, технологій та дає прибуток[3, с.18]. І ще один автор Гринько Т.В. визначає інновацію як процес, в якому винахід або ідея набуває економічного змісту. Перевагами такого підходу до пояснення поняття інновації є те, що воно розкриває організаційну складову, але недолік цих трактувань у тому, що не розкривається сфера застосування та процес реалізації інновацій [6, с.109].

Крім вищезазначених, є автори які розглядають інновацію як результат діяльності. Доцільно навести окремі визначення. Інновація – це результат інноваційної діяльності, відображений у вигляді наукових, технічних, організаційних чи соціально-економічних новинок, який може бути отриманий на будь-якому етапі інноваційного процесу — це на думку автора Заяць О.М[9].

Інновації у сфері туристично-гостинного бізнесу мають свою специфіку, яка виявляється через застосування нових технологій, розробку унікальних продуктів та послуг, а також оптимізацію внутрішніх процесів. Вони є основою для створення конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку підприємств цієї галузі. Інновації можуть бути як технічними, так і організаційними або соціальними. Так, впровадження нових технологій у сфері обслуговування клієнтів, таких як використання мобільних додатків для бронювання або впровадження автоматизованих систем управління, значно підвищує ефективність підприємств.

Зокрема, у туристичному бізнесі інновації можуть проявлятися через розробку нових видів туристичних послуг, адаптованих до змінюваних потреб споживачів. Наприклад, зростання популярності екологічного туризму стимулює розробку нових видів екологічно чистих послуг, таких як «зелені» готелі, організація турів на основі принципів сталого розвитку.

Особливістю туристично-гостинного бізнесу є його висока чутливість до змін у глобальному економічному середовищі, що вимагає швидкої адаптації до нових умов. У таких умовах інноваційні підходи дозволяють підприємствам не

лише зберігати свою конкурентоспроможність, а й успішно диверсифікувати свої послуги, задовольняючи змінювані запити туристів.

Інноваційні підходи до розвитку туристично-гостинного бізнесу можна оцінити через різні теоретичні перспективи. Кожен з підходів до розуміння сутності інновацій дає можливість по-різному трактувати їхній вплив на діяльність підприємств цієї галузі. Для того щоб глибше зрозуміти механізм інновацій в туристичній сфері, розглянемо кілька основних підходів до інтерпретації інновацій, що активно використовуються в наукових дослідженнях. Це дозволяє чітко визначити роль інновацій у підвищенні ефективності роботи підприємств, розширенні їхніх конкурентних можливостей і задоволенні змінюваних потреб споживачів(табл.1.1).

Таблиця 1.1.- Підходи до визначення сутності поняття «інновація» у туристично-гостинному бізнесі

Ключова риса	Автор	Визначення
Інновація як процес	Миронов Ю.Б. [19]	Процес створення нових комбінацій щодо техніки та технології, що веде до змін у функціонуванні бізнесу.
Інновація як результат	Кононенко Л.І. [14]	Інновація як кінцевий результат, що виникає після впровадження нових технологій, організаційних форм, що сприяють підвищенню ефективності підприємства.
Інновація як зміни у бізнес-процесах	Заяць О.М. [9]	Інновації в туристичному бізнесі сприяють змінам в організаційних процесах, підвищуючи їх ефективність та конкурентоспроможність.
Інновація як продукт	Троян Л.О. [27]	Інновації в результаті створюють нові або вдосконалені продукти чи послуги, що задовольняють нові потреби споживачів у сфері туризму.
Інновація як інтерпретація змін	Керівництво Осло [36]	Визначає інновацію як будь-яку нову ідею, процес або продукт, який вводиться на ринок і має змінювати існуючі стандарти.

Згідно з наведеними теоретичними підходами, можна зробити висновок, що інновації в туристично-гостинному бізнесі займають важливе місце, не лише як технологічні нововведення, а й як організаційні зміни, що можуть значно покращити якість послуг і ефективність бізнес-процесів. Як зазначають вчені, інновації не завжди є лише продуктами нових технологій; вони також можуть проявлятися у зміні процесів і організаційних структур. Наприклад, інновації в бізнес-процесах допомагають підвищити якість обслуговування клієнтів,

скоротити витрати та оптимізувати внутрішню організацію. Такі підходи важливі для розвитку туристичного бізнесу, оскільки вони дозволяють адаптуватися до змін у глобальному ринку, зберігаючи при цьому високу конкурентоспроможність.

У підсумку, можна стверджувати, що для ефективного розвитку інновацій у туристичному бізнесі необхідно поєднувати технічні, організаційні та соціальні інновації. Таке поєднання дозволяє бізнесу не лише адаптуватися до нових умов, а й знаходити нові шляхи для підвищення якості послуг, що надаються клієнтам, а також забезпечує довготривалий успіх на ринку.

1.3. Класифікація інновацій та механізм їх впровадження у діяльність підприємств гостинності

У сучасному світі, за умов розвинутої конкуренції в усіх сферах життя людей, інноваційна діяльність стає важливим фактором стабільності, або навіть виживання кожного з учасників ринку товарів чи послуг. А значить вона повинна відбуватися цілеспрямовано, за відповідними процедурами, бути контрольованою та скеровуватися відповідно до потреб конкретного суб'єкта бізнесу.

Побудова класифікаційної схеми інновацій починається з визначення класифікаційних ознак. Класифікаційна ознака являє собою унікальну властивість даної групи інновацій, її головну особливість. Класифікація інновацій дозволяє:

- визначати місце кожної інновації у загальній схемі, та відобразити відмінні характеристики цієї інновації для ефективного використання певних прийомів управління інновацією;
- оптимально організувати інноваційний процес;
- використовувати відповідно до типу інновації той чи інший тип стратегії;
- визначати відповідно до положення конкретної інновації, форми її реалізації та просування на ринку;

- здійснювати кодування, для різних автоматизованих інформаційних систем, створення банків даних тощо [12].

Варто підкреслити, що одна інновація може одночасно відповідати кільком класифікаційним категоріям. Наприклад, вона може бути продуктового характеру (за змістом інноваційної діяльності), орієнтованою на споживача (за цільовою аудиторією), або мати ординарний рівень новизни тощо. При цьому реалізація інноваційної стратегії часто передбачає необхідність розробки цілої низки взаємопов'язаних інноваційних рішень: від створення нового товару й технології його виробництва до запровадження сучасної системи управління виробничими та збутовими процесами, а також впровадження нових маркетингових інструментів для виходу на ринок.

Інновації за змістом та сферою застосування розподіляються наступним чином [32]:

1. За значенням — базисні, видозмінні, псевдоінновації;
2. За спрямуванням — заміщуючі, раціоналізуючі, розширюючі;
3. За галузевою структурою — галузь споживання, галузь втілення, галузь виникнення;
4. За глибиною зміни — новий варіант, нове покоління, новий вид, новий рід, регенерація первинних способів, зміна кількості, перегруповання, адаптивні зміни;
5. За суб'єктом розробки — інновації розроблені власними силами підприємства, або розроблені зовнішніми силами;
6. За масштабами поширення — для створення нової галузі, для використання в усіх галузях;
7. За роллю у процесі виготовлення — основні та допоміжні;
8. За характером задоволення попиту — новий попит, існуючий попит;
9. За ступенем новизни — на основі нового, наукове відкриття, на основі нового методу застосування стосовно до давно відкритих;
10. За часом виходу на ринок — інновації-лідери, інновації-послідовники;
11. За причиною виникнення — реактивні, стратегічні;

12. За предметом і сферою застосування — соціально-культурні, науково-технічні, продукти (нові продукти, нові матеріали), ринки (нові ринки, нові сфери застосування), процеси (виготовлення, управління та адміністрування).

Доцільно розглянути приклади інших систем класифікацій інновацій, запропонованих різними авторами[1, с.1070].

Таблиця 1.2.

Типологія інновацій за різними класифікаційними підходами

Автор класифікації	Критерій класифікації	Типи інновацій
С. Ілляшенко [8]	За технологічними параметрами	Продуктові, процесні
	За новизною	Нові для галузі у світі, в країні, на підприємстві
	За місцем на підприємстві	Новації на вході, виході, системної структури
	Від глибини змін	Радикальні, поліпшуючі, модифікаційні; технологічні, виробничі, економічні, торгові, соціальні, управлінські
М. Хучек [32]	Оригінальність змін	Оригінальні (творчі), неоригінальні
	Ступінь складності	Пов'язані, непов'язані
	Галузь застосування	Матеріалізовані, нематеріалізовані
	Ступінь новизни	Світові, на рівні країни/галузі, підприємства
	Радіус дії	В межах підприємства, поза підприємством
	Соц.-псих. умови	Рефлекторні, усвідомлені, без тривалого обмірковування
Класифікація «Максі-Міні» [12]	Рівень застосування	Технічні/технологічні, орг.-економічні, суспільні
		Макрорівень (за межами організації), мікрорівень (в межах підрозділу), комбіновані
Осло (Oslo Manual) [36]	Тип інновацій	Продуктові, процесові, організаційні, маркетингові

Приведені системи класифікації інновацій не є вичерпними, оскільки критерії типологізації інноваційної діяльності та інноваційних продуктів можуть застосовуватися для різних аналітичних потреб та з різною метою дослідження.

Функціонально інновації розподіляються на відтворювальні, інвестиційні та стимулюючі. Відтворювальну функцію інновації набувають за умови

направлення прибутку від впровадження інновацій у підтримання та розширення існуючого виробництва. Інвестиційна функція виникає тоді коли кошти від інновацій спрямовуються на створення нового капіталу, який свого часу також буде використаний для отримання прибутків. Стимулююча функція проявляє себе як мотиваційний фактор подальшого пошуку інноваційних рішень, на основі досвіду про отримання результату від впровадження попередніх інновацій.

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та зростаючої конкуренції підприємства сфери гостинності стикаються з необхідністю впровадження інновацій для забезпечення своєї конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Інновації стають ключовим фактором, що визначає успішність підприємств у задоволенні змінюваних потреб споживачів та адаптації до нових викликів.

1. Ідентифікація потреб та можливостей для інновацій. Першим кроком у механізмі впровадження інновацій є виявлення потреб у змінах та можливостей для впровадження нововведень. Це включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, вивчення тенденцій ринку, технологічних новацій та змін у споживчих вподобаннях. Як зазначають Козак К. та інші, важливо враховувати специфіку підприємства та його позицію на ринку при визначенні напрямків інноваційного розвитку [13, с.56]

2. Розробка інноваційної стратегії. На основі ідентифікованих потреб формується інноваційна стратегія підприємства, яка визначає цілі, пріоритети та напрямки інноваційної діяльності. Стратегія повинна бути інтегрована в загальну стратегію розвитку підприємства та враховувати його ресурси, можливості та ризики. Як підкреслює Катола М.Р., ефективна інноваційна стратегія сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його стійкий розвиток [11]

3. Планування та організація впровадження інновацій. Цей етап включає розробку конкретних планів впровадження інновацій, визначення необхідних ресурсів, формування команд та визначення відповідальних осіб. Важливо

забезпечити ефективну комунікацію між усіма учасниками процесу та створити сприятливе середовище для реалізації інновацій.

4. Реалізація інноваційних проєктів. На цьому етапі відбувається безпосереднє впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємства. Це може включати впровадження нових технологій, зміну організаційних процесів, розробку нових продуктів чи послуг. Як зазначає Ковальчук С.В., успішна реалізація інноваційних проєктів вимагає чіткого планування, координації дій та моніторингу результатів[12].

5. Оцінка ефективності та коригування. Після впровадження інновацій необхідно провести оцінку їх ефективності, аналізуючи досягнуті результати та порівнюючи їх із запланованими цілями. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони впроваджених інновацій, а також внести необхідні корективи для підвищення їх ефективності.

6. Підтримка та розвиток інноваційної культури. Для забезпечення сталого інноваційного розвитку підприємства важливо формувати та підтримувати інноваційну культуру, яка сприяє відкритості до змін, заохочує ініціативність та креативність працівників. Як підкреслює Ілляшенко С.М., інноваційна культура є основою для успішного впровадження та розвитку інновацій на підприємстві [8].

Таким чином, механізм впровадження інновацій у діяльність підприємств гостинності є комплексним процесом, що включає ідентифікацію потреб, розробку стратегії, планування, реалізацію, оцінку та підтримку інноваційної культури. Ефективне впровадження інновацій сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, поліпшенню якості послуг та задоволенню потреб споживачів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МУЗЕЙНОГО ПРОСТОРУ «ОКОЛЬНИЙ ЗАМОК» ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1. Загальна характеристика підприємства музейного типу «Окольний замок» м. Луцьк

Музейний простір «Окольний замок», розташований у центрі Луцька, адреса: вул. Кафедральна, 6, м. Луцьк — у самісінькому центрі історичного ядра міста (рис.2.1). Поблизу розташовані ключові туристичні магніти: Луцький замок, Кафедральний костел, будинок Скрипаля, вулиця Лесі Українки.



Рисунок 2.1. Музейний простір «Окольний замок»[29]

Музей оснащений усім необхідним для комфортного відвідування: кафе, туалетні кімнати, зона відпочинку, паркування, туристично-інформаційний центр. Він є прикладом сучасного підходу до збереження та популяризації історико-культурної спадщини. Його діяльність здійснюється на базі пам'яток архітектури, що мають глибоке історичне коріння та тісно пов'язані з

розвитком середньовічного міста. Комплекс споруд, серед яких Вежа Чорторійських, оборонні мури та підземелля єзуїтського монастиря, свого часу формував частину оборонної системи Луцька і є свідченням політичної, релігійної та культурної ваги міста в часи Великого князівства Литовського.

Музейний простір «Окольний замок» – новий туристичний об’єкт, створений на основі відреставрованих пам’яток архітектури національного значення: Вежі князів Чорторійських з частиною оборонного муру та Монастиря єзуїтів із підземеллями.

Вежа Чорторійських – одна із чотирьох мурованих, і єдина збережена до сьогодні вежа великого замкового комплексу в Луцьку. Вона розширює горизонт самого поняття «Луцький замок», доповнюючи стандартне сучасне його бачення розумінням значно більшої території та історичної перспективи. Це збережений фрагмент Окольної частини замкового комплексу, який своїми розмірами в кілька разів перевищував звичний і знайомий нам Верхній замок.

Родзинкою музейного простору «Окольний замок» є знакові луцькі підземелля (рис.2.2.). Це креативний музейний простір, що складається з 18 розчищених кімнат і 4 коридорів. У них розміщені Галерея рицарства, експозиція навчального процесу у Єзуїтському колегіумі, мультимедійна система з інтерактивним смарт-табло, шоломами віртуальної реальності, силіконова фігура монаха-єзуїта, голограма привида[20].



Рисунок 2.2. Підземелля простору «Окольний замок»

Основна мета діяльності музейного простору — збереження, популяризація та інноваційна інтерпретація історико-культурної спадщини Волині з орієнтацією на освітню, туристичну та соціально-громадську функцію.

Нині музейний простір функціонує в межах управлінської структури, яку забезпечує комунальне підприємство Луцької міської ради «Центр розвитку туризму та культури». Такий формат дозволяє поєднати культурну місію закладу з чіткою організацією діяльності, що відповідає стратегії розвитку туризму міста. Простір виконує як традиційні музейні завдання, так і впроваджує інноваційні підходи до інтерпретації історії. Його основною метою є не лише демонстрація експонатів, а й активне залучення відвідувачів до взаємодії через технологічні рішення та подієву діяльність.

Управління простором здійснюється на рівні муніципалітету. До організаційної структури входять: адміністративний відділ; відділ екскурсійної роботи; технічний персонал; освітньо-науковий сектор; мультимедійний і VR-відділ; відділ культурних заходів та івент-менеджменту (рис.2.2).

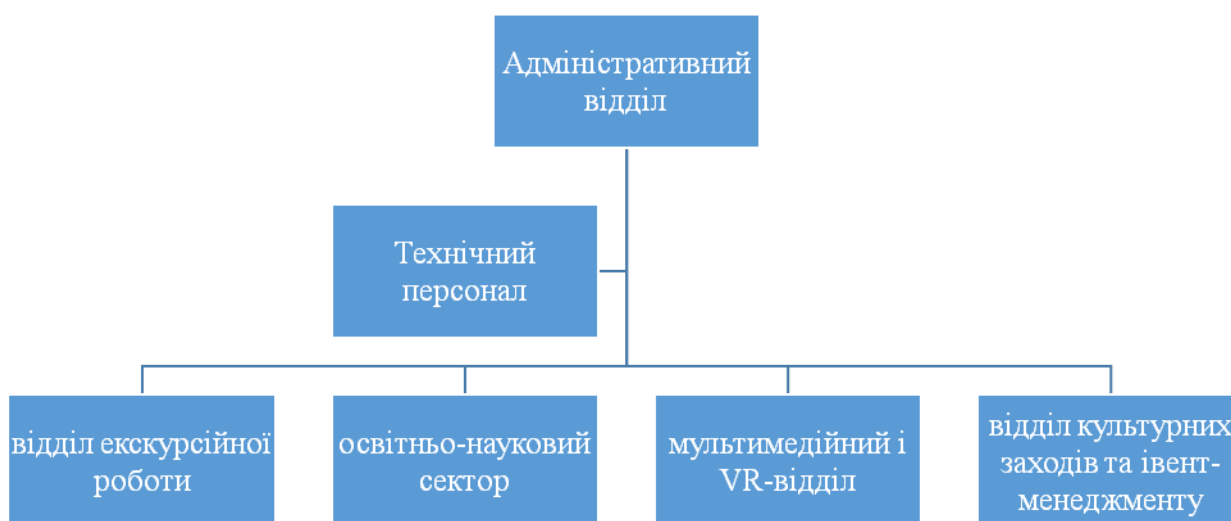


Рисунок 2.3. Організаційна структура музейного простору «Окольний замок»

У 2023 році між ЛНТУ та Центром розвитку туризму був укладений меморандум про партнерство, що сприяв інтеграції наукового потенціалу

університету до розвитку музею, включаючи спільне проведення заходів, досліджень і впровадження smart-рішень [28].

Унікальність цього музею полягає в тому, що тут історія представлена у взаємодії з цифровими технологіями. Інтерактивні інсталяції, елементи віртуальної реальності, голографічні образи історичних персонажів та мультимедійні проєкції дозволяють відвідувачам по-новому осмислити події минулого. Особлива увага приділяється інклюзивності: у музеї розроблені спеціальні програми для людей з інвалідністю, а також створені умови для безбар'єрного доступу. Крім того, музей активно взаємодіє з місцевими навчальними закладами, зокрема Луцьким національним технічним університетом, з яким укладено меморандум про співпрацю. Це партнерство стало основою для спільних проєктів у сфері цифровізації, урбаністичних досліджень та освітніх ініціатив.

«Окольний замок» має значну історичну цінність, адже був частиною Луцького замкового комплексу, що відігравав ключову роль у політичному та релігійному житті Великого князівства Литовського. Архітектурні пам'ятки, на основі яких діє музей, датуються XV–XVII століттями і вважалися втраченими для широкого доступу до моменту початку реставраційних робіт у 2020–2022 роках[23].

Ще однією особливістю музейного простору є його відкритість до громади. Тут регулярно проводяться культурні події, театралізовані дійства, освітні майстер-класи та соціальні акції, які сприяють розвитку локальної ідентичності. Заклад виступає не лише як місце експозиції, а як центр комунікації, де зустрічаються різні покоління, професійні групи та туристи з різних куточків світу.

Музейний простір «Окольний замок» надає наступні послуги:

- проведення екскурсій (індивідуальних, групових, для шкільних екскурсій, науковців, іноземних делегацій);
- інтерактивні виставки та експозиції з використанням VR-реальності, AR-технологій, цифрових екранів і проєкцій;

- освітні програми для учнів та студентів, проведення науково-практичних семінарів, воркшопів, тренінгів;
- культурно-мистецькі події (ніч у музеї, театралізовані екскурсії, концерти, квести);
- сувенірна та видавнича діяльність — продаж локальних товарів із музейною айдентикою;
- локація для зйомок, фотосесій, корпоративних івентів.

Окрім освітньої та культурної функції, музей виконує роль важливого елемента туристичної інфраструктури Луцька. Його розташування в самому серці історичного ареалу, неподалік від замку Любарта, костелу святих Петра і Павла та інших знакових об'єктів, робить його важливою локацією для формування туристичних маршрутів. Зручність для відвідувачів забезпечується наявністю всієї необхідної інфраструктури: інформаційного центру, простору для відпочинку, сувенірної крамниці та інклюзивних сервісів[21].

Проект «Окольний замок» виконує також важливу соціальну функцію: вхід вільний для військовослужбовців, ВПО, людей з інвалідністю; регулярно проводяться волонтерські акції та соціальні квести для молоді; функціонує інклюзивна програма для відвідувачів з вадами зору та слуху.

Таким чином, музейний простір «Окольний замок» постає як багатофункціональний культурний центр, що поєднує історичну спадщину з сучасними інструментами презентації та управління. Його діяльність демонструє, як за умов належної організації, підтримки з боку громади та впровадження інновацій можна не лише зберігати, а й ефективно актуалізувати культурні надбання.

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану музейного простору «Окольний замок»

Музейний простір «Окольний замок» у Луцьку, відкритий 14 липня 2023 року, за перший рік своєї діяльності досяг значних результатів як у сфері відвідуваності, так і фінансової самостійності. За цей період його відвідали

понад 20 тисяч туристів, з яких понад 8,5 тисяч скористалися екскурсійними послугами[25].

Одним із ключових показників ефективності функціонування музейного простору є динаміка відвідуваності. У таблиці нижче подано порівняльні дані щодо кількості відвідувачів музейного простору «Окольний замок» та Центру туристичної інформації та послуг у 2020–2024 рр (рис.2.4) .

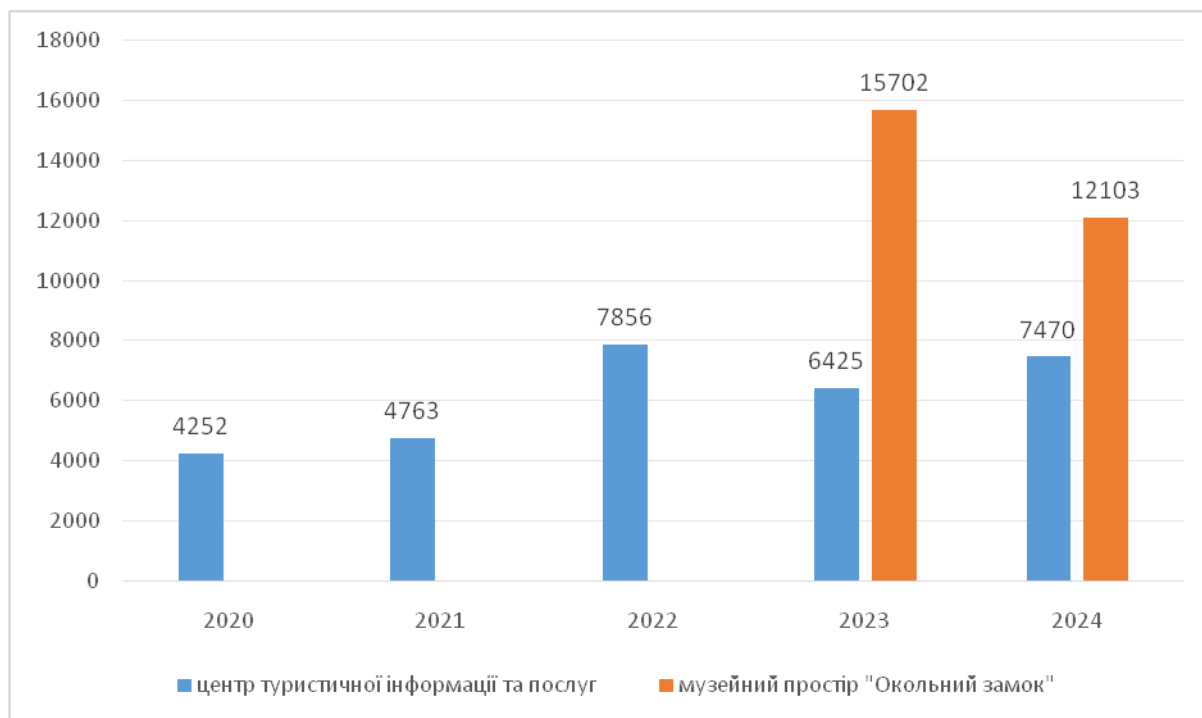


Рисунок 2.4. Відвідуваність Музейного простору «Окольний замок» порівняно з центром туристичної інформації та послуг

Отже, у 2023 році музейний простір «Окольний замок» продемонстрував значно вищий рівень відвідуваності (15 702 особи), ніж Центр туристичної інформації та послуг (6 425 осіб), що свідчить про високий суспільний інтерес до нового культурного об'єкта. У 2024 році спостерігається спад кількості відвідувачів у «Окольному замку» на 22,9%, що може бути пов'язано із сезонними коливаннями, змінами у туристичному потоці або економічною ситуацією в країні. Водночас Центр туристичної інформації демонструє поступове відновлення — приріст у 2024 році становить 16,3% порівняно з попереднім роком.

Відсутність даних про відвідуваність «Окольного замку» у 2020–2022 роках зумовлена тим, що музейний простір було відкрито лише у 2023 році. Незважаючи на це, вже у перший рік функціонування об'єкт став потужним культурним центром.

Отже, можна зробити висновок, що музейний простір «Окольний замок» має значний потенціал для розвитку туристичної інфраструктури міста, але потребує адаптивних стратегій залучення відвідувачів для стабілізації позитивної динаміки.

Джерела доходів включають платні екскурсії, віртуальні тури, продаж сувенірної продукції та інші туристичні послуги. Вартість екскурсій варіюється від 120 грн для дорослих до 80 грн для дітей та пенсіонерів, а також додаткові послуги, такі як віртуальні тури та переклади іноземними мовами .

Важливо зазначити, що музейний простір є самоокупним і не отримує фінансування з міського бюджету, що свідчить про його ефективне фінансове управління

За перші два місяці роботи музейний простір заробив близько 800 тисяч гривень. Це значний показник, враховуючи, що більшість екскурсій були соціальними та безкоштовними [22].

Вартість екскурсій варіюється залежно від розміру групи:

до 5 осіб – 500 грн

6–10 осіб – 800 грн

11–20 осіб – 1200 грн

21–30 осіб – 1800 грн [20].

Переклад екскурсії на іноземну мову коштує додатково 300 грн, а екскурсія віртуальною реальністю – 100 грн.

Фінансування проекту здійснювалося за рахунок грантових коштів Європейського Союзу та співфінансування з міського бюджету, загалом на суму майже 1,5 мільйона євро. Ці кошти були спрямовані на реставрацію підземель, облаштування експозиційних залів, придбання технічного обладнання та створення сувенірної продукції [25].

Фінансово-економічні показники діяльності музейного простору «Окольний замок» є важливими індикаторами його ефективності, рівня привабливості для відвідувачів, а також ступеня комерційної доцільності у сфері культури. Аналіз таких показників, як кількість відвідувачів, екскурсій, екскурсантів, а також отриманого доходу, дозволяє оцінити фінансову спроможність установи, обґрунтувати її роль у туристичній інфраструктурі міста та виявити напрями подальшого розвитку. У таблиці 2.1 наведено узагальнені показники діяльності «Окольного замку» за 2023–2024 роки.

Таблиця 2.1.

Основні показники діяльності «Окольного замку» за 2023-2024 рік[18]

Показник	Значення
Кількість відвідувачів	20 000 осіб
Кількість екскурсій	326
Кількість екскурсантів	8 544 осіб
Загальний дохід	803 405 грн
Середній дохід на відвідувача	~40 грн
Середній дохід на екскурсанта	~94 грн

Дані таблиці свідчать про високий рівень відвідуваності музейного простору та ефективну організацію екскурсійної діяльності. У 2023 році «Окольний замок» прийняв 20 000 відвідувачів, з яких близько 43% скористалися послугами екскурсійного супроводу. Такий показник вказує на зацікавленість аудиторії не лише у візуальному огляді експозицій, а й у глибшому пізнанні історичного контексту.

Середній дохід на одного екскурсанта перевищує відповідний показник для відвідувача більш ніж у два рази, що підтверджує вищу вартість та додану цінність екскурсійних послуг. Загальний дохід у понад 800 тис. грн свідчить про стабільний фінансовий потенціал закладу та його перспективність як туристичного об'єкта.

Таким чином, «Окольний замок» продемонстрував не лише культурну, а й економічну доцільність своєї діяльності, що є підставою для подальшого інвестування в розвиток інфраструктури, промоцію та розширення спектру послуг[21].

З метою стратегічного планування діяльності музейного простору доцільно здійснити прогноз основних фінансових показників на наступні періоди. В умовах зростання туристичного інтересу до історичних об'єктів Луцька та активного розвитку інфраструктури Старого міста очікується позитивна динаміка візитів до «Окольного замку». У прогнозах враховано поточні тенденції відвідуваності, стабільний попит на екскурсійні послуги, а також очікуване розширення культурної програми та маркетингової активності. У таблиці 2.2 наведено прогнозовані показники на 2024–2025 роки, що дозволяє оцінити потенційні фінансові результати діяльності закладу.

Таблиця 2.2.

Прогнозовані фінансові показники «Окольного замку» на 2024–2025 роки

Показник	2024 рік (прогноз)	2025 рік (прогноз)
Кількість відвідувачів	25 000 осіб	30 000 осіб
Кількість екскурсантів	10 000 осіб	12 000 осіб
Загальний дохід	1 000 000 грн	1 200 000 грн
Середній дохід на відвідувача	~40 грн	~40 грн
Середній дохід на екскурсанта	~100 грн	~100 грн

Прогнозоване зростання показників базується на тенденціях першого року діяльності та передбачає активізацію маркетингових стратегій, розширення спектру послуг та залучення нових категорій відвідувачів.

Таким чином, фінансово-економічний стан музейного простору «Окольний замок» можна охарактеризувати як стабільний та перспективний, з потенціалом до подальшого розвитку та зростання доходів.

Попри те, що проєкт був реалізований у складний період, пов'язаний з війною, музейний простір демонструє позитивну динаміку розвитку. Значні інвестиції в інфраструктуру та інноваційні підходи до експозицій приваблюють відвідувачів, що сприяє зростанню доходів. Водночас, соціальна спрямованість проєкту, зокрема безкоштовні екскурсії для певних категорій громадян, підкреслює його важливу роль у культурному житті міста.

2.3. Визначення основних проблем, бар'єрів та резервів удосконалення діяльності підприємства шляхом впровадження інновацій

Попри позитивну динаміку розвитку та зростаючу кількість відвідувачів, музейний простір «Окольний замок» стикається з низкою об'єктивних та суб'єктивних бар'єрів, які гальмують його подальше становлення як конкурентоспроможного культурного та туристичного осередку. Серед основних проблем варто виокремити:

1. Обмежений обсяг внутрішнього туристичного потоку. За перший рік роботи музей відвідало близько 20 тис. осіб, що в контексті міста з населенням понад 250 тис. мешканців, а також з урахуванням туристичного потенціалу Волинської області, свідчить про нереалізований маркетинговий потенціал об'єкта [18].

2. Недостатня інтеграція в національні та міжнародні туристичні маршрути. Попри те, що «Окольний замок» входить до складу історико-культурного заповідника «Старий Луцьк», його позиціонування на туристичних платформах ще недостатнє. Зокрема, об'єкт відсутній у більшості англійських путівників чи сервісів для іноземних мандрівників.

3. Фінансова вразливість та обмеженість бюджету розвитку. Музей діє на умовах часткової самоокупності та благодійної підтримки. За словами директора заповідника, музей покриває базові витрати, однак суттєвих інвестицій у технологічне оновлення або розширення експозицій наразі немає (lutskrada.gov.ua).

4. Вузкий кадровий потенціал для розвитку інновацій. Сучасні музейні практики потребують залучення мультидисциплінарних команд — маркетингологів, SMM-фахівців, дизайнерів, медіапродюсерів. В умовах бюджетної обмеженості реалізація таких кадрових рішень залишається проблемною (рис.2.5).

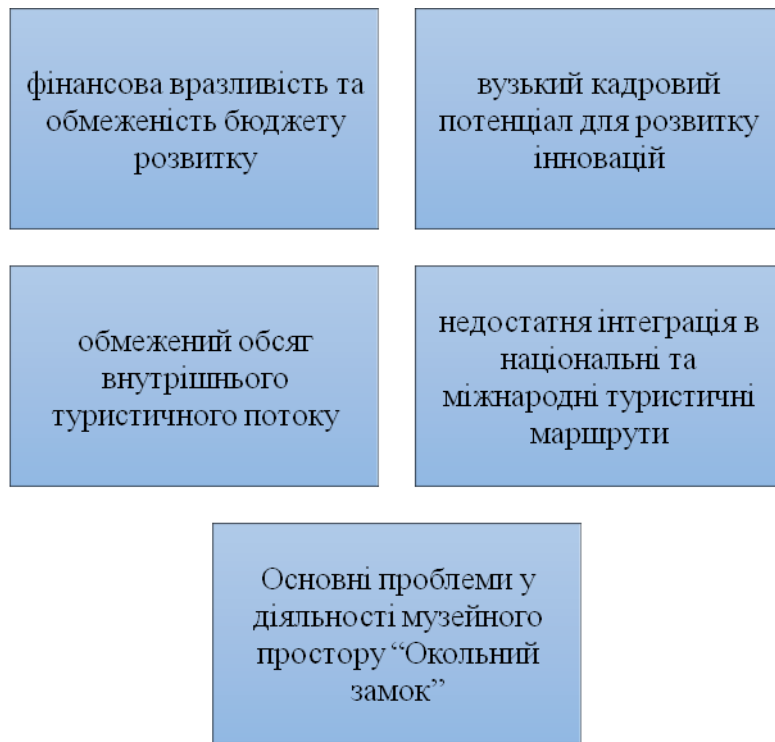


Рисунок 2.5. Основні проблеми у діяльності музейного простору “Окольний замок”

Для активізації розвитку музейного простору та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності доцільно орієнтуватися на впровадження як організаційно-управлінських, так і технологічних інновацій. Найперспективніші з них доцільно описати нижче.

Резерви удосконалення діяльності музейного простору «Окольний замок» значною мірою пов’язані з можливістю системного впровадження як організаційно-управлінських, так і технологічних інновацій. Одним із найбільш перспективних напрямів трансформації є масштабування цифрових рішень. Завдяки сучасним технологіям, зокрема доповненій та віртуальній реальності, з’являється можливість занурити відвідувача у гейміфіковану реальність історичних реконструкцій, відтворити середньовічний Луцьк у візуально привабливому форматі, а також запропонувати нові форми взаємодії з експозицією. Використання QR-кодів біля експонатів відкриває доступ до мультимедійного супроводу, що дозволяє значно розширити інформаційний простір музею. Важливим кроком у напрямку діджиталізації є також інтеграція

до глобальних культурних платформ, таких як GoogleArts&Culture, що сприяє міжнародній видимості й розширенню аудиторії, як це вже реалізовано у провідних українських музеях.

Окреме значення має підвищення рівня інклюзивності та соціальної відкритості закладу. Музейний простір може стати справжнім середовищем для взаємодії різних соціальних груп через створення спеціалізованих програм для людей з інвалідністю, зокрема аудіоописів, тактильних моделей, жестової екскурсії. Співпраця з громадськими організаціями, зокрема молодіжними, ветеранськими чи освітніми, дозволяє не лише урізноманітнити контент, а й зміцнити соціальну місію закладу як відкритого простору діалогу.

Не менш значущою є орієнтація на креативність у форматах взаємодії з аудиторією. Вечірні екскурсії, квести, театралізовані тури, публічні лекції та кінопокази можуть стати інструментами залучення нових категорій відвідувачів. Подібні практики вже активно застосовуються в інших містах, демонструючи високу ефективність у контексті формування культурної лояльності та повторного візиту. Тимчасові виставкові проекти у партнерстві з художниками або іншими музеями також створюють умови для оновлення інтересу до експозиції.

Зростання маркетингової активності є критично важливим аспектом. Розширення присутності у соціальних мережах, активне використання візуального контенту, зокрема відеоформатів, а також співпраця з локальними лідерами думок і контентмейкерами забезпечує охоплення молодіжної та туристично активної аудиторії. Цільове просування на платформах із використанням сучасних алгоритмів таргетингу дозволяє ефективно адресувати рекламні повідомлення та закріпити музей у свідомості потенційних відвідувачів як простір, вартий уваги[26].

Розширення фінансової бази для розвитку є ще одним важливим резервом. Сьогодні існує низка міжнародних та національних грантових ініціатив, які надають підтримку культурним установам. Програми Європейського Союзу, такі як CreativeEurope чи CultureMovesEurope, а також українські конкурси на

кшталт Українського культурного фонду, дають змогу залучити додаткові ресурси на реалізацію інноваційних ініціатив. Таким чином, системне використання можливостей фінансування, інноваційних практик та соціально орієнтованих підходів створює передумови для якісного прориву в діяльності музейного простору та формування його як сучасного культурного бренду.

Доцільно відобразити графічно резерви удосконалення діяльності підприємства шляхом впровадження інновацій на рисунку 2.6.

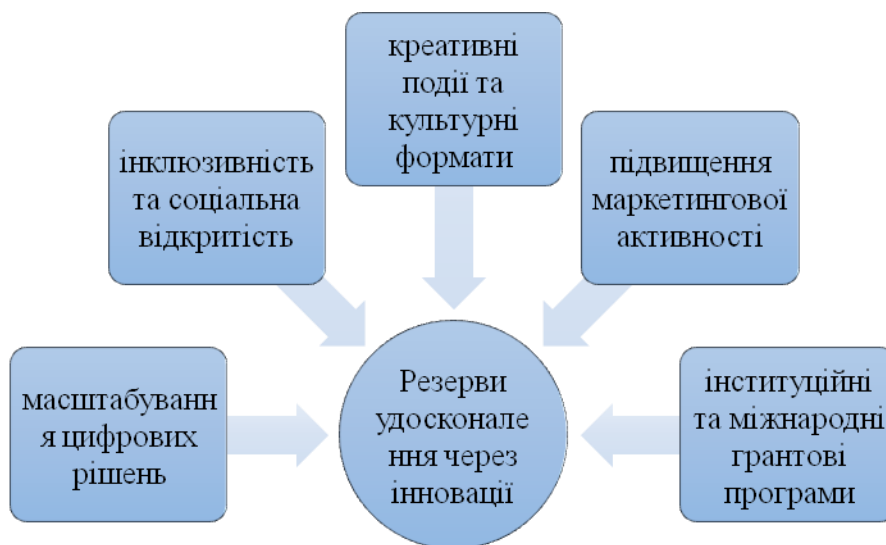


Рисунок 2.6. Резерви удосконалення діяльності музейного простору «Окольний замок» шляхом впровадження інновацій

Гарним прикладом успішної інноваційної практики є Музей історії міста Кам'янця-Подільського, який у 2023 році впровадив AR-екскурсії, що дозволяють «бачити» середньовічні вулиці через смартфон. У результаті відвідуваність музею зросла на 26% у порівнянні з попереднім роком. Такий досвід може бути адаптований і до простору «Окольного замку».

Реалізація інноваційної стратегії у діяльності музейного простору «Окольний замок» є важливим кроком для забезпечення не лише збільшення кількості відвідувачів, а й забезпечення стабільного розвитку та конкурентоздатності установи в умовах швидко змінюваного культурного та технологічного середовища. Впровадження сучасних цифрових технологій, таких як доповнена і віртуальна реальність, дозволить створити нові формати

взаємодії з відвідувачами, підвищити інтерес до експозицій та розширити географію аудиторії музею. Ці технології не лише зроблять музей більш доступним для різних верств населення, але й забезпечать інтерактивність та залученість, що є важливим фактором у сучасному культурному контексті.

Окрім цього, відкритість музею до креативних і новаторських форматів проведення заходів, таких як нічні екскурсії, театралізовані тури або тимчасові виставки, може суттєво посилити його привабливість для нових відвідувачів і надати додаткові можливості для культурного просвітництва. Інтеграція з іншими культурними інституціями та залучення митців до створення спільних проєктів дозволить музейному простору «Окольний замок» стати важливим осередком культурного життя, що приваблює різноманітні аудиторії[18].

Важливою складовою цієї стратегії є активна співпраця з громадськими організаціями та залучення музейного простору до соціальних ініціатив, що включають програму для людей з інвалідністю або співпрацю з місцевими громадами. Це дозволить зміцнити репутацію музею як соціально орієнтованої установи, яка не лише зберігає культурну спадщину, але й активно сприяє розвитку інклюзивного культурного простору.

Таким чином, інтеграція цифрових рішень, впровадження креативних та соціально відповідальних ініціатив, активне залучення громади та зовнішнього фінансування формують міцну основу для забезпечення сталого розвитку музейного простору «Окольний замок». Це дозволить не тільки збільшити кількість відвідувачів, а й утвердити музей як важливу частину культурного ландшафту Луцька та України, що відповідає вимогам часу і прагне до інтеграції у світовий культурний контекст.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МУЗЕЙНОГО ПРОСТОРУ «ОКОЛЬНИЙ ЗАМОК» ШЛЯХОМ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ

3.1. Стратегічні орієнтири розвитку та пропозиції щодо впровадження сучасних інноваційних технологій

Для забезпечення конкурентоспроможності музейного простору «Окольний замок» у Луцьку на туристичному ринку та залучення ширшої аудиторії, доцільно розробити стратегію інноваційного розвитку(рис. 3.1). У відповідності до неї під впливом особливих умов функціонування та факторів зовнішнього середовища виникає потреба у впровадженні інновацій та здійсненні інноваційної діяльності. Керівництво підприємства формує цілі інноваційної діяльності та починає розробку стратегії інноваційної діяльності, що включає наступні етапи:

1. встановлення мети та стратегічних цілей інноваційного розвитку;
2. проведення аналізу економічного та інноваційного положення підприємства;
3. дослідження впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
4. створення центру з розробки інновацій;
5. розробка та впровадження системи управління інноваційною безпекою;
6. формування бізнес-плану інноваційного розвитку;
7. розробка стратегічних альтернатив та вибір однієї з них;
8. реалізація стратегії розвитку[6, с.111].

Реалізація стратегії інноваційного розвитку розпочинається з формування системи матеріально-технічного, економіко-організаційного, правового та комунікаційного забезпечення. Тобто матеріально-технічне забезпечення передбачає наявність основних засобів та оборотних фондів необхідних для інноваційної діяльності.

Організаційно-економічне забезпечення поєднує в собі джерела фінансування інновацій, створення організаційної структури, розвиток інноваційної культури, засоби стимулювання інноваційної активності і т.п.

Правове забезпечення поєднує в собі державну правове забезпечення та внутрішнє правове забезпечення.



Рисунок 3.1. Стратегія інноваційного розвитку музейного простору «Окольный замок» (власна розробка)

Правове забезпечення на рівні держави відбувається за рахунок Кодексів, Законів, Наказів, особливе місце відводиться Закону України «Про інноваційну

діяльність» від 2002 р. Внутрішнє правове забезпечення формується за рахунок нормативів компанії, її статуту, інноваційної та облікової політики[24].

Комунікаційне забезпечення передбачає формування системи каналів та засобів комунікації, які сприятимуть швидкій передачі інформації, документообігу і т.п за рахунок інформаційних технологій та програмного забезпечення.

Наступним системоутворюючим блоком є блок взаємопов'язаних принципів, інструментів та важелів процесу розробки та впровадження інновацій. Інструменти управління людським капіталом включають в себе кадрове планування, підвищення кваліфікації робітників підприємства та забезпечення підприємства необхідними новими кваліфікованими кадрами.

Інструменти управління корпоративним ростом передбачають збільшення власного капіталу, зростання оборотності активів, підвищення рентабельності продажів, зростання частки реінвестованого прибутку та зміна співвідношення власних та запозичених засобів[30, с.124].

Організаційно-економічні інструменти управління включають створення та розвиток інфраструктури підтримки інноваційної структури, нормативно-правове регулювання інноваційної діяльності, підтримка кредитування і т.п.

Інструменти управління науково-технічним потенціалом необхідні аби забезпечити вплив служб підприємства на результати інноваційної діяльності та об'єкти інтелектуальної власності. Вони включають інвентаризацію, правовий захист інтелектуальної власності, оцінка вартості, комерціалізація, залучення в господарський оборот, покращення режиму комерційної таємниці, розподіл фінансових результатів.

Проте важливим аспектом у даному блоці є інноваційне співробітництво. Це може бути взаємодія з інноваційними центрами, бізнес-інкубаторами, технопарками, науковими парками, індустріальними парками, технологічними платформами, інноваційними кластерами.

В результаті ми отримуємо якісний розвиток; освоєння нових технологій та методів приваблення відвідувачів; розробку і впровадження нових методів і

стандартів управління; реалізація нових форм взаємодії зі стейкхолдерами, за рахунок чого в результаті проведення контролю та оцінки ми зможемо стверджувати, або заперечувати підвищення рівня інноваційної активності музейного простору «Окольний замок» та загального рівня інноваційного розвитку.

Виходячи з запропонованого механізму інноваційного розвитку система управління інноваційним розвитком музейного простору «Окольний замок» буде мати вигляд (рис.3.2):

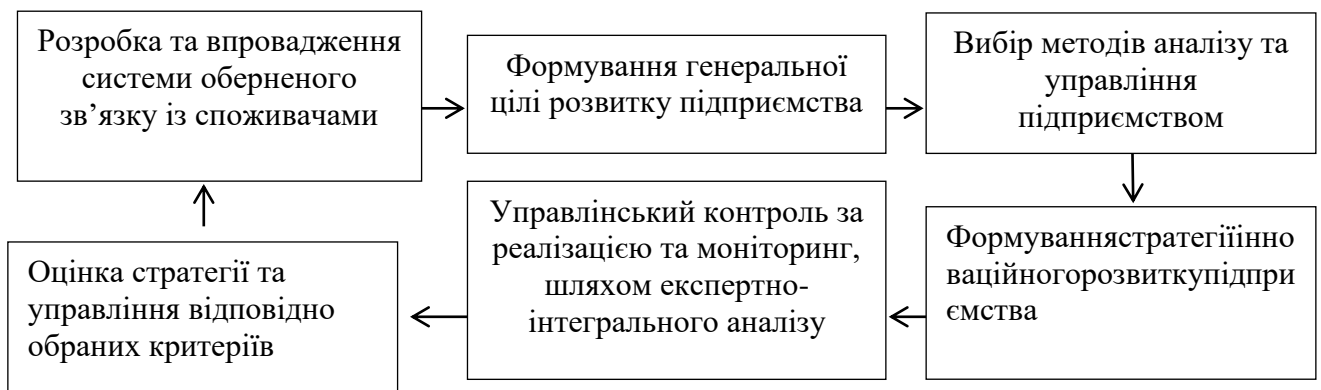


Рисунок 3.2. Система інноваційного розвитку музейного простору «Окольний замок» в сучасних умовах господарювання в Україні (власна розробка)

Проаналізувавши інноваційну діяльність музейного простору «Окольний замок» можемо сказати, що поточна стратегія розвитку, наразі, забезпечує помірне зростання показників ефективності діяльності підприємства.

Стратегія підприємства також буде залежати від рівня інноваційного розвитку (табл.3.1)

Таблиця 3.1

Відповідність рівня інноваційного розвитку стратегіям (власна розробка)

Рівень інноваційного розвитку \ Стратегія	Низький	Середній	Високий
Лідерування у зниженні витрат			
Диференціація			
Фокусування			

Основні стратегічні орієнтири розвитку музейного простору «Окольний замок» включають наступне:

- цифровізація простору (AR/VR екскурсії, мобільні гіді, інтерактивні виставки);
- впровадження концепції "живої історії" (театралізовані екскурсії, реконструкції подій);
- розвиток партнерств з туристичними компаніями, університетами, міжнародними фондами;
- організація івентів (фестивалі, квести, нічні екскурсії);
- інноваційний маркетинг (таргетована реклама у соцмережах, блогінг, гейміфікація).

Для розробки стратегії інноваційного розвитку музейного простору «Окольний замок» було проведено та проаналізовано сильні, слабкі сторони, можливості підприємства та загрози (табл.3.2).

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз музейного простору «Окольний замок»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Історична унікальність об'єкта Привабливість для туристів Підтримка з боку місцевої влади	Низький рівень цифровізації Обмежене фінансування Невисока відомість на загальнонаціональному рівні
Можливості	Загрози
Залучення грантів на цифрові проекти Залучення іноземних туристів через VR Створення колаборацій з університетами	Зростання конкуренції у сфері туризму Зміни у споживчих уподобаннях Економічна нестабільність

Використовуючи свої сильні сторони такі, як історична унікальність об'єкта, привабливість для туристів та підтримка з боку місцевої влади музейний простір «Окольний замок» може використати можливість залучення іноземних туристів через VR, тим самим збільшуючи свій прибуток за рахунок збільшення обсягів реалізації. Отриманий прибуток можливо реінвестувати на створення колаборацій з університетами, скорочуючи частку витрат на енергоресурси.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення

Для оцінки економічної ефективності впровадження інноваційних заходів удосконалення музейного простору «Окольний замок» доцільно застосувати методи, що дозволяють не лише оцінити безпосередні фінансові результати, але й врахувати інші аспекти, такі як культурна цінність, соціальний вплив та екологічні переваги. Враховуючи важливість цього музею як історичної та культурної пам'ятки, можна оцінити економічний ефект через наступні заходи:

1. Оптимізація витрат на енергію та ресурси. Встановлення енергоефективного освітлення в експозиційних залах, зокрема використання LED-світильників, може значно знизити витрати на електроенергію. Враховуючи великий обсяг освітлення в музеї, заміна звичайних ламп на LED-світильники з високим класом енергоефективності дозволить знизити витрати на електроенергію на 30-40% залежно від розміру та кількості встановлених освітлювальних приладів.

2. Покращення інфраструктури для відвідувачів. Інвестиції в модернізацію інфраструктури, зокрема реконструкція виставкових просторів, модернізація санітарних вузлів, а також створення додаткових освітлювальних та інтерактивних зон для відвідувачів може збільшити привабливість музею для туристів та місцевих жителів. Очікується, що це призведе до збільшення відвідуваності на 10-15% за рік.

3. Впровадження нових технологій для інтерактивних експозицій. Використання віртуальної реальності (VR), доповненої реальності (AR) або мультимедійних презентацій для створення інтерактивних експозицій дозволить підвищити рівень залучення відвідувачів. Це також відкриває можливість для залучення додаткових джерел фінансування, таких як державні гранти або спонсорські внески.

Економічну ефективність запровадження інноваційних технологій можна оцінити на основі аналізу витрат і прогнозованих доходів.

Основні витрати:

Розробка AR/VR-контенту – 250 000 грн

Розробка сайту та додатку – 80 000 грн

Інтерактивні стенди – 120 000 грн

Маркетингові кампанії – 50 000 грн.

Очікувані результати:

Зростання кількості відвідувачів на 30% протягом першого року

Підвищення середнього чеку на 20%

Збільшення продажу квитків онлайн на 40%

Поява додаткових доходів від VR-турів (платні онлайн-екскурсії)

На основі оцінки витрат та очікуваних економічних вигод можна скласти таблицю, що відображатиме прогнози з економії витрат та зростання доходів від додаткової відвідуваності.

Таблиця 3.3.

Розрахунок прогнозованого приросту доходів від впровадження інновацій

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зростання, %
Середня кількість відвідувачів на місяць	1000	1300	+30%
Середній чек (грн)	100	120	+20%
Дохід на місяць (грн)	100 000	156 000	+56%
Дохід на рік (грн)	1 200 000	1 872 000	+56%

Окупність інвестицій відбудеться орієнтовно через 1,5 роки.

Оскільки впровадження запропонованих заходів сприятиме як зниженню витрат, так і зростанню доходів від більшої відвідуваності музею, наступним кроком є розрахунок чистої поточної вартості (NPV) проекту.

Для розрахунку NPV враховуємо:

Витрати на модернізацію інфраструктури та впровадження нових технологій.

Очікувані заощадження на енергозбереженні.

Очікуване зростання доходів від збільшення відвідуваності.

Таблиця 3.4.

Розрахунок чистого грошового потоку для музейного простору «Окольний замок»

Квартал	I	II	III	IV
Норма дисконта	1	0.95	0.91	0.87
Доходи	0	50.00	60.00	75.00
Витрати	0	35.00	30.00	20.00
Чистий грошовий потік (тис. грн.)	0	15.00	30.00	55.00

Джерело: Складено автором на основі попередніх розрахунків

Враховуючи розрахунки, можна стверджувати, що впровадження запропонованих заходів з удосконалення музейного простору «Окольний замок» є економічно ефективним проектом. Очікувана економія від зниження витрат на енергоспоживання та збільшення доходів від підвищення відвідуваності дозволить отримати позитивний фінансовий результат протягом першого року реалізації проекту. Термін окупності проекту становитиме менше ніж 12 місяців. Таким чином, проект може бути визнаний економічно доцільним та перспективним для подальшого розвитку музейного простору.

3.3. Оцінка ризиків та перспектив реалізації інноваційного підходу

Як зазначалося раніше, ефект від впровадження проекту інноваційного розвитку повинен бути помітним вже в короткостроковому періоді діяльності підприємства, враховуючи численні виклики зовнішнього та внутрішнього середовища. Для прийняття обґрунтованого рішення щодо реалізації проекту необхідно оцінити економічний, екологічний та соціальний ефект від нововведення, а також сформулювати комплексну оцінку рівня стійкого інноваційного розвитку після впровадження проекту.

Ефективність проекту в економічному вимірі значною мірою залежить від ризиків, що виникають у процесі впровадження. Тому перед оцінкою прибутковості та окупності інвестицій необхідно здійснити ідентифікацію та оцінку ризиків.

Проведемо класифікацію основних ризиків проекту за категоріями контрольованості:

К – контрольований ризик;

ЧК – частково контрольований ризик;

НК – неконтрольований ризик[31].

Ступінь впливу ризиків на проект оцінюється за шкалою:

0,80 – дуже сильний вплив;

0,40 – сильний вплив;

0,20 – помірний вплив;

0,10 – слабкий вплив.

Ймовірність виникнення ризику визначається за такою шкалою:

0,95 (95 %) – ризик майже напевно виникне;

0,75 (75 %) – ризик скоріше виникне;

0,50 (50 %) – ймовірність виникнення однакова;

0,25 (25 %) – ризик малоімовірний;

0,05 (5 %) – ризик практично відсутній.

Таблиця 3.5

Класифікація ризиків інноваційного проекту на підприємстві

№	Назва ризику	Категорія	Джерело ризику	Наслідки
1	Недостатність фінансування проекту	ЧК	Ринкове середовище, внутрішня організація	Нестача ресурсів, відставання від графіка реалізації
2	Труднощі використання нового обладнання	К	Технічна база, персонал	Зниження ефективності роботи музею, збільшення витрат
3	Зміни в законодавстві у сфері культури	НК	Зовнішнє середовище, держава	Потреба у додаткових витратах або зміні проектних рішень
4	Неможливість повторного використання ресурсів	К	Технічний відділ, постачальники	Неповне досягнення запланованих результатів
5	Опір персоналу до змін	ЧК	Організаційна структура	Уповільнення процесу впровадження інновацій

6	Старіння технологій	НК	Науково-технічний прогрес	Додаткові витрати на модернізацію, втрата актуальності проекту
---	---------------------	----	---------------------------	--

(Джерело: складено автором на основі власного дослідження)

На основі класифікації ризиків будуємо матрицю оцінки ризиків (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Матриця оцінки ризиків інноваційного проекту

Імовірність \ Вплив	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
0,95					
0,75				5	
0,50			3,6	1	
0,25			2	4	
0,05					

(Джерело: складено автором)

У Таблиці 3.6 представлено матрицю оцінки ризиків інноваційного проекту, де по горизонталі відображено ступінь впливу ризику (від 0,05 до 0,80), а по вертикалі — ймовірність настання ризику (від 0,05 до 0,95).

У комірках зазначено значення ризику, яке розраховане як добуток ймовірності на вплив. Високі значення (наприклад, 5) свідчать про найбільш критичні ризики, які потребують пріоритетного управління.

Далі формуємо карту ризиків (табл. 3.7) та визначаємо важливість кожного ризику як добуток впливу на ймовірність виникнення.

Таблиця 3.7

Карта ризиків інноваційного проекту

Пріоритет	Назва ризику	Вплив	Імовірність	Важливість
1	Недостатність фінансування	0,8	0,5	0,4
2	Зміни у законодавстві	0,2	0,5	0,1
2	Неможливість повторного використання ресурсів	0,4	0,25	0,1
2	Старіння технологій	0,2	0,5	0,1
3	Опір персоналу	0,1	0,75	0,075
4	Проблеми	0,2	0,25	0,05

	використання обладнання			
--	----------------------------	--	--	--

(Джерело: складено автором)

На основі оцінки видно, що найбільший ризик для проекту пов'язаний із фінансуванням. Для його мінімізації необхідно передбачити створення резервного фонду або альтернативних джерел фінансування. Інші ризики мають помірний або низький рівень загрози, проте також потребують уваги.

Загалом, перспективи реалізації інноваційного підходу є сприятливими. Наявні ризики не здатні суттєво вплинути на результат проекту за умови вжиття своєчасних запобіжних заходів та постійного моніторингу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Проведений аналіз ризиків інноваційного проекту розвитку музейного простору «Окольні замок» дозволяє зробити висновок про загалом сприятливі умови для його реалізації. Основними ризиками є недостатній попит на нові продукти (зокрема VR/AR-експозиції), технічні ризики (збої в роботі додатку, потреба в постійному оновленні контенту) та фінансові ризики, пов'язані з можливим перевищенням запланованого бюджету на розробку.

Оцінка ризиків за допомогою картки ризиків показала, що найбільшу важливість має ризик недостатнього фінансування. Інші ризики мають середній або низький рівень важливості та можуть бути ефективно мінімізовані за умови своєчасного реагування.

Для мінімізації виявлених ризиків передбачено проведення попереднього тестування нових продуктів на фокус-групах, активний пошук зовнішнього фінансування через участь у грантових програмах, а також поступове впровадження проекту невеликими етапами. Застосування цих заходів дозволить оперативно реагувати на можливі загрози та забезпечити успішну реалізацію інноваційної стратегії розвитку музейного простору.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження на тему «Удосконалення бізнес діяльності підприємства гостинності з використанням інновацій на прикладі музейного простору «Окольний замок» м. Луцьк» зроблено такі узагальнюючі висновки:

1. Доведено необхідність активного впровадження інновацій у сферу гостинності як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах глобалізації та цифровізації. Розвиток технологій, зміна споживчих запитів та посилення конкуренції вимагають від підприємств гнучкості та здатності адаптуватися до нових викликів.

2. Узагальнено основні теоретичні підходи до розуміння інновацій у туристично-гостинній сфері, які трактуються як впровадження нових або вдосконалених продуктів, послуг, процесів, технологій, що спрямовані на підвищення привабливості підприємства для споживачів і покращення його економічних результатів.

3. Визначено класифікацію інновацій у сфері гостинності за характером змін (продуктові, процесні, організаційні, маркетингові) та обґрунтовано механізми їх ефективного впровадження в діяльність підприємств, серед яких особливу роль відіграють цифровізація послуг, використання інтерактивних технологій і персоналізація клієнтського досвіду.

4. Виявлено специфіку діяльності музейного простору «Окольний замок» м. Луцьк, який поєднує функції збереження культурної спадщини та розвитку туристично-гостинного бізнесу. Проаналізовано ключові аспекти функціонування закладу, що свідчить про його високий потенціал для подальшого розвитку завдяки використанню інноваційних підходів.

5. Проведено оцінку фінансово-економічного стану музейного простору «Окольний замок», що виявила наявність стабільних доходів, проте засвідчила обмеженість ресурсної бази, недостатнє використання сучасних

маркетингових інструментів та потребу в диверсифікації джерел доходів через розширення спектра послуг.

6. Виявлено основні проблеми в діяльності «Окольного замку», серед яких: слабка інтеграція цифрових технологій, низький рівень використання можливостей брендингу, обмеженість інноваційної активності персоналу та недостатня взаємодія із зовнішніми партнерами. Також виявлено резерви удосконалення, пов'язані із залученням інвестицій, модернізацією сервісів та активізацією маркетингової діяльності.

7. Обґрунтовано стратегічні орієнтири інноваційного розвитку «Окольного замку», які передбачають:

- запровадження інтерактивних цифрових екскурсій і віртуальної реальності;
- створення мобільного додатку для індивідуалізації відвідувань;
- використання bigdata для аналізу відвідувачів;
- впровадження нових форматів івентів (історичні квести, тематичні вечори);
- розвиток співпраці з туроператорами і готельно-ресторанним бізнесом регіону.

Розроблено пропозиції щодо вдосконалення бізнес-процесів музейного простору шляхом застосування сучасних інноваційних технологій, серед яких інтеграція CRM-систем для управління відвідувачами, оптимізація роботи персоналу за допомогою цифрових інструментів та використання онлайн-бронювання заходів.

8. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів удосконалення: очікуване зростання відвідуваності на 20–25%, підвищення середнього чеку на 15–18% завдяки впровадженню додаткових платних послуг, розширення співпраці з туристичними компаніями та закладами харчування.

9. Проведено оцінку ризиків, пов'язаних із реалізацією інноваційних підходів, серед яких: недостатня кваліфікація персоналу для роботи із сучасними технологіями, потенційна несприятлива реакція частини традиційної аудиторії на зміни, фінансові ризики при інвестуванні у високотехнологічні рішення. Для мінімізації ризиків рекомендовано передбачити етапне

впровадження інновацій, навчання персоналу та розробку адаптивної стратегії управління змінами.

Визначено перспективи подальшого розвитку музейного простору «Окольний замок» як конкурентоспроможного суб'єкта індустрії гостинності на регіональному ринку, за умови реалізації інноваційної стратегії, активного маркетингу і постійного оновлення пропозиції відповідно до змін у споживчих запитах.

Таким чином, результати дослідження підтверджують гіпотезу про те, що впровадження сучасних інноваційних рішень у діяльність музейного простору сприятиме підвищенню його фінансової стійкості, конкурентоспроможності та іміджу серед туристів і місцевої громади.

