

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

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра промислового маркетингу

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на **«Стан та перспективи маркетингу підприємства під час війни»**
тему: _____

Виконав: студент _____ курсу груп ПМмз-
спеціальнос 6 , и 61
ті _____ **075 «Маркетинг»**

(шифр і назва спеціальності)

	_____	Філінська В. Р.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник	_____	Бурліцька О. П.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	_____	Якимишин Л.Я.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	_____	Оксентюк Б.А.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Рецензент	_____	Письменний В. В.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

АНОТАЦІЯ

Філінська В. Стан та перспективи маркетингу підприємства під час війни. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2025.

У кваліфікаційній роботі проведено теоретичний аналіз сутності та специфіки маркетингу у сфері послуг, особливостей маркетингової діяльності закладів дозвілля для дітей, а також впливу війни на функціонування підприємств та їх маркетингові стратегії. На практичному рівні здійснено дослідження маркетингової діяльності дитячого розважального центру «Країна Мрій», проаналізовано ринок дитячих розваг у місті Тернопіль та визначено особливості маркетингового середовища закладу. У ході дослідження визначено сильні та слабкі сторони існуючих маркетингових стратегій, розроблено пропозиції щодо вдосконалення діяльності центру, створення системи лояльності відвідувачів та інтеграції інноваційних, соціально відповідальних та освітньо-розвивальних елементів у програми послуг.

Робота пройшла апробацію на ТОВ «Країна Мрій Шредер», де підтвердили практичну цінність окремих положень дослідження для удосконалення маркетингової діяльності дитячих розважальних центрів, підвищення їх конкурентоспроможності та формування довгострокової лояльності клієнтів у кризових умовах.

Ключові слова: маркетинг послуг, дитячий розважальний центр, воєнний період, маркетингові стратегії, лояльність споживачів, адаптація підприємства.

Filinska V. The state and prospects of enterprise marketing during wartime. – Manuscript.

Research for obtaining the «Master» educational level in specialty 075 «Marketing» - Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2025.

The thesis provides a theoretical analysis of the essence and specifics of marketing in the service sector, the peculiarities of marketing activities of children's leisure facilities, as well as the impact of war on the functioning of enterprises and their marketing strategies. At the practical level, a study of the marketing activities of the Kraina Mriy children's entertainment center was conducted, the children's entertainment market in the city of Ternopil was analyzed, and the peculiarities of the marketing environment of the institution were identified. In the course of the study, the strengths and weaknesses of existing marketing strategies were identified, proposals were developed to improve the center's activities, create a visitor loyalty system, and integrate innovative, socially responsible, and educational and developmental elements into service programs.

The work was tested at Kraina Mriy Shreder LLC, where the practical value of certain provisions of the study for improving the marketing activities of children's entertainment centers, increasing their competitiveness, and forming long-term customer loyalty in crisis conditions was confirmed.

Keywords: service marketing, children's entertainment center, wartime, marketing strategies, consumer loyalty, business adaptation.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ ТА АБРЕВІАТУР.....	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ ДИТЯЧИХ РОЗВАЖАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	10
1.1. Сутність та специфіка маркетингу у сфері послуг.....	10
1.2. Особливості маркетингової діяльності закладів дозвілля для дітей....	13
1.3. Вплив війни на функціонування та маркетингові стратегії дитячих розважальних центрів.....	17
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	24
2.1. Аналіз маркетингової діяльності дитячого розважального центру «Країна Мрій».....	24
2.2. Аналіз ринку дитячих розваг у місті Тернопіль.....	38
2.3. Особливості маркетингового середовища дитячого розважального центру «Країна Мрій».....	45
Висновки до розділу 2	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ ДИТЯЧОГО РОЗВАЖАЛЬНОГО ЦЕНТРУ «КРАЇНА МРІЙ».....	57
3.1. Визначення напрямку розвитку дитячого розважального центру «Країна Мрій».....	57
3.2. Створення системи лояльності для відвідувачів ТОВ «Країна Мрій»....	66
Висновки до розділу 3	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	79
Висновки до розділу 4.....	87
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ ТА АБРЕВІАТУР

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю.

ВСТУП

Актуальність теми. Маркетинг є одним із ключових інструментів розвитку підприємств у сучасних умовах ринку. Особливо це стосується сфери послуг, де конкуренція зростає не лише за якістю пропозицій, а й за рівнем задоволення потреб споживачів, емоційною складовою та довірою клієнтів. У період війни в Україні маркетинг набуває особливої значущості, оскільки підприємства змушені адаптувати свої стратегії до нових економічних, соціальних та психологічних умов.

Дитячі розважальні центри, як специфічний сегмент ринку, особливо чутливі до змін зовнішнього середовища. Безпека дітей, психологічний стан сімей, фінансова спроможність батьків і обмеженість ресурсів формують особливий контекст маркетингової діяльності. В умовах війни підприємства цієї сфери повинні не лише підтримувати ефективність збуту та просування, а й забезпечувати соціальну відповідальність та психологічну підтримку клієнтів.

Таким чином, вивчення стану та перспектив розвитку маркетингу дитячих розважальних центрів в умовах війни є надзвичайно актуальним і має важливе значення як для науки, так і для практики управління підприємствами сфери послуг.

Загалом у сучасній науковій літературі маркетинг у сфері послуг розглядається як комплексна діяльність підприємства, спрямована на задоволення потреб споживачів, формування попиту та підвищення конкурентоспроможності (Котлер Ф., Келлер К., Баланюк І., Гаркавенко С.). Особлива увага приділяється маркетингу у сфері дитячого дозвілля, де взаємодія з клієнтом носить емоційний та педагогічний характер, а успіх послуги залежить від безпеки, якості персоналу та інтеграції розважальних та освітніх компонентів. Дослідження українських авторів (Азарян О., Аналітика Бізнес-Союзу, 2023) показують, що війна радикально змінила

ринок послуг. Для дитячих центрів актуальними стали: забезпечення безпеки відвідувачів, соціальна відповідальність, цифровізація комунікацій, адаптація цінової політики та інтеграція терапевтичних програм. Попри наявні дослідження, у науковій літературі спостерігається нестача системного аналізу маркетингової діяльності дитячих розважальних центрів у воєнний період, що поєднує теоретичні підходи з практичними механізмами адаптації стратегій підприємств. Це зумовлює необхідність проведення комплексного дослідження, яке дозволяє поєднати теорію та практику та розробити ефективні рекомендації для підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо стану маркетингової діяльності дитячого розважального центру під час війни з урахуванням умов ринкового середовища та поведінки споживачів.

Виходячи з поставленої мети, у роботі сформульовано і вирішено наступні завдання:

- охарактеризовано сутність та специфіку маркетингу у сфері послуг та особливості маркетингової діяльності закладів дозвілля для дітей;
- визначено вплив війни на функціонування та маркетингові стратегії дитячих розважальних центрів;
- проведено аналіз маркетингової діяльності дитячого розважального центру «Країна Мрій»;
- здійснено діагностику ринку дитячих розваг у місті Тернопіль;
- досліджено особливості маркетингового середовища дитячого розважального центру «Країна Мрій»;
- представлено підхід щодо визначення напрямку розвитку дитячого розважального центру «Країна Мрій»;
- розроблено рекомендації щодо створення системи лояльності для відвідувачів ТОВ «Країна Мрій – Тернопіль».

Об'єкт дослідження – маркетингова діяльність дитячого розважального центру в умовах війни, зокрема механізми формування попиту, просування послуг та адаптації бізнес-процесів до кризових умов.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації маркетингових стратегій дитячих розважальних центрів під час війни, включаючи комунікаційні, цінові, продуктові та соціально-орієнтовані інструменти маркетингу.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження є наукові розробки вітчизняних і закордонних вчених з питань дослідження маркетингової діяльності та мерчандайзингу; законодавчі і нормативні акти України, роботи фахівців по досліджуваній темі.

Методологічною базою дослідження є системний підхід, що забезпечує комплексне дослідження маркетингової діяльності дитячого розважального центру «Країна Мрій». При обґрунтуванні теоретичних і практичних рекомендацій, обробці й аналізі інформації використовувалися традиційні методи і прийоми економічного аналізу (табличний, графічний, порівняння, індексний, групування), економіко-математичні методи. Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних комп'ютерних технологій.

Наукова новизна обґрунтованих магістрантом положень і рекомендацій, що виносяться на захист, полягає в наступному:

- обґрунтовано системний аналіз маркетингової діяльності дитячих розважальних центрів у воєнний період із поєднанням економічних, соціальних та психологічних аспектів;
- представлено підхід до виявлення специфічних змін у поведінці споживачів та адаптації маркетингових стратегій під впливом війни;
- запропоновано рекомендації щодо формування комплексної маркетингової системи, що враховує безпеку, соціальну відповідальність та інноваційні підходи до послуг для дітей і родин.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні науково-теоретичних і розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності та формування системи лояльності відвідувачів ТОВ «Країна мрій».

Апробація результатів дослідження. Основні положення дослідження доповідалися й обговорювалися на XIV Міжнародній науково-технічній конференції «Актуальні задачі сучасних технологій» (м. Тернопіль, 11-12 грудня, 2025 р.).

Публікації. За результатами дослідження у матеріалах і тезах конференцій опубліковано 1 публікацію загальним обсягом 0,16 др. арк.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, загальним обсягом 94 сторінки основного тексту, містить 5 рисунків, 6 таблиць, списку використаних джерел із 68 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ ДИТЯЧИХ РОЗВАЖАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Сутність та специфіка маркетингу у сфері послуг

Сучасна економіка характеризується значним зростанням ролі сфери послуг, яка формує вагомую частку валового внутрішнього продукту більшості країн світу та визначає якість життя населення. Особливої актуальності набуває дослідження маркетингу у сфері послуг, адже саме він дає змогу підприємствам налагоджувати ефективну комунікацію зі споживачами, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати конкурентні переваги.

Маркетинг у сфері послуг має певні відмінності від маркетингу товарів. Якщо традиційний маркетинг здебільшого оперує матеріальними продуктами, то маркетинг послуг концентрується на створенні та просуванні нематеріальних благ, які є результатом діяльності підприємств. Це зумовлює специфіку управління маркетинговою діяльністю, вибору інструментів та стратегій. У зв'язку з цим маркетинг у сфері послуг набуває особливого значення, оскільки саме він формує основу для ефективної взаємодії підприємства з цільовими споживачами та створення довгострокових конкурентних переваг [1].

У контексті сфери послуг маркетинг доцільно розглядати як процес ідентифікації, формування та задоволення специфічних потреб клієнтів у нематеріальних благах, що створюють для них споживчу цінність.

У науковій літературі існує багато трактувань поняття «маркетинг послуг». Ф. Котлер [24] визначає його як процес виявлення потреб споживачів, розроблення та надання відповідних послуг, які задовольняють ці потреби з максимальною ефективністю. Українські дослідники (С. Савечко,

О. Сукач [41], Л. Балабанова [4]) наголошують на тому, що маркетинг послуг – це комплекс заходів, спрямованих на вивчення попиту, формування цінової політики, створення позитивного іміджу підприємства та забезпечення лояльності клієнтів.

Особливістю послуги є її нематеріальний характер. На відміну від товару, послугу неможливо побачити чи «приміряти» до моменту її надання. Це створює високий рівень невизначеності для споживача та підвищує значення таких факторів, як репутація, бренд, відгуки клієнтів. Наприклад, дитячий розважальний центр пропонує не просто ігрову кімнату чи атракціони, а певні емоції, відчуття безпеки, задоволення потреби у дозвіллі та соціалізації дітей. Тому маркетинг у цій сфері має акцентувати увагу на створенні унікального досвіду для клієнта.

Крім нематеріальності, у сфері послуг виділяють ще кілька важливих характеристик [56; 57]:

1. Невіддільність від джерела надання. Послуга створюється і споживається одночасно, що підкреслює роль персоналу. У дитячих центрах значна частина цінності формується завдяки роботі аніматорів, вихователів, адміністраторів, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами. Враження від якості обслуговування значною мірою визначає рівень задоволення споживача.

2. Непостійність якості (варіабельність). Рівень послуги залежить від професійності персоналу, стану обладнання та навіть поведінки споживачів. Тому для маркетингу послуг особливого значення набуває впровадження стандартів обслуговування, постійного навчання персоналу та системи контролю якості та створення єдиної корпоративної культури.

3. Нездатність до зберігання. Послуги неможливо «накопичувати». Якщо дитячий центр не заповнений у вихідний день, цей ресурс втрачається безповоротно. Тому важливо застосовувати інструменти стимулювання

попиту, системи лояльності та гнучке ціноутворення, акційні пропозиції, які стимулюють рівномірне завантаження центру.

4. Висока участь споживача у процесі надання. Якість послуги багато в чому залежить від поведінки та очікувань клієнтів. Наприклад, батьки можуть впливати на процес організації дитячого свята, а діти – на емоційну атмосферу під час перебування в центрі. Це потребує від підприємства створення індивідуальних програм, гнучкого підходу та ефективної комунікації.

На відміну від маркетингу товарів, у сфері послуг застосовується розширений комплекс маркетингу 7P [57; 61]:

- Product (продукт) – у випадку послуг це комплекс відчуттів, вражень та результатів взаємодії;
- Price (ціна) – враховує як економічні, так і психологічні аспекти сприйняття;
- Place (місце) – місце надання послуги, його зручність та доступність;
- Promotion (просування) – інструменти інформування та стимулювання попиту;
- People (люди) – персонал, який безпосередньо формує якість послуги, та клієнти, які беруть участь у процесі;
- Process (процес) – порядок і алгоритм надання послуги, що визначає рівень зручності та комфорт для клієнта;
- Physical evidence (фізичне середовище) – матеріальні атрибути, які підтверджують якість послуги: дизайн приміщення, обладнання, зовнішній вигляд персоналу, уніформа працівників, наявність сертифікатів тощо.

Таким чином, маркетинг у сфері послуг – це не лише інструмент просування та продажу, а й комплексна система управління підприємством, що орієнтована на створення цінності для споживача [38].

У сфері дитячих розважальних послуг маркетинг має низку особливостей. По-перше, тут високий рівень емоційної складової: ключовою цінністю є позитивні враження дитини та довіра батьків. По-друге, значну роль відіграє безпека та якість середовища, що вимагає акценту у комунікаціях на відповідність стандартам, сертифікати, кваліфікацію персоналу. По-третє, важливою стає диференціація пропозицій: окрім стандартних ігор, популярності набувають тематичні свята, освітні заходи, інтерактивні програми. По-четверте, зростає значення цифрового маркетингу: онлайн-бронювання, активність у соціальних мережах, використання відео- та фотоконтенту для залучення клієнтів [10; 21].

Таким чином, маркетинг у сфері послуг відзначається багатовимірністю та орієнтацією на споживача, а його специфіка полягає у необхідності врахування нематеріальності, невіддільності, варіабельності та нездатності послуг до зберігання. Для дитячих розважальних центрів маркетинг є не лише засобом просування, а й системою формування довіри батьків, створення позитивного емоційного досвіду для дітей та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

1.2. Особливості маркетингової діяльності закладів дозвілля для дітей

Сфера організації дозвілля дітей посідає особливе місце серед послуг, оскільки поєднує освітні, культурні та розважальні елементи. Її специфіка визначається подвійною спрямованістю: з одного боку, безпосередніми споживачами є діти, а з іншого – рішення про вибір закладу приймають батьки або опікуни. Це формує складний характер маркетингової діяльності, яка має враховувати інтереси та потреби двох аудиторій одночасно.

У науковій літературі підкреслюється, що маркетинг у сфері дитячих послуг ґрунтується на особливому поєднанні раціональних та емоційних

факторів попиту [24]. Діти звертають увагу на яскравість, розваги та новизну, тоді як батьки орієнтуються на безпеку, ціну, освітню користь та рівень розвитку, який може забезпечити заклад. Успішна маркетингова стратегія повинна враховувати обидві ці складові.

До ключових особливостей маркетингової діяльності закладів дозвілля для дітей належать [23]:

1. Подвійна цільова аудиторія.

У закладах дозвілля важливо комунікаційні повідомлення повинні бути орієнтовані на дітей (емоції, пригоди, веселість, яскравість, розваги, новизна, соціалізація) та очікування батьків (довіра, безпека, ціна, освітня користь, розвиток). Успішний маркетинг повинен одночасно комунікувати цінність для обох сторін. Наприклад, у рекламних кампаніях дитячих центрів у Тернополі часто одночасно використовують яскраві образи для малечі та інформаційні меседжі про сертифікати, кваліфікацію персоналу чи наявність укриття — для батьків.

2. Пріоритет безпеки та довіри. У сфері дитячих послуг «фактор довіри» є ключовим при формуванні попиту. В умовах війни цей фактор став домінуючим. Батьки схильні обирати ті заклади, які гарантують фізичну безпеку дітей, високий рівень гігієни, наявність сертифікованого обладнання та кваліфікованого персоналу, належні умови перебування та чіткі алгоритми дій під час тривоги. Тому маркетингові комунікації повинні наголошувати на цих аспектах. У Тернополі та Львові дитячі розважальні центри активно підкреслюють наявність укриттів, систем сповіщення про повітряну тривогу, а також чіткі алгоритми евакуації. Наприклад, у рекламних повідомленнях багатьох центрів зазначається: «Ми працюємо навіть під час тривоги: укриття обладнане ігровою зоною». Це створює відчуття надійності у батьків та формує довіру до закладу, що стало важливою конкурентною перевагою [38; 47].

3. Емоційна складова послуги.

Діти сприймають послугу переважно через емоції. Тому важливим є створення особливої атмосфери, дизайну простору, а також робота аніматорів і вихователів. Згідно з концепцією емоційного маркетингу, позитивні враження формують стійку лояльність, що особливо актуально для дитячих закладів. У цьому контексті доцільним є використання емоційного брендингу.

4. Сезонність та коливання попиту.

Дитячі центри мають виражену сезонність: пік відвідуваності припадає на вихідні, святкові дні, літні канікули. Це потребує застосування гнучких маркетингових інструментів: акцій, пакетних пропозицій, програм лояльності, абонементів, бонусних програм. Наприклад, у Тернополі популярними є «сертифікати на відвідування», які можна використати у будь-який зручний час, навіть якщо свято довелося перенести через тривогу чи відключення світла. Маркетингово це позиціонується як «турбота про клієнтів у непередбачуваних обставинах».

5. Інноваційність та різноманіття послуг.

Конкурентоспроможність дитячого закладу значною мірою залежить від здатності оновлювати асортимент послуг: нові атракціони, тематичні програми, інтерактивні освітні ігри. Постійна модернізація створює відчуття новизни й стимулює повторні відвідування.

Успішні дитячі центри регулярно оновлюють свої послуги: від нових атракціонів і тематичних свят до інтерактивних занять з арт-терапії чи гуртків розвитку емоційного інтелекту. У воєнний час така стратегія має ще й терапевтичну функцію, допомагаючи дітям справлятися зі стресом. У Києві та Тернополі деякі центри (наприклад, «Країна дитинства» та «Країна Мрій») запровадили тематичні заняття з арт-терапії, казкотерапії та гуртки з розвитку емоційного інтелекту. Маркетинг цих послуг орієнтується на подвійний ефект: розвага плюс психологічна підтримка дитини в умовах війни.

6. Висока роль сервісу та персоналу.

У дитячих центрах персонал виконує не лише функцію обслуговування, а й педагогічну та психологічну роль [52; 53]. Саме людський фактор визначає якість сприйняття послуги у сфері дозвілля. У зв'язку з цим маркетингова політика має включати підбір, навчання та мотивацію персоналу. У сфері дитячого дозвілля персонал виконує не лише функцію обслуговування, а й педагогічну, психологічну та навіть терапевтичну. Для українських дитячих центрів це особливо важливо, оскільки кваліфікований персонал стає гарантією безпеки й комфорту дітей.

7. Цифровізація маркетингових комунікацій.

Сучасні батьки активно користуються соціальними мережами та онлайн-сервісами. Тому ефективний маркетинг дитячих центрів неможливий без digital-інструментів: таргетованої реклами у Facebook та Instagram, мобільних застосунків для бронювання, ведення ком'юніті у месенджерах.

У більшості міст України, зокрема у Тернополі, маркетингові комунікації дитячих закладів майже повністю перейшли в онлайн [46; 47]:

- ✓ таргетована реклама у Facebook та Instagram з пропозиціями «святкування дня народження під ключ»;
- ✓ Telegram-канали з акціями та фото з івентів;
- ✓ використання відгуків та «сторіс» батьків як інструментів довіри.

Це пов'язано з тим, що в умовах війни традиційна реклама (афіші, зовнішні носії) значною мірою втратила ефективність.

8. Соціальна орієнтованість.

Заклади дозвілля для дітей часто виконують важливу соціальну функцію, пов'язану з інтеграцією дітей у суспільство, розвитком комунікативних навичок та творчих здібностей. Це формує додатковий іміджевий потенціал, який можна використовувати у PR-кампаніях.

Багато закладів у Західній Україні пропонують безкоштовні чи пільгові відвідування для дітей внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Так, у Тернополі діють акції «Квиток для малечі з Харкова чи Херсона безкоштовний». Такі

ініціативи не лише виконують соціальну функцію, а й створюють потужний PR-ефект, підвищуючи імідж підприємства.

9. Гнучкі пропозиції та акції.

Розширення цільової аудиторії.

Частина дитячих закладів почала працювати й для дорослих аудиторій – наприклад, проводити вечірні майстер-класи чи сімейні заходи. Це стратегія диверсифікації, яка маркетингово позиціонується як «простір для всієї родини».

Важливо також відзначити, що маркетинг дитячих закладів дозвілля має розширений характер і виходить за межі традиційного комплексу 7Р. Окрім персоналу, процесу та фізичного середовища, критичне значення має батьківський досвід – тобто те, наскільки зручно, вигідно та приємно батькам організовувати дозвілля дитини у конкретному закладі.

Таким чином, особливості маркетингової діяльності закладів дозвілля для дітей визначаються поєднанням емоційної та раціональної складових попиту, високим рівнем довіри до безпеки послуг, потребою в інноваціях і різноманітності, активним використанням цифрових каналів комунікації та орієнтацією на подвійний сегмент споживачів – дітей і батьків. Ефективна маркетингова стратегія у цій сфері повинна бути гнучкою, комплексною та соціально відповідальною, що забезпечує не лише економічні, а й виховні та суспільні результати.

Сфера організації дитячого дозвілля в Україні зазнала істотних трансформацій в умовах воєнного стану. Якщо раніше основними факторами попиту були цінова доступність, якість послуг та різноманітність пропозицій, то нині на перший план виходять безпека, психологічна підтримка та соціальна значимість послуг. Це визначає нові особливості маркетингової діяльності дитячих закладів [32; 53].

Отже, особливості маркетингової діяльності дитячих закладів дозвілля в Україні в умовах війни полягають у: переорієнтації комунікацій на безпеку

та довіру; інтеграції розважальної та терапевтичної функцій; акценті на соціальній відповідальності; максимальному використанні цифрових каналів; адаптації пропозицій до непередбачуваності воєнних умов. Це дозволяє закладам не лише зберігати конкурентоспроможність, а й відігравати важливу суспільну роль у підтримці дітей та їхніх родин.

1.3. Вплив війни на функціонування та маркетингові стратегії дитячих розважальних центрів

Війна в Україні суттєво змінила умови функціонування підприємств сфери послуг, зокрема закладів дитячого дозвілля. Цей сегмент ринку виявився особливо чутливим до воєнних викликів, адже він пов'язаний із безпекою та психологічним станом дітей, а також довірою їхніх батьків. У результаті підприємства були змушені адаптуватися до нових реалій, що зумовило трансформацію їхніх бізнес-моделей і маркетингових стратегій [23; 32].

Протягом останнього року було зафіксовано низку змін у поведінці відвідувачів. Передусім трансформувалася сезонність діяльності парку. Якщо раніше у літній період спостерігалось зниження відвідуваності через виїзди родин за кордон, то нині ця тенденція майже зникла. Це пояснюється як обмеженнями на виїзд, так і зростанням зацікавленості українських сімей у відпочинку всередині країни. Така ситуація забезпечує більш рівномірне завантаження парку протягом року [20].

Другою важливою зміною є поведінка батьків. У минулі роки вони часто залишали дітей у дитячих кімнатах чи на атракціонах, приділяючи час власним справам. Нині ж батьки прагнуть залишатися поряд із дітьми. Це пов'язано з підвищеною увагою до питань безпеки та регулярними

повітряними тривогами. Водночас даний тренд варто розглядати як позитивний, оскільки він сприяє більш активній взаємодії родини [20; 21].

Крім того, зросли вимоги відвідувачів до якості та безпеки послуг. Гості оцінюють не лише технічний стан атракціонів, а й рівень сервісу персоналу. Така критичність є стимулом для удосконалення, проте вона цілком відповідає філософії парку, побудованій на дотриманні високих стандартів.

Окремої уваги заслуговує організація святкувань днів народжень. Сучасні батьки прагнуть отримати комплексний сервіс, гнучкі умови та прозору цінову політику. У «Країна Мрій» запропоновано широкий спектр пакетів святкувань – від базових до максимально розширених. Програми адаптовано до різних вікових категорій, а повний цикл організації заходу забезпечує івент-менеджер. Він координує усі етапи – від вибору сценарію та формування меню до планування таймінгу. Такий підхід дозволяє родинам уникати організаційних труднощів і користуватися готовим рішенням, що враховує усі деталі [10; 47].

Вплив воєнних умов на діяльність дитячих розважальних центрів [11].

1. Фізична безпека та організаційні обмеження. Першим і найбільш критичним фактором є загроза життю та здоров'ю відвідувачів. У багатьох містах робота дитячих центрів залежить від наявності укриттів та можливості забезпечити безпечне перебування під час повітряних тривог. Відсутність таких умов знижує конкурентоспроможність або навіть унеможливорює функціонування закладу. Наприклад, у Тернополі та Львові більшість закладів інтегрували укриття у свою інфраструктуру, позиціонуючи це як ключову перевагу у маркетингових комунікаціях.

2. Нестабільність попиту. Попит на дитячі розважальні послуги у воєнний час має різко виражений нестабільний характер. Періоди відносного затишшя супроводжуються підвищенням відвідуваності, тоді як загострення бойових дій або часті тривоги призводять до різкого скорочення клієнтопотоків. Це змушує підприємства впроваджувати гнучкі системи

бронювання, сертифікати з «відкладеним використанням» та гнучкі ціни [12; 23].

3. Фінансові обмеження споживачів. Війна знизила купівельну спроможність українських родин, особливо тих, які вимушено перемістилися з зони бойових дій. Це вплинуло на стратегії ціноутворення: центри почали пропонувати пільгові квитки, сімейні пакети, акції для внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Такі кроки є водночас і соціально відповідальними, і маркетингово вигідними, оскільки формують лояльність.

4. Психологічний чинник. Діти переживають стрес і потребують відновлення емоційного стану. У зв'язку з цим дитячі центри розширили спектр послуг за рахунок театралізованих вистав, майстер-класів, які мають терапевтичний ефект. У маркетингових комунікаціях такі програми позиціонуються як «корисне дозвілля, що допомагає дитині справлятися зі стресом» [46; 47].

5. Енергетичні та логістичні виклики. Перебої з електроенергією та опаленням восени й взимку 2022–2024 рр. змусили заклади інвестувати у генератори, альтернативні джерела тепла, системи автономного освітлення. Це потребувало значних витрат, проте водночас стало інструментом маркетингу: заклади повідомляли клієнтам, що «працюємо навіть за відключень світла».

6. Кадрові проблеми. Частина персоналу виїхала за кордон або була мобілізована, що призвело до дефіциту кваліфікованих кадрів. Це змусило центри змінювати політику персоналу: активніше навчати нових співробітників, вводити багатофункціональні ролі та системи мотивації.

Зазначені фактори зумовили суттєві зміни в маркетингових підходах.

1. Переорієнтація на безпеку як головний елемент позиціонування. У воєнних умовах головною конкурентною перевагою стала наявність укриття та безпечної інфраструктури. Маркетингові повідомлення дитячих центрів часто починаються саме з цього аргументу. Наприклад, у Тернополі

центр «Країна Мрій» активно просуває програми святкування дитячих днів народжень із гарантією безпечного укриття. Рекламні повідомлення акцентують на словах: «свято без перерви навіть під час тривоги». У Києві центри, що мають генератори та автономне освітлення, використовують це як конкурентну перевагу в рекламі: «світло і тепло завжди з нами» [47].

2. Соціально відповідальний маркетинг. Заклади дозволяють активно включили соціальну складову у свою діяльність. Приклади: безкоштовні квитки для дітей військовослужбовців, знижки для ВПО, благодійні акції на підтримку ЗСУ. Такі ініціативи формують позитивний імідж та залучають нових клієнтів через «сарафанне радіо». У Тернополі, Львові дитячі клуби запровадили благодійні акції: частина коштів від квитків перераховується на підтримку ЗСУ. Це стало елементом іміджевої комунікації [27; 33].

3. Гнучкість у ціноутворенні та пропозиціях. Підприємства запровадили сертифікати з відтермінованим використанням, сімейні абонементи, бонусні програми. Це дозволяє знизити ризик втрат через непередбачувані обставини та водночас утримувати клієнтів [7; 9].

4. Інтеграція терапевтичних і освітніх послуг. На відміну від довоєнного періоду, нині дитячі центри наголошують не лише на розвагах, а й на користі своїх програм. Арт-терапія, казкотерапія, розвиток емоційного інтелекту – це нові напрями, що стали інструментами конкурентної боротьби. Наприклад, у Чернівцях і Тернополі популярними стали інтегровані арт-терапевтичні програми, орієнтовані на дітей із сімей переселенців [6; 8].

5. Онлайн-присутність набула визначального значення. Центри активно використовують соціальні мережі для комунікацій, поширюють відео із заходів, формують онлайн-спільноти. У Тернополі, Києві та Львові більшість закладів ведуть Telegram-канали, де батьки отримують оперативну інформацію про акції та зміни в роботі [10; 11].

6. Розширення цільової аудиторії. Для збереження доходів дитячі центри почали організовувати заходи для всієї родини, інтегровані дитячо-

батьківські програми. Така стратегія дозволяє диверсифікувати доходи та формує новий імідж закладу як «простору сімейного відпочинку» [12; 13].

Таким чином, війна в Україні стала потужним фактором трансформації маркетингових стратегій дитячих розважальних центрів, які свідчать про те, що маркетинг у сфері дитячого дозвілля набув комплексного характеру, поєднуючи економічні, соціальні та психологічні аспекти. Саме адаптивність і соціальна відповідальність визначають конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах.

Повномасштабна війна поставила перед бізнесом принципово нові виклики, однак діяльність ТОВ «Країна Мрій» не лише була збережена, а й набула додаткового суспільного значення. У період воєнного стану парк трансформувався у платформу для соціальних ініціатив. Зокрема, налагоджено співпрацю з Національною гвардією України та благодійними фондами, а також запроваджено практику безоплатного відвідування для дітей та сімей, що належать до соціально вразливих категорій населення. Важливою складовою адаптації стало проходження сертифікації з інклюзивності, що забезпечило повну доступність простору як у фізичному, так і в емоційному аспекті. У рамках цієї програми було здійснено інвестиції у підготовку персоналу та впроваджено стандарти сервісу, побудовані на принципах інклюзивності, толерантності та поваги до кожного відвідувача. Таким чином, концепція розвитку ТОВ «Країна Мрій» довела свою життєздатність в умовах кризових обставин. Парк не лише зберіг основні цінності, а й посилив свою роль як соціально відповідального учасника суспільних процесів, продемонструвавши здатність до стійкої адаптації та зміцнення позицій у нових реаліях.

Висновки до розділу 1

Маркетинг у сфері послуг має специфічні характеристики, які відрізняють його від маркетингу товарів: нематеріальність, невіддільність процесу надання, мінливість якості та неможливість зберігання. У сфері дитячого дозвілля ці особливості посилюються через подвійний характер споживчого попиту – діти та батьки – та високий рівень емоційної значущості послуг.

Маркетинг дитячих розважальних центрів базується на поєднанні раціональних і емоційних мотивів. Діти оцінюють послугу через розваги, новизну та цікавість, тоді як батьки орієнтуються на безпеку, освітню користь, ціну та комфорт. Успішні заклади формують комунікації, що одночасно задовольняють обидві аудиторії.

Основні чинники ефективного маркетингу дитячих закладів включають: безпеку, якість персоналу, емоційну складову, сезонність попиту, інноваційність послуг, цифрові канали комунікації та соціальну відповідальність. В умовах війни ці фактори набувають особливої ваги.

Війна суттєво вплинула на функціонування та маркетингові стратегії дитячих центрів. Підприємства були змушені адаптуватися до нестабільності попиту, обмежень у ресурсах, психологічних потреб дітей та фінансових обмежень споживачів. Головними стратегічними напрямками стали: забезпечення безпеки, соціальна відповідальність, інтеграція терапевтичних і освітніх послуг у розважальні програми, цифровізація комунікацій, гнучкі фінансові пропозиції та диверсифікація аудиторії.

Аналіз практики українських дитячих центрів (Тернопіль, Львів, Київ) показав, що успішні підприємства поєднують безпеку та емоційне задоволення, соціально відповідальні ініціативи та адаптивність до змін. Використання онлайн-комунікацій і гнучких пропозицій стало вирішальним фактором утримання клієнтів у воєнний період.

Загалом, маркетинг дитячих розважальних послуг у воєнний час набуває комплексного характеру, де економічні, соціальні та психологічні аспекти інтегровані в єдину систему управління відносинами з клієнтами. Адаптивність і соціальна відповідальність визначають конкурентоспроможність підприємства та його здатність до сталого розвитку.

Після теоретичного аналізу сутності та специфіки маркетингу дитячих розважальних послуг в умовах війни стає очевидним, що для оцінки ефективності маркетингових стратегій необхідно звернутися до конкретного практичного дослідження. Врахування реальних умов функціонування підприємств, особливостей попиту, поведінки споживачів та адаптації до воєнних обставин дозволяє оцінити, наскільки теоретичні концепції відповідають практичним потребам.

Саме тому у наступному розділі буде проведено аналіз маркетингової діяльності дитячого розважального центру «Країна Мрій», досліджено ринок дитячих розваг у місті Тернопіль, а також виявлено особливості маркетингового середовища закладу. Це дозволить не лише оцінити сучасний стан маркетингової діяльності підприємства, а й визначити напрями її розвитку в умовах війни та постійно змінного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ

2.1. Аналіз маркетингової діяльності дитячого розважального центру «Країна Мрій»

Більше трьох років тривають активні бойові дії в Україні, що негативно впливає на психологічний стан населення. Засоби масової інформації переповнені тривожними новинами, люди живуть у постійному стресі, особливо ті, хто перебуває поблизу лінії зіткнення. Вимушена міграція, втрата роботи та зниження рівня доходів призводять до того, що дорослі часто не мають достатнього внутрішнього ресурсу для якісного виховання дітей. Брак спільного дозвілля, емоційна напруженість батьків та їхня тривожність безпосередньо впливають на ментальне здоров'я дітей.

На початку війни ситуація ускладнилася ще й тим, що значна частина розважальних закладів закрилася, а навчання перейшло в онлайн-формат, і лише у 2025 році діти вийшли на очне навчання. Таким чином, питання організації дитячого дозвілля лягло переважно на плечі батьків. Деякі з них вважають, що діти повинні самостійно знаходити способи розваг, інші ж намагаються забезпечити не лише фізичний, а й психологічний розвиток, створюючи можливості для якісного проведення вільного часу.

Однією з компаній у сфері дитячих розваг в м. Тернопіль є Дитячий Розважальний Центр «Країна Мрій». Назва компанії: ТОВ «КРАЇНА МРІЙ ТЕРНОПІЛЬ». 19 жовтня 2021 року відбулося перейменування юридичної особи і зміна виду діяльності на 56.10 – діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. У той же день було встановлено розмір статутного капіталу — 10 000 грн. [47]

ТОВ «Країна Мрій Тернопіль» зареєстроване як окрема юридична особа (єдн. № 43169446). В окремих містах, таких як Хмельницький, також існують аналогічні юридичні структури — ТОВ «Країна Мрій Хмельницький» з іншим ЄДРПОУ, більшим статутним капіталом та окремим керівництвом [47].

З позицій фінансово-господарських результатів підприємство демонструє доволі високі показники для локального ринку. Так, виручка за 2024 рік становила понад 8 млн грн, що забезпечило компанії 5-те місце серед аналогічних суб'єктів у місті Тернопіль. Це свідчить про достатню ринкову стійкість, сформований попит на послуги та ефективність комерційної діяльності. Позитивним чинником є наявність досвіду участі у державних закупівлях: підприємство неодноразово виступало виконавцем контрактів із забезпечення культурно-розважальних послуг для органів місцевого самоврядування, що підтверджує його репутаційну надійність та здатність працювати у формальних регуляторних рамках.

Фінансові показники

	2024	2023	2022	2021
Дохід	8 025 600 ₴	5 037 900 ₴	3 618 400 ₴	3 296 500 ₴
Чистий прибуток	-81 300 ₴	-357 600 ₴	78 200 ₴	5 000 ₴
Активи	136 000 ₴	83 400 ₴	73 500 ₴	78 600 ₴
Зобов'язання	589 500 ₴	455 600 ₴	88 300 ₴	171 500 ₴
Кількість працівників	23	29	31	25

Рис. 2.1. Фінансові показники ТОВ «Країна Мрій Тернопіль» [47]

З огляду на організаційні характеристики, ТОВ «Країна Мрій Тернопіль» має невеликий статутний капітал (10 тис. грн) і обмежене коло засновників, що забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень та гнучкість стратегії. Водночас така структура може формувати певні ризики щодо масштабування бізнесу та потреби у додаткових інвестиціях у випадку розширення діяльності. Важливим аспектом є стратегічна адаптація компанії: зміна назви та видів діяльності у 2021 році демонструє прагнення до диверсифікації послуг і відповідності ринковим умовам.

Серед сильних сторін підприємства можна відзначити:

- успішне поєднання ресторанних і розважальних функцій, що створює синергетичний ефект;
- високий рівень упізнаваності бренду на локальному ринку;
- стабільний попит серед цільової аудиторії (сім'ї з дітьми, організатори свят та заходів).

Разом з тим, діяльність компанії залежить від низки зовнішніх факторів: економічної ситуації, зниження купівельної спроможності населення, безпекових викликів, зумовлених воєнним станом в Україні, та змін у регуляторному середовищі. У цих умовах перспективи подальшого розвитку можуть бути пов'язані з активнішим використанням інструментів маркетингових комунікацій, розширенням спектра розважальних послуг, а також інтеграцією онлайн-форматів у взаємодії з клієнтами.

«Країна Мрій Тернопіль» не працює за франшизною моделлю у традиційному сенсі (тобто, не продає право використовувати бренд, концепцію чи ноу-хау третім особам). Натомість, мережа є операційно децентралізованою, з окремими юридичними особами в кожному місті (Тернопіль, Хмельницький та інші), які керуються незалежно, але, функціонують за спільною концепцією або під егідою бренду «Країна Мрій».



Рис 2.2. Логотип «Країна Мрій» [47]

У період карантину компанія змушена була тимчасово призупиняти діяльність відповідно до вимог законодавства, проте одразу після послаблення обмежень заклади відновлювали роботу. «Країна Мрій»

дотримувалась всіх правил, затверджених Асоціацією розважальних парків України спільно з Міністерством охорони здоров'я.

З початком повномасштабного вторгнення у 2022 році діяльність мережі була зупинена на три місяці, а всі передплачені кошти клієнтам повернули. Після цього заклад знову відкрився для маленьких відвідувачів. Керівництво Країна Мрій наголошує, що навіть у найскладніших умовах діти потребують позитивних емоцій. Звісно, це можуть бути книги, смаколики чи настільні ігри вдома, але важливим є живе спілкування з однолітками, активні ігри та емоційний контакт.

Оскільки «Країна Мрій» працює у сфері дитячих розважальних послуг, маркетингова складова є ключовою для його розвитку. Компанія формує свою пропозицію на основі широкого спектра послуг для дітей, серед яких різноманітні атракціони, ігрові зони, майстер-класи, святкові програми тощо. Ці послуги структуровані та узагальнені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні послуги дитячого розважального центру «Країна Мрій» у
Тернополі [45; 47]

Категорія послуг	Опис / особливості
Розважальні зони	Батутна арена, лабіринт, ніндзя-парк, тубінг, басейн з кульками, інтер'єрна інтерактивна зона (з VR та іншими інтерактивними елементами)
Ігрові активності	Бізіборди, лабіринт, інтерактивні майданчики, Xbox, VR — для різних вікових груп
Творчі майстер-класи	Безкоштовні творчі заняття (малювання, ліплення, кулінарні активності) у творчій майстерні
Послуги супроводу	Робота аніматорів, організація флешмобів, привітання іменинників, проведення квестів, концертів, тематичних заходів
Івенти та святкування	Тематичні вихідні, дитячі дні народження, квести, кулінарні майстер-класи, вистави, диско-шоу, святкові програми — з можливістю замовлення всієї локації «під ключ»
Сімейне харчування	Родинний ресторан із дитячим меню, сезонними стравами від бренд-шефа, меню для банкетів
Комфортне	Окрема кімната для матері і дитини, гардероб,

середовище	безкоштовний Wi-Fi, вентиляція, температурний контроль ($\approx +25\text{ }^{\circ}\text{C}$), екологічні матеріали для оздоблення
Фотозони та тематичне оформлення	Тематичні фотозони, костюмоване святкування, оригінальні запрошення та оформлення подій
Додаткові зони	Аквагрим, кенді-бар, зона професій, фотозони, ростові фігури, послуги фотографа, торт на замовлення, бенкетні зали

Із таблиці видно, що «Країна Мрій» у Тернополі – це не просто ігровий простір, а повноцінний мультифункціональний центр сімейного дозвілля. Він поєднує у собі активні ігрові зони (батут, лабіринт, VR), творчі активності (майстер-класи), тематичні події, зручності для батьків (ресторан і кімната матері і дитини), а також високі стандарти якості оформлення та безпеки.

Щороку вимоги до діяльності розважальних закладів посилюються, і ключовим аспектом серед них залишається безпека.

По-перше, це стосується харчових продуктів: ТОВ «КРАЇНА МРІЙ ТЕРНОПІЛЬ» співпрацює виключно з перевіреними постачальниками, а кожна партія продукції супроводжується відповідною документацією, що підтверджує її якість та безпечність.

По-друге, важливою є безпека іграшок. Всі ігрові матеріали повинні бути виготовлені з безпечних екологічних матеріалів і не містити дрібних елементів, що можуть становити загрозу для найменших відвідувачів. Це правило поширюється і на матеріали, що використовуються під час майстер-класів чи дитячого аквагриму.

По-третє, значну увагу приділяють безпеці приміщень. В умовах воєнного стану ця вимога набуває особливої актуальності, адже турбота про дітей та їхній захист стає пріоритетом і навіть формує зміни у сфері послуг.

Разом із цим, головним мотивом відвідувачів дитячого розважального центру «Країна Мрій» залишається отримання позитивних емоцій. Споживачі приходять у заклад не лише за розвагами, а передусім за емоційними враженнями. При цьому різні сегменти аудиторії – діти різного віку, підлітки

та батьки – сприймають послуги по-різному, що зумовлює їх різноманітність та необхідність диференціації.

У результаті спектр послуг можна розглядати як мультиатрибутивну модель (таблиця 2.2), де кожна послуга має кілька характеристик: безпека, емоційність, інноваційність, відповідність віковим потребам та додаткова цінність для батьків. Такий підхід дозволяє комплексно задовольняти очікування клієнтів та формувати конкурентні переваги мережі.

Таблиця 2.2

Мультиатрибутивна модель послуг «Країни Мрій»

Категорія послуг	Безпека (ігрові зони, матеріали, харчі)	Емоційність / враження	Інноваційність	Вікова відповідність	Додаткова цінність для батьків
Батутна арена, лабіринт, тубінг	Висока (сертифіковане обладнання, контроль)	Дуже висока (активні емоції, рух)	Середня	3–12 років	Фізичний розвиток, витрата енергії
Ніндзя-парк, зона професій	Висока (захисне покриття, інструктори)	Висока (азарт, змагання, рольові ігри)	Висока	5–14 років	Розвиток навичок, соціалізація
VR, Xbox, інтерактивні зони	Висока (контрольований доступ)	Висока (новизна, захоплення)	Дуже висока (сучасні технології)	7+ років	Технічні навички, інтерес до інновацій
Басейн з кульками, бізборди	Висока (екологічні матеріали)	Висока (приємні сенсорні емоції)	Середня	2–7 років	Сенсорний розвиток, безпечні ігри
Майстер-класи, аквагрим	Висока (безпечні матеріали, фарби)	Висока (самовираження, креативність)	Середня	4–12 років	Розвиток творчих здібностей
Аніматори, квести, свята	Висока (персонал проходить навчання)	Дуже висока (емоційний підйом, комунікація)	Середня	Для всіх вікових категорій	Повноцінна організація свята «під ключ»
Ресторан, кенді-бар, торт на замовлення	Дуже висока (перевірені постачальники, сертифікація продуктів)	Середня (атмосфера, смак)	Середня	Для всієї родини	Зручність харчування в межах комплексу
Фотозони, тематичне оформлення	Висока (безпечні декорації, екологічні матеріали)	Висока (естетичні емоції, пам'ять)	Середня	Для всіх	Яскраві фото, спогади для батьків і дітей

«Країна Мрій» у Тернополі позиціонується як багатofункціональний простір для активного, творчого та сімейного дозвілля. Ключові атрибути послуг — безпека, емоційність і орієнтація на різний вік. Для дітей це —

ігри, спорт, творчість і нові враження, для батьків — комфорт, впевненість у безпеці та можливість організувати сімейне свято з мінімальними зусиллями.

Диференціація послуг у «Країні Мрій» відбувається за рахунок поділу аудиторії на окремі вікові сегменти, адже діти різного віку мають різні потреби, інтереси та рівень активності. Тому заклад умовно виділяє чотири основні групи відвідувачів (Таблиця 2.3):

Таблиця 2.3

Сегменти відвідувачів ДРЦ «Країна Мрій»

Сегмент відвідувачів	Вікова група	Характерні потреби / послуги	Хто приймає рішення
Малюки дошкільного віку	2–5 років	Безпечні м'які зони, басейн з кульками, бізборди, сенсорні ігри, аквагрим	Батьки / опікуни
Молодші школярі	6–9 років	Батутна арена, лабіринти, тюбінг, творчі майстер-класи, анімаційні програми	Батьки, але з урахуванням бажань дитини
Підлітки	10–14 років	Ніндзя-парк, VR, Xbox, квести, змагання, інтерактивні зони	Батьки та самі діти (спільне рішення)
Дорослі (батьки)	25+ років	Комфортна атмосфера, ресторан, організація свят «під ключ», фотозони	Самостійно (для сімейного дозвілля чи святкувань)

1. Малюки дошкільного віку – потребують безпечного середовища, простих сенсорних ігор та розваг із мінімальним фізичним навантаженням (басейн із кульками, бізборди, м'які ігрові зони).

2. Молодші школярі – орієнтуються на активні рухливі ігри та пригодницькі атракціони (лабіринти, батутна арена, тюбінг), що дозволяють розвивати координацію та витривалість.

3. Підлітки – шукають більш динамічні та інноваційні формати (VR-зона, ніндзя-парк, Xbox, командні квести), які дають відчуття змагання та нових вражень.

4. Дорослі (батьки) – хоч і не є основними користувачами атракціонів, але отримують додаткову цінність через комфортні умови перебування, ресторан, можливість організувати дитяче свято «під ключ» і бути впевненими у безпеці своїх дітей.

Таким чином, кожна вікова група отримує різні за змістом та форматом послуги, що дозволяє «Країні Мрій» забезпечувати широкий спектр потреб і створювати диференційовану пропозицію на ринку дитячих розваг.

Діаграма на рис. 2.3 відображає розподіл впливу між батьками та дітьми у прийнятті рішення про відвідування «Країни Мрій». У малюків рішення повністю належить батькам, у молодших школярів вплив дітей зростає, у підлітків – майже рівний, а у дорослих (батьків як окремих споживачів послуг) рішення вони приймають самостійно.

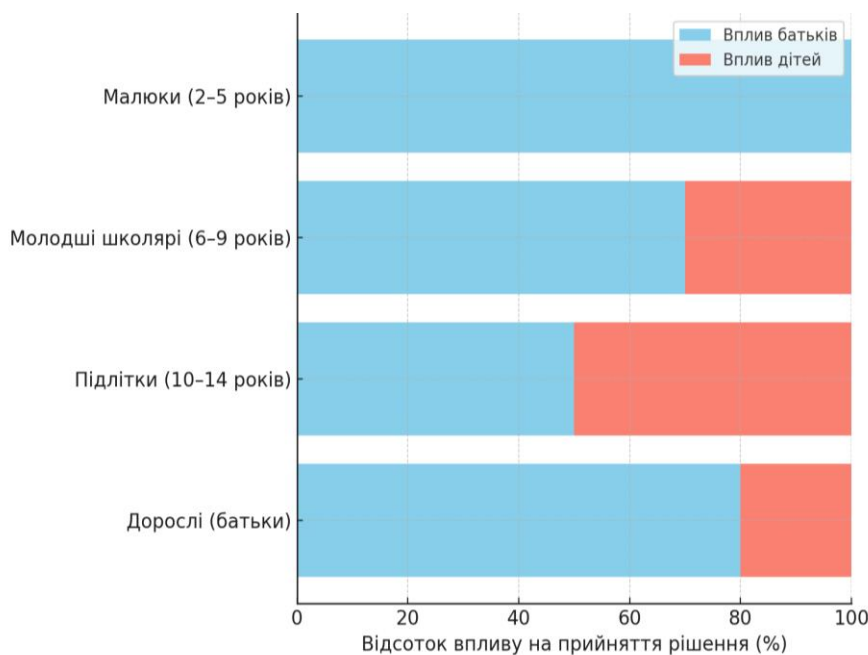


Рис. 2.3. Розподіл впливу між батьками та дітьми у прийнятті рішення про відвідування «Країни Мрій»

Ядро аудиторії «Країни Мрій» становлять діти віком до 10 років. При цьому заклад виділяє окремий субсегмент малечі до 2 років, для якого передбачена спеціальна послуга няні. Завдяки їй батьки можуть залишити дитину під наглядом кваліфікованого персоналу та отримати 1,5–2 години вільного часу для власних справ чи відпочинку. Послуга няні також актуальна для групових відвідувань, коли серед дітей є малюки до 1 року.

Разом із тим, останні тенденції свідчать про зростання попиту на сімейні заходи. Це формати, коли батьки проводять дозвілля разом із дітьми у межах центру розваг. В умовах воєнного стану й загального психологічного

напруження такі послуги набувають особливої значущості: вони допомагають не лише розважити дитину, але й поглиблюють взаємини між батьками та дітьми, створюють спільні позитивні емоції та підтримують сімейний баланс.

Цінова політика дитячого розважального центру «Країна Мрій» у місті Тернополі характеризується багаторівневою структурою та спрямованістю на диференціацію відвідувачів за часовими, соціальними та поведінковими критеріями. Основу формування доходів підприємства становить реалізація вхідних квитків, ціна яких варіює залежно від дня тижня та часу відвідування. Зокрема, у будні дні до 12:00 встановлюється найнижчий тариф (150 грн), тоді як у післяобідній час та у вихідні дні ціна зростає (до 190–230 грн). Така модель відповідає принципам диференційованого ціноутворення, що передбачає адаптацію вартості послуг до змін попиту у різні часові періоди.

Особливістю ціноутворення є надання пільг окремим соціальним категоріям відвідувачів: безкоштовний вхід надається дітям до 1,5 років, іменинникам, дітям з інвалідністю та дітям учасників бойових дій. Цей підхід свідчить про реалізацію елементів соціально-орієнтованої політики, яка одночасно формує імідж соціально відповідального бренду та сприяє зростанню лояльності споживачів.

Другим важливим блоком доходів є додаткові послуги, що реалізуються на основі стратегії цінової сегментації. До них належать використання VR-атракціонів (130 грн), участь у лазертазі (100–170 грн залежно від тривалості), аквагрим (від 75 грн), а також майстер-класи з виготовлення виробів (45–60 грн). Таке структурування дозволяє закладу забезпечувати додану вартість через розширення асортименту та пропонування клієнтам індивідуалізованих вражень.

Важливою складовою цінової стратегії є створення пакетних продуктів. Зокрема, сертифікат «Family Day» об'єднує комплекс послуг (вхідні квитки, VR, жетони на ігри, аквагрим, харчування) за фіксованою ціною 1600 грн для

сім'ї з трьох осіб. Цей підхід відповідає концепції цінової дискримінації другого ступеня, коли споживачам пропонуються інтегровані набори послуг з метою підвищення середнього чека та збільшення споживчої цінності.

Таким чином, цінова стратегія «Країни Мрій» ґрунтується на поєднанні трьох ключових принципів:

1. Диференціація за часом відвідування, що дозволяє збалансувати завантаження центру.

2. Соціальна орієнтованість, яка сприяє формуванню позитивного іміджу та розширенню кола клієнтів.

3. Додаткові та пакетні послуги, що створюють умови для диверсифікації доходів та збільшення прибутковості.

Зазначена модель (Таблиця 2.4) ілюструє приклад комплексного ціноутворення у сфері розважальних послуг, де інтегруються елементи економічної ефективності, соціальної відповідальності та стратегічного управління попитом.

Таблиця 2.4

Модель ціноутворення «Країни Мрій»

Категорія послуг	Характеристика	Вартість (грн)	Особливості застосування
Базові тарифи (вхідний квиток)	Будні до 12:00	150	Стимулювання попиту у години низького завантаження
	Будні після 12:00 до 19:30	190	Оптимізація доходів у період середньої завантаженості
	Будні після 19:30	150	Залучення відвідувачів у вечірній час
	Вихідні та святкові дні	230	Максимізація виручки в умовах пікового попиту
Пільгові категорії	Діти до 1,5 років; іменинники; діти учасників бойових дій; діти з інвалідністю; третя дитина у багатодітній родині; дорослі супроводжуючі	Безкоштовно	Формування лояльності та соціально-відповідального іміджу
Додаткові платні послуги	VR-атракціон	130	Спрямовано на старших дітей та підлітків

	Лазертаг	100–170	Розраховано на групові відвідування
	Жетони для ігрових автоматів	40	Стимулювання повторних покупок
	Аквагрим	від 75	Персоналізація дитячих свят
	Майстер-класи (гіпсові/дерев'яні фігурки)	45–60	Розвиток творчих навичок
Пакетні пропозиції	Сертифікат «Family Day» (2 дорослих + 1 дитина)	1 600	Включає квитки, VR, жетони, аквагрим, харчування; орієнтація на підвищення середнього чека та сімейний відпочинок

Сектор дитячих розваг належить до тих напрямів індустрії дозвілля, які демонструють високу прибутковість. Діяльність «Країни Мрій» значною мірою залежить від зовнішніх факторів, що формують нерівномірність відвідуваності.

По-перше, відчутний вплив має сезонність. Найбільший попит на послуги спостерігається у холодний період року та під час свят. У теплу пору року альтернативою дитячим розважальним центрам стають парки, ігрові майданчики й прогулянки на свіжому повітрі. Водночас, навіть улітку відвідувачі є, а під час війни їх кількість навіть зросла через обмежені можливості відпочинку на морі.

По-друге, важливим чинником є день тижня. Найбільше дітей приводять у вихідні та святкові дні, коли родини мають більше вільного часу, а вартість квитка є сталою незалежно від тривалості перебування. Це стимулює батьків максимально використовувати оплачений день. Крім того, у вихідні дні приїжджають родини із навколишніх населених пунктів, що також підвищує потік відвідувачів.

По-третє, відвідуваність зростає у періоди важливих дат – зокрема під час випускних у дитячих садочках і молодших класах, що традиційно припадають на червень. У цей час заклади приймають великі організовані групи дітей.

Окрему роль відіграють шкільні канікули. Якщо раніше у цей період відвідуваність зростала, то з початком війни спостерігається зворотна тенденція: дітей частіше відвозять до родичів у села, тому приріст відвідувачів є незначним. Так, під час осінніх канікул 2023 року він становив лише 7%.

Ще одним чинником є час доби. У другій половині дня кількість відвідувачів традиційно зростає, хоча перехід на онлайн-навчання дещо знизив різницю між ранковими та вечірніми періодами.

Усі ці фактори створюють певну нерівномірність у завантаженні закладу. Для її подолання потрібні інструменти синхромаркетингу, які дозволяють вирівнювати попит і надходження, а також забезпечувати ефективне планування ресурсів — від закупівлі харчових продуктів і витратних матеріалів до кількості задіяних аніматорів та персоналу.

Розташування дитячого розважального центру «Країна Мрій» у місті Тернополі визначає низку організаційно-економічних особливостей його функціонування, які впливають на конкурентоспроможність та ефективність господарської діяльності.

До переваг місця розташування слід віднести:

- доступність для цільової аудиторії, оскільки об'єкт знаходиться у межах міста, що створює сприятливі умови для відвідування сім'ями з дітьми;
- розвинене транспортне сполучення, яке забезпечує можливість дістатися до закладу як громадським транспортом, так і приватними автомобілями;
- синергетичний ефект від міської інфраструктури, оскільки поруч можуть функціонувати заклади, орієнтовані на сімейну та дитячу аудиторію (магазини, освітні та дозвіллєві установи).

Водночас ідентифіковано і певні недоліки розташування. Зокрема:

- відсутність ефекту торговельно-розважального комплексу, що зменшує ймовірність залучення випадкових відвідувачів;
- відносна обмеженість площі, яка може ускладнювати розширення спектра послуг і впровадження масштабних ігрових зон чи атракціонів;
- збільшені маркетингові витрати, адже для залучення стабільного клієнтського потоку необхідно систематично інвестувати у рекламу та промоцію;
- транспортні бар'єри для віддалених споживачів, що обмежує потенціал охоплення аудиторії поза безпосереднім місцем розташування.

Таким чином, аналіз дає підстави стверджувати, що розташування «Країни Мрій» формує комбінацію конкурентних переваг та структурних обмежень, які визначають потребу у стратегічному балансуванні між утриманням постійної цільової аудиторії та активною маркетинговою діяльністю, спрямованою на розширення ринку.

Комунікації є важливим складником маркетингової діяльності дитячого розважального центру «Країна Мрій», проте слід зазначити, що потенціал їхнього використання реалізується не повною мірою. На сьогоднішній день заклад застосовує такі основні канали поширення інформації про власні послуги:

- **Реклама у місці надання послуг.** Центр розташований у зручній локації, що забезпечує постійний потік потенційних відвідувачів. Яскраві вивіски та рекламні матеріали допомагають зорієнтувати клієнтів, проте їх функціонал здебільшого зводиться до інформування тих, хто вже перебуває поблизу.
- **Вебсайт.** Інтернет-сторінка «Країни Мрій» вирізняється зручним дизайном та містить усю необхідну інформацію щодо послуг, акцій, програм дозвілля, меню тощо. Наявність візуальних матеріалів (фотографій та відео із заходів) сприяє формуванню позитивного

іміджу та стимулює бажання батьків і дітей долучатися до організованих подій.

- **Соціальні мережі.** Заклад активно представлений у Facebook та Instagram, що відповідає сучасним тенденціям поведінки цільової аудиторії. Основними користувачами є батьки дітей віком від 2 до 12 років, переважно матері, які охоче діляться контентом про дозвілля своїх дітей. Це робить соціальні мережі ефективним інструментом залучення нових клієнтів.

В умовах війни діяльність центру зазнала певної трансформації. Частину послуг було перенесено в онлайн-формат, що дало змогу організовувати дистанційні святкування, онлайн-квести та бронювання свят. Такий підхід дозволив зберегти контакт із клієнтами та підтримати стабільність бізнесу навіть за умов обмежень.

Тенденції розвитку закладу включають:

- поступове зростання кількості відвідувачів після початкового спаду на початку війни;
- активніше відвідування центру підлітками та сім'ями з маленькими дітьми;
- збільшення середньої тривалості перебування у закладі;
- зростання попиту на харчування та святкові послуги у зв'язку з довшим перебуванням;
- підвищення вимог батьків до якості обслуговування, безпеки та психологічної підтримки дітей.

Для забезпечення стабільної роботи «Країна Мрій» застосовує заходи адаптації: використання генераторів під час перебоїв електропостачання, гнучке ціноутворення (незначне підвищення вартості квитків при більш істотному зростанні цін на харчування та атрибутику), а також спеціальні програми для підтримки дітей-переселенців та сімей військовослужбовців.

У цілому маркетингова діяльність «Країни Мрій» демонструє достатню ефективність. Заклад поєднує традиційні інструменти просування з цифровими каналами комунікації, що забезпечує формування позитивного іміджу та зростання популярності серед цільової аудиторії. Разом з тим, наявний потенціал для подальшого розвитку, зокрема у напрямку посилення інтегрованих маркетингових комунікацій та розширення освітньо-розважальних послуг.

2.2. Аналіз ринку дитячих розваг у місті Тернопіль

Станом на 2025 рік ринок дитячих розваг у місті Тернопіль демонструє стабільний розвиток з помірною конкуренцією та поступовим переходом до мультиформатних рішень для дозвілля. Сегмент охоплює як великі розважальні комплекси загального профілю, так і малі спеціалізовані заклади, орієнтовані на надання послуг з організації дитячого дозвілля, святкувань днів народження, інтерактивних ігор тощо.

На ринку функціонує низка активних гравців, зокрема:

- Дитячий розважальний центр «Країна мрій» — найбільший за площею заклад у місті (до 3000 м²), що об'єднує розважальні зони (ніндзя-парк, Хбох-зона, атракціони), кафе, майданчики для майстер-класів, тематичні кімнати для святкувань. Основна цільова аудиторія — діти від 3 до 12 років та їхні батьки.
- Центр «Мадагаскар» (ТРЦ «Подільня») — понад 1100 м² ігрового простору з батутною ареною, скеледромом, лабіринтом, сухими басейнами, кафе та кімнатами для проведення дитячих заходів. Має сталу клієнтську базу серед мешканців міста.
- «Yo-Гурт» (вул. Новий Світ, 2) — середній за розмірами дитячий центр (приблизно 200 м²), що спеціалізується на інтерактивних та цифрових розвагах: Хбох, VR-станції, Lego-зони, аерохокей, більярд. Позиціонує себе як простір для сучасного дитячого дозвілля.

- Ігрова кімната «WOW» — спеціалізується на розумних розвагах та святкуванні дитячих заходів у VR-форматі. Пропонує оренду кімнат з оформленням, квести з віртуальною реальністю, лабіринти та інтерактивне обладнання.
- Окрему частку ринку займають малі приватні ігрові кімнати та студії, що пропонують святкові послуги — «Смайлик», «Lemonade», «Веселий світ» та інші. Як правило, ці заклади працюють у форматі оренди приміщення з організацією святкування, аніматорами, фотозонами, аквагримом.

Таблиця 2.5

Порівняльна таблиця конкурентів на ринку дитячих розваг м. Тернопіль
(за станом на 2025 рік)

№	Назва закладу	Локація (адреса)	Площа, м ²	Основні послуги	Ціновий діапазон	Особливості / Унікальність
1	Країна мрій	вул. Поліська, 3	~3000	Батутна арена, лабіринти, Хбох, кафе, дні народження	100–200 грн/год; 2000–5000 грн	Найбільший у місті, комплексна інфраструктура
2	Мадагаскар	ТРЦ «Подільняни», вул. Текстильна	~1100	Батутний парк, скеледром, аніматори, кафе	80–150 грн/год; від 2500 грн	Добре відомий бренд, постійний трафік з ТРЦ
3	Yo-Гурт	вул. Новий Світ, 2	~200	VR-зона, Хбох, настільні ігри, дитячі вечірки	70–100 грн/год; 1500–3500 грн	Цифрові розваги, компактність, сучасний інтер'єр
4	WOW Room	вул. Мазепа, 24	~180	VR, квести, фотозона, святкування подій	Від 100 грн/год; до 4000 грн	Орієнтація на віртуальні розваги
5	Lemonade	вул. Протасевича, 10	~150	Святкування днів народження, майстер-класи, аніматори	1500–3000 грн/свято	Авторське оформлення, індивідуальні сценарії
6	Смайлик	вул. Об'їзна, 4а	~120	Ігрова кімната,	70–90 грн/год;	Локальне розміщення,

				оренда залів, дитячі вечірки	до 2000 грн	сімейний формат
7	Дитячий світ	вул. Живова, 12	~250	Ігрова зона, творчі заняття, кімната для святкувань	80–100 грн/год; 2000– 3500 грн	Комбіновані формати (ігри + творчість)
8	Крута вечірка	вул. Київська, 5	~100	Тематичні вечірки, оренда, шоу- програми	1500– 4000 грн	Професійні ведучі, аквагрим, шоу- мільні бульбашки

Протягом останніх років спостерігається сталий попит на розважальні послуги для дітей, зокрема у форматі:

- погодинного дозвілля (ігрові кімнати, лабіринти, батутні зони);
- організації святкових заходів (дні народження, випускні, ранки);
- проведення тематичних заходів (майстер-класи, квести, інтерактивні шоу);
- виїзні розваги (аніматори, фотозони, оренда атракціонів, аквагрим).

Основними споживачами таких послуг є батьки дітей віком від 3 до 10 років, які надають перевагу комплексному підходу — тобто повному забезпеченню організації заходу в одному місці.

Основними факторами, що впливають на попит на розважальні послуги для дітей є:

Демографічна структура. У Тернополі, як й в інших містах, активними споживачами розваг є батьки дітей дошкільного та молодшого шкільного віку. Щороку в Тернополі з'являється близько 2 000 новонароджених дітей. У вікових групах 0–12 років кількість може становити приблизно 15 000–20 000 дітей, в залежності від вікової піраміди [1];

Доходи та платоспроможність сімей. Зростання бідності: у 2024 році близько 70 % дітей в Україні переживають матеріальну нестачу (не мають доступу до їжі, якісного одягу, місця для гри) — це приблизно 3,5 млн дітей. Багато родин обмежують витрати на розваги [2].

Рівень та якість інфраструктури розваг. Відкриваються ігрові кімнати, центри з аніматорами, квести. Популярні формати: ігрова кімната у ТРЦ або біля дому, святкові програми, майстер-класи [3].

Психо-емоційний стан дітей у війні. Зростає потреба у дитячих просторах безпеки й розваг — підтримка через гру та соціальні взаємодії. UNHCR за 2024 рік підтримав близько 32 000 дітей через групові психо-соціальні та розважальні активності [4].

Ціни на послуги у сфері дитячих розваг варіюються в залежності від формату:

- Погодинне перебування в ігровій зоні — 70–100 грн/година.
- Безлімітний вхід (пакет на день) — 150–200 грн.
- Місячний абонемент (8–10 відвідувань) — 700–900 грн.
- Організація святкування дня народження — від 1500 до 4000 грн залежно від пакета (оренда зони, аніматор, декор, частування, подарунки).
- Послуги аніматора, аквагримера — від 400 до 1000 грн за 1–2 години.

Також застосовуються гнучкі системи знижок для постійних клієнтів, акції у вихідні, бонусні програми.

Аналізуючи ринок дитячих розважальних центрів, можна визначити ключові конкурентні переваги поточних учасників та основні бар'єри для нових гравців.

Конкурентні переваги поточних гравців:

- наявність великих приміщень із професійно обладнаними ігровими зонами, що дозволяють приймати значну кількість відвідувачів одночасно;
- багаторічний досвід організації масових заходів, святкових програм та анімацій, що формує довіру клієнтів;
- стратегічне розташування у великих торгово-розважальних центрах із високим трафіком відвідувачів;

- активна рекламна діяльність у соціальних мережах та на локальних онлайн-платформах, що забезпечує постійний контакт із цільовою аудиторією.

Бар'єри входу для нових учасників:

- висока вартість оренди приміщень у ТРЦ або центральних районах міста, що створює значне фінансове навантаження;
- великі капітальні інвестиції, необхідні для облаштування безпечної інфраструктури: сертифікованих атракціонів, покриття підлоги, системи вентиляції та охорони;
- необхідність суворого дотримання санітарно-гігієнічних вимог і стандартів безпеки, включно з наявністю медичних аптечок, систем відеоспостереження та аварійних виходів.

Таким чином, вже існуючі гравці ринку мають суттєві переваги у вигляді масштабної інфраструктури, досвіду та ефективної реклами, тоді як новим учасникам доведеться подолати значні фінансові та регуляторні бар'єри для виходу на цей сегмент.

Сучасні умови функціонування ринку дитячих розважальних центрів в Україні, зокрема у місті Тернопіль, характеризуються впливом воєнного стану, що істотно змінює поведінку споживачів та вимоги до організації дозвілля дітей. У цих умовах дитячі центри мають не лише виконувати функцію розваг, а й забезпечувати психологічну підтримку, дотримання вимог безпеки та доступності послуг. Дослідження тенденцій розвитку цього сегмента дозволяє виявити основні напрями адаптації бізнесу до нових соціально-економічних викликів і визначити перспективи для підвищення конкурентоспроможності (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Тенденції розвитку ринку дитячих розважальних центрів у м. Тернопіль
з урахуванням воєнного стану

Тенденція	Суть	Вплив на «Країну Мрій»
-----------	------	------------------------

Підвищення попиту на безпечні простори	Батьки шукають місця з укриттями, системами сигналізації, контролем доступу	Необхідність облаштувати надійне укриття та підкреслювати безпечність як ключову перевагу
Підтримка дітей у кризових умовах	Психологічні програми, арт-терапія, ігри для зняття стресу	Розширення послуг за рахунок занять з психологами, підвищення цінності центру
Соціальна відповідальність бізнесу	Знижки/безкоштовні відвідування для дітей ВПО, військових	Позитивний імідж, формування довіри та підтримка лояльності аудиторії
Локалізація та доступність	Попит на центри ближче до дому через складності з транспортом і безпекою	Перевага для центрів у густонаселених районах Тернополя
Економія сімейного бюджету	Попит на доступні абонементи, акційні пакети, гнучку систему знижок	Необхідність розробити демократичну цінову політику
Освітньо-розважальні формати	Поєднання гри та навчання, майстер-класи з практичними навичками (наприклад, безпека, перша допомога)	Можливість інтегрувати «корисні знання» у програму дозвілля
Психоемоційна підтримка батьків	Кафе, зони релаксу, простори для роботи (co-working) поруч з дитячими зонами	Створення комплексного сімейного середовища «дитина грається — батьки відпочивають/працюють»
Інновації та digital	Онлайн-бронювання, програми лояльності, дистанційні майстер-класи	Підвищення зручності та залучення нових клієнтів

По-перше, спостерігається локалізація розважальних послуг: батьки дедалі частіше обирають заклади, розташовані у житлових районах, що дозволяє зекономити час на поїздках до великих торговельно-розважальних центрів.

По-друге, ринок демонструє зростання попиту на освітньо-розважальні формати (edutainment), що поєднують гру та навчання. До найбільш затребуваних напрямів належать мовні студії, інтерактивні майстер-класи,

квести, гуртки з робототехніки. Це формує довгострокову лояльність споживачів.

По-третє, важливим трендом є цифровізація сервісів. Все більше закладів запроваджують онлайн-бронювання, електронні абонементи, безконтактну реєстрацію та системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).

Окремої уваги заслуговує тенденція до екологічності та безпечності. Сучасні центри орієнтуються на використання натуральних матеріалів, енергоощадних технологій та створення здорового простору для дітей.

В умовах війни зростає роль соціальної відповідальності бізнесу. Центри надають знижки для внутрішньо переміщених осіб та дітей військовослужбовців, організовують благодійні акції. Це позитивно впливає на репутацію та забезпечує додаткову підтримку попиту.

Крім того, розвиток нових торговельно-розважальних площ у Тернополі створює можливості для впровадження сучасних інноваційних форматів — VR- та 7D-розваг, інтерактивних квестів, LEGO-просторів. Також зростає популярність сімейних клубів і кафе, що поєднують дозвілля дітей та комфортний відпочинок для батьків.

Отже, основними тенденціями розвитку ринку є:

- локалізація послуг у житлових районах;
- зростання освітньо-розважальних форматів;
- цифровізація та автоматизація сервісів;
- екологічність та безпечність;
- соціальна орієнтованість бізнесу;
- впровадження інноваційних технологій;
- поширення сімейних форматів дозвілля.

Таким чином, ринок дитячих розважальних центрів у Тернополі демонструє низку тенденцій, серед яких ключовими є орієнтація на безпеку, соціальну відповідальність та доступність для сімей з різним рівнем доходів.

Водночас зростає потреба в освітньо-розважальних та психологічно орієнтованих програмах, що дозволяють зменшити негативний вплив воєнного стану на дітей та їхніх батьків. Отже, інтеграція безпеки, інноваційних рішень та соціальної складової у діяльність розважальних центрів забезпечуватиме їхню стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

2.3. Особливості маркетингового середовища дитячого розважального центру «Країна Мрій»

Діяльність дитячого розважального центру «Країна Мрій» здійснюється у специфічних ринкових умовах, які формуються під впливом макро- та мікросередовища. Розглянемо основні чинники, що визначають можливості та обмеження розвитку закладу.

Насамперед, політико-правове середовище характеризується посиленням вимог до безпеки у зв'язку з воєнними діями. Це стосується облаштування укриттів, розроблення та відпрацювання протоколів евакуації, обмежень на проведення масових заходів. Важливим є й дотримання санітарних норм у сфері харчування, контроль якості продукції та дотримання трудового законодавства, особливо щодо неповної зайнятості та охорони праці персоналу.

Економічні чинники визначаються зниженням платоспроможності окремих верств населення, що стимулює попит на доступні за ціною розваги. Водночас існує готовність батьків витратити більше на вихідні чи святкові дні, що дозволяє реалізовувати стратегію диференційованого ціноутворення. Коливання собівартості харчових продуктів та витратних матеріалів, а також зростання частки безготівкових платежів вимагають постійного моніторингу та адаптації фінансової політики.

Соціально-культурні умови демонструють зростання попиту на сімейне дозвілля, що об'єднує дітей і батьків. В умовах підвищеного психологічного навантаження, спричиненого війною, зростає значення центрів, які забезпечують емоційне відновлення дітей та їхній розвиток. Сучасні батьки вимагають високого рівня безпеки, гігієни та інклюзивності послуг. Особливою популярністю користуються творчі заняття та послуга няні, що дозволяє поєднати дозвілля дитини із вільним часом батьків.

Технологічний фактор відображається у впровадженні сучасних розважальних рішень, таких як VR- та AR-зони, а також у використанні цифрових інструментів управління, зокрема CRM-систем та автоматизації маркетингових комунікацій. Це забезпечує ефективну сегментацію клієнтів та індивідуалізацію пропозицій.

Екологічні чинники дедалі більше впливають на позиціонування бренду. Суспільство віддає перевагу закладам, які використовують безпечні матеріали, впроваджують принципи енергоефективності та демонструють відповідальність у сфері захисту довкілля.

Для оцінки конкурентних позицій та стратегічних перспектив розвитку дитячого розважального центру «Країна Мрій» доцільно використати модель п'яти сил М. Портера. Вона дозволяє визначити рівень конкурентного тиску в галузі, проаналізувати взаємодію з постачальниками і споживачами, а також оцінити потенційні ризики з боку нових учасників ринку та товарів-замінників. У таблиці 2.7 наведено характеристику впливу кожної з п'яти сил Портера на діяльність «Країни Мрій».

Таблиця 2.7

Галузевий аналіз за моделлю Портера

Сила	Рівень впливу	Характеристика впливу на «Країну Мрій»
1. Конкуренція	Високий	У місті працюють батутні арени, ігрові кімнати у ТРЦ,

серед наявних гравців		квест-кімнати, гуртки. Конкуренція за увагу дітей і батьків особливо загострюється у вихідні та святкові дні. Перевага «Країни Мрій» – комплексність і сімейний формат дозвілля.
2. Загроза появи нових гравців	Середній	Для невеликих ігрових кімнат бар'єр входу низький, але для масштабного центру, як «Країна Мрій», потрібні значні інвестиції. Важливим захисним фактором є відомий бренд і довіра батьків.
3. Сила постачальників	Середній	Постачальники харчових продуктів і реквізиту легко замінні, проте обладнання (батутні зони, VR-атракціони) має обмежене коло виробників. Це створює помірну залежність.
4. Сила покупців	Високий	Батьки є ключовими приймачами рішень. Вони чутливі до ціни, якості, сервісу та безпеки. Відгуки у соцмережах та на платформах значно підсилюють їхній вплив.
5. Загроза товарів-замінників	Високий	Альтернативою можуть бути парки, майданчики, гуртки, кінотеатри, домашні ігри. Багато з них дешевші за відвідування центру. «Країна Мрій» знижує цю загрозу завдяки комплексному формату та сімейним активностям.

Таким чином, галузь дитячих розважальних послуг у Тернополі характеризується високим рівнем конкуренції, значною силою покупців та загрозою з боку товарів-замінників. Водночас бар'єри входу для створення масштабних комплексів залишаються досить високими, що дає «Країні Мрій» конкурентну перевагу. Успіх діяльності центру залежить від здатності підтримувати високу якість сервісу, розширювати спектр послуг та активно працювати над формуванням лояльності клієнтів.

Аналіз мікросередовища дозволяє дослідити ті чинники, які безпосередньо впливають на діяльність дитячого розважального центру та визначають його поточні конкурентні переваги. Розглянемо детально основні елементи моделі 5С.

Company (Компанія)

«Країна Мрій» позиціонує себе як комплексний сімейний центр дозвілля, що поєднує активні атракціони, творчі майстерні, організацію святкових заходів та послуги ресторанного формату. Сильними сторонами компанії є впізнаваний бренд, широкий спектр пропозицій для різних вікових груп та можливість організації дозвілля «під ключ». Водночас до слабких

сторін можна віднести сезонність попиту, високу вартість утримання обладнання та значні витрати на персонал. Ключовою компетенцією є вміння забезпечувати комплексний сервіс, орієнтований на дітей та їхніх батьків.

Customers (Клієнти)

Основними споживачами є діти віком до 10 років, яких приводять до центру батьки. Виділяється окремий субсегмент – діти до 2 років, для яких передбачено послугу няні. Важливими клієнтами також виступають організовані групи – дитячі садки, школи, гуртки. Для батьків головними критеріями вибору є безпека, якість сервісу та можливість поєднати дитячі розваги з власним відпочинком. Для дітей основним мотивом є емоції, активні ігри та спілкування з однолітками.

Competitors (Конкуренти)

Конкурентне середовище формується як прямими, так і непрямыми гравцями. До прямих конкурентів належать інші дитячі центри розваг, батутні арени, квест-кімнати, ігрові кімнати у торговельно-розважальних центрах. Непрямими конкурентами виступають парки та спортивні секції у теплу пору року, кінотеатри, гуртки й домашні цифрові розваги. Конкурентною перевагою «Країни Мрій» є комплексність послуг та створення простору для сімейного відпочинку, що відрізняє її від вузькоспеціалізованих закладів.

Collaborators (Партнери)

У діяльності центру важливе місце займають партнери. Це постачальники харчових продуктів і матеріалів для майстер-класів, виробники та обслуговуючі компанії обладнання, а також заклади освіти та івент-агентства. Співпраця з ними дозволяє розширювати перелік послуг, залучати нові аудиторії та забезпечувати стабільність операційних процесів.

Context (Контекст)

Зовнішній контекст визначається економічною та соціальною ситуацією в країні. Війна суттєво впливає на безпеку та поведінку споживачів, посилюючи потребу у психологічній підтримці дітей та організації якісного

дозвілля у безпечних умовах. Водночас цифровізація суспільства стимулює розвиток онлайн-бронювання, електронних програм лояльності та нових технологічних форматів розваг.

Таблиця 2.8

Мікросередовище «Країни Мрій» за моделлю 5С

Елемент (5С)	Характеристика	Вплив на діяльність	Значення для розвитку
Company (Компанія)	Дитячий розважальний центр із комплексним форматом: атракціони, майстер-класи, святкування, ресторани	Має впізнаваний бренд, широкий спектр послуг; водночас існує сезонність попиту і високі витрати на утримання	Забезпечує конкурентну перевагу через комплексність, потребує оптимізації витрат та управління сезонністю
Customers (Клієнти)	Діти до 10 років (субсегмент до 2 років), організовані групи (садочки, школи), батьки як приймачі рішень	Висока чутливість до безпеки, сервісу та ціни; діти мотивовані емоціями і спілкуванням	Формування довготривалої лояльності батьків, створення емоційної цінності для дітей
Competitors (Конкуренти)	Прямі: дитячі центри, батутні арени, квест-кімнати; Непрямі: парки, кіно, гуртки, гаджети	Конкуренція висока, особливо у вихідні та свята; замітники дешевші	Потрібно оновлювати асортимент послуг і підтримувати високий рівень сервісу
Collaborators (Партнери)	Постачальники харчів, реквізиту, обладнання; школи, садочки, івент-агентства	Забезпечують стабільність процесів і додаткові канали залучення клієнтів	Можливість розвитку партнерських програм і корпоративних заходів
Context (Контекст)	Війна, економічна нестабільність, цифровізація, соціальний запит на безпечне дозвілля	Впливає на поведінку споживачів і потребує постійної адаптації бізнесу	Використання синхромаркетингу, цифрових сервісів, акцент на безпеку як конкурентну перевагу

Отже, мікросередовище «Країни Мрій» характеризується поєднанням сильних конкурентних переваг у вигляді комплексності та впізнаваного бренду з викликами у сфері сезонності, безпеки та зростаючої конкуренції. Ключем до подальшого розвитку є орієнтація на потреби батьків і дітей, розширення партнерських відносин та активне використання цифрових інструментів у маркетинговій діяльності.

Ефективне управління діяльністю дитячого розважального центру потребує використання системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють оцінювати не лише фінансові результати, але й рівень задоволеності клієнтів, операційну ефективність та якість сервісу.

Насамперед, важливим показником є відвідуваність закладу, яка вимірюється у щоденному, тижневому та місячному розрізі. Додатково розраховується коефіцієнт завантаженості у різні періоди часу (будні/вихідні, ранкові/вечірні години). Такий підхід дозволяє виявляти сезонні та часові коливання попиту й застосовувати елементи синхромаркетингу для його вирівнювання.

Другим ключовим індикатором є середній чек (Average Order Value), що складається з вартості базового квитка та додаткових послуг, включаючи VR-атракціони, майстер-класи, аквагрим і замовлення у ресторані. Динаміка середнього чека дозволяє оцінювати успішність стратегії крос-продажів та ефективність пакетних пропозицій.

Не менш важливим є показник структури доходів за каналами, який демонструє, яку частку у виручці становлять вхідні квитки, додаткові послуги та заклади харчування. Аналіз цієї структури дозволяє визначати найбільш прибуткові напрями діяльності та ухвалювати рішення щодо подальшої диверсифікації.

Суттєве значення має також коефіцієнт повернення клієнтів та довгострокова цінність клієнта (LTV). Вимірювання повторних візитів свідчить про рівень задоволеності та лояльності відвідувачів. Для «Країни Мрій» особливо важливим є формування сімейних традицій регулярного відвідування, що забезпечує стабільність доходів у довгостроковій перспективі.

Окрему групу KPI становлять показники задоволеності клієнтів, зокрема Net Promoter Score (NPS) та Customer Satisfaction Score (CSAT). Вони дозволяють оцінити якість сервісу, рівень безпеки, чистоти та організації

святкових заходів. Моніторинг цих показників допомагає своєчасно виявляти слабкі місця та підвищувати стандарти обслуговування.

До операційних показників належать кількість інцидентів, пов'язаних із безпекою (наприклад, травматизм чи технічні несправності), час реагування персоналу на позаштатні ситуації, рівень простою обладнання та своєчасність його обслуговування. Для закладу, орієнтованого на дітей, ці показники мають критичне значення, оскільки безпосередньо впливають на репутацію та довіру батьків.

Важливою складовою є також маркетингові KPI, серед яких вартість залучення клієнта (CAC), рентабельність інвестицій у маркетинг (ROMI), коефіцієнти конверсії з онлайн-бронювань та ефективність програм лояльності. Вони дозволяють оцінити результативність маркетингових кампаній і визначити найбільш дієві канали просування.

Таблиця 2.9

Система KPI «Країни Мрій»

Категорія KPI	Показник	Характеристика	Значення для управління
Фінансові	Виручка від квитків	Загальна сума доходів від вхідних квитків	Визначає базовий рівень фінансової стабільності
	Середній чек (AOV)	Середня сума витрат на одного клієнта (квиток + додаткові послуги)	Оцінка ефективності крос-продажів та пакетних пропозицій
	Структура доходів	Частка квитків, додаткових послуг, ресторану	Допомагає оптимізувати асортимент і цінову політику
Клієнтські	Відвідуваність	Кількість клієнтів за день/тиждень/місяць	Дає змогу відслідковувати сезонність і пікові навантаження
	Коефіцієнт повернення (Retention rate)	Частка клієнтів, які відвідали центр повторно	Відображає рівень лояльності
	LTV (довгострокова цінність клієнта)	Сумарний дохід від одного клієнта за час співпраці	Дозволяє планувати довгострокову стратегію
	NPS / CSAT	Індекс готовності рекомендувати та рівень	Відображає якість сервісу й безпеки

		задоволеності	
Операційні	Кількість інцидентів	Випадки травм чи несправностей	Відображає рівень безпеки й надійності обладнання
	Час реагування	Швидкість дій персоналу у надзвичайних ситуаціях	Ключовий фактор довіри батьків
	Рівень простоїв обладнання	Відсоток часу, коли атракціони не працюють	Оцінка ефективності технічного обслуговування
Маркетингові	CAC (вартість залучення клієнта)	Середні витрати на залучення одного відвідувача	Оцінка ефективності маркетингових кампаній
	ROMI	Рентабельність інвестицій у маркетинг	Визначає доцільність витрат на рекламу
	Конверсія онлайн-бронювань	Відсоток користувачів, що здійснили оплату після візиту на сайт чи в застосунок	Оцінка ефективності цифрових каналів
	Ефективність програм лояльності	Частка клієнтів, які скористалися бонусами, знижками чи підписками	Показує результативність утримання клієнтів

Таким чином, система KPI та аналітики у «Країні Мрій» має багатовимірний характер. Вона поєднує фінансові, клієнтські, операційні та маркетингові індикатори, що дає змогу комплексно оцінювати діяльність закладу та приймати управлінські рішення на основі даних. Регулярний моніторинг і гнучке налаштування системи показників є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості розважального центру.

Аналіз маркетингового середовища та внутрішніх можливостей дитячого розважального центру «Країна Мрій» дозволяє сформулювати низку стратегічних рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, забезпечення стабільності доходів та посилення лояльності клієнтів.

Насамперед доцільним є впровадження елементів синхромаркетингу, що дозволить вирівнювати попит у різні часові періоди. Це може реалізовуватися через запровадження спеціальних акцій та пакетів для будніх днів і ранкових годин, наприклад, «ранкова вигода» або «мамин день», які мотивуватимуть родини відвідувати центр у години меншого завантаження.

Такий підхід сприятиме оптимізації використання ресурсів та зниженню сезонних коливань відвідуваності.

Другим стратегічним напрямом є посилення орієнтації на сімейний формат відпочинку. В умовах підвищеної психологічної напруги в суспільстві важливо створювати простір, де батьки можуть проводити час разом із дітьми. Запровадження спільних активностей «батьки + діти», сімейних фестивалів та регулярних заходів «Family Day» сприятиме формуванню у клієнтів традиції відвідування закладу всією родиною.

Важливим кроком є розвиток та преміалізація додаткових сервісів. Зокрема, перспективними є VR-квести, тематичні серії майстер-класів, освітньо-розвивальні програми із залученням педагогів та психологів. Це дозволить підвищити середній чек, розширити аудиторію та зміцнити позиції на ринку за рахунок диференціації пропозиції.

Окрему увагу необхідно приділити безпеці як ключовій конкурентній перевазі. В умовах воєнного стану саме гарантії безпеки відіграють вирішальну роль у виборі закладу батьками. Тому доцільно забезпечити прозору комунікацію з клієнтами щодо протоколів безпеки, продемонструвати наявність укриття, системи евакуації та відповідні сертифікати. Це зміцнить довіру та сприятиме підвищенню відвідуваності.

Значний потенціал має розвиток партнерств. Співпраця з дитячими садочками, школами, громадськими організаціями та корпоративними клієнтами дозволить залучати групи відвідувачів, організовувати тематичні заходи та розширювати клієнтську базу. Особливо актуальним є партнерство із соціальними та благодійними фондами, що підкреслить соціальну відповідальність закладу.

Необхідним є також подальший розвиток цифрових інструментів маркетингу. Використання CRM-систем для сегментації клієнтів, автоматизація комунікацій, запровадження бонусних програм та реферальних

кампаній підвищать ефективність просування та знизять вартість залучення клієнтів.

Нарешті, ключовим елементом стратегії має стати забезпечення операційної стійкості. Це передбачає використання резервних джерел живлення, проведення регулярних тренувань персоналу, створення дублюючих процедур на випадок надзвичайних ситуацій. Подібні заходи дозволять не лише підвищити рівень безпеки, а й забезпечити безперервність роботи у складних умовах.

Реалізація зазначених стратегічних рекомендацій дозволить «Країні Мрій» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити привабливість для клієнтів, забезпечити стабільне фінансове зростання та сформувати позитивний імідж соціально відповідального бренду.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Країна Мрій Тернопіль» є провідним учасником локального ринку дитячих розваг у місті Тернопіль. Підприємство продемонструвало стійку фінансово-господарську діяльність: за підсумками 2024 року його виручка перевищила 8 млн грн, що дозволило увійти до п'ятірки найбільш прибуткових закладів галузі в регіоні. Це свідчить про сформований попит на послуги, ефективність бізнес-моделі та конкурентоспроможність на ринку.

Організаційна структура компанії характеризується невеликим статутним капіталом (10 тис. грн) та обмеженим колом засновників, що забезпечує гнучкість і швидкість прийняття управлінських рішень. Разом з тим, така модель містить ризики, пов'язані з масштабуванням бізнесу і потребою у зовнішніх інвестиціях у разі розширення.

Серед ключових сильних сторін підприємства варто відзначити:

- успішне поєднання ресторанних та розважальних функцій, що створює синергетичний ефект та підвищує прибутковість;

- високу впізнаваність бренду на локальному ринку, що формує довіру батьків та дітей;
- стабільний попит серед основної аудиторії — сімей із дітьми та організаторів свят.

Водночас діяльність компанії перебуває під впливом низки зовнішніх факторів: воєнний стан в Україні, зниження купівельної спроможності населення, регуляторні зміни, сезонність попиту та зростання конкурентного тиску.

Адаптаційні заходи підприємства включають:

- використання генераторів під час перебоїв електропостачання;
- гнучку цінову політику (збереження доступності квитків при зростанні цін на додаткові послуги);
- соціально орієнтовані програми для дітей з інвалідністю, дітей військовослужбовців та внутрішньо переміщених осіб.

Таким чином, ТОВ «Країна Мрій Тернопіль» є конкурентоспроможним і стійким підприємством із високим потенціалом розвитку. Подальші перспективи зумовлені необхідністю:

- посилення інтегрованих маркетингових комунікацій,
- розширення спектра освітньо-розважальних послуг,
- впровадження цифрових рішень (онлайн-бронювання, CRM, програми лояльності),
- зміцнення соціально відповідального іміджу бренду.

Це дозволить закладу не лише зберегти позиції на локальному ринку, але й створити умови для масштабування діяльності у середньостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ ДИТЯЧОГО РОЗВАЖАЛЬНОГО ЦЕНТРУ «КРАЇНА МРІЙ»

3.1. Визначення напрямку розвитку дитячого розважального центру «Країна Мрій»

Методика Direct Policy Matrix дає можливість оцінити стратегічне становище підприємства на ринку та обрати оптимальний напрям розвитку залежно від поєднання двох ключових параметрів: привабливості ринку та конкурентних позицій компанії.

У випадку «Країна Мрій» оцінка проводиться за такими критеріями:

- Привабливість ринку: рівень попиту на дитячі розважальні послуги, темпи відновлення економіки, зростання інтересу до освітньо-розважального формату, демографічні показники (кількість дітей у місті та регіоні), вплив воєнного стану.
- Конкурентна позиція підприємства: рівень впізнаваності бренду, якість послуг, лояльність клієнтів, ресурсна база, наявність партнерств, адаптивність до змін (генератори, соціальні програми, онлайн-формати).

Побудова Direct Policy Matrix здійснюється за певним алгоритмом (рис. 3.1), який традиційно включає кілька послідовних етапів і базується на застосуванні експертних методів. У процесі аналізу практичного використання матриці науковці часто недооцінюють важливість відбору експертів, хоча саме їхня компетентність безпосередньо впливає на якість стратегічного аналізу.

Тому до п'яти класичних етапів побудови матриці доцільно додати ще один – формування експертної групи. У її складі можуть бути як внутрішні учасники (працівники підприємства, які добре розуміють специфіку діяльності), так і зовнішні спеціалісти: аналітики ринку, представники

галузових асоціацій (наприклад, Асоціації розважальних парків України), маркетингові консультанти або навіть конкуренти, які володіють знаннями про ринкову динаміку.

У деяких випадках до оцінювання доцільно залучати постійних відвідувачів чи клієнтів підприємства, наприклад, для визначення рівня конкурентоспроможності та якості послуг (через анкетування чи аналіз відгуків).

На нашу думку, склад експертної групи має бути гнучким і змінюватися залежно від того, які саме фактори досліджуються.

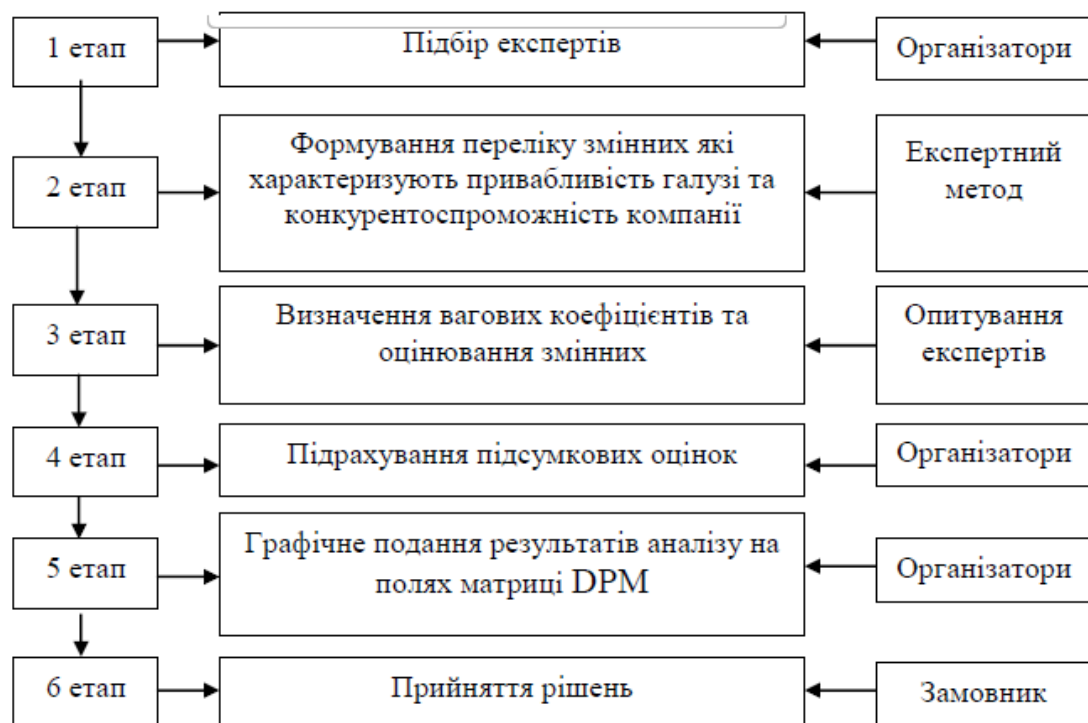


Рис. 3.1. Етапи побудови Direct Policy Matrix для досліджуваного підприємства

Для розробки моделі Shell/DPM для дитячого розважального центру «Країна Мрій» було залучено експертів із числа його працівників. Обговорення та формування переліку ключових факторів здійснювалося у форматі онлайн-конференції. У ході роботи експерти виділили найбільш значущі чинники, що впливають на ринок дитячих розваг у місті Тернополі, після чого вони були систематизовані та представлені у таблиці 3.1.

Додатково спеціалісти визначили вагові коефіцієнти для кожного з факторів, що дозволило підвищити точність подальшого аналізу.

Таблиця 3.1

Змінні, обрані для аналізу ДРЦ «Країна Мрій» з використанням Direct Policy Matrix

Змінні, що характеризують привабливість галузі (Вісь Y)	Змінні, що характеризують конкурентоспроможність компанії (Вісь X)
Темп зростання галузі	Відносна частка ринку
Ціна споживача	Асортимент розважальних послуг
Відносна стабільність галузевого прибутку	Обладнання та ігри
Бар'єри входу у галузь	Місце розташування
Вплив постачальників	Крива досвіду
Вплив держави	Якість обслуговування (на базі відгуків)
Рівень замінності послуги	Кадрова забезпеченість
Інтенсивність конкуренції	Економія на масштабах закупівель (для обладнання)
Імідж галузі у суспільстві	
Перспективи розвитку галузі	

На наступному етапі дослідження було проведено опитування запрошених експертів. Для забезпечення максимально зручних умов їхньої роботи застосовано метод поштового анкетування. Такий підхід обумовлений низкою об'єктивних причин:

- можливістю надання відповідей у зручний для кожного експерта час;
- усуненням взаємного впливу між експертами;
- спрощенням процесу збору та обробки отриманої інформації.

У межах опитування кожна із визначених змінних була оцінена експертами за двома параметрами – поточним станом та прогнозованим значенням з урахуванням перспектив розвитку як галузі, так і підприємства в ній. Для оцінювання застосовувалася десятибальна шкала, де значення 1 відповідало найнижчому рівню показника, а 10 – найвищому.

Зважена оцінка визначалася шляхом обчислення середнього арифметичного значення, яке додатково коригувалося коефіцієнтами,

запропонованими експертами. При формуванні узагальненої таблиці враховано також результати аналізу конкурентоспроможності на основі моделі п'яти сил конкуренції М. Портера.

Узагальнені результати оцінки привабливості ринку дитячих розваг наведено у таблиці 3.2. Прогнозні значення розраховувалися з урахуванням середньострокової перспективи планування, яка охоплює період 2–3 роки.

Таблиця 3.2

Оцінка привабливості сектору розваг для дітей м. Тернопіль

№	Змінні	Ваговий коефіцієнт	Поточний стан				Прогнозний стан			
			Експ. 1	Експ. 2	Експ. 3	Зважена оцінка	Експ. 1	Експ. 2	Експ. 3	Зважена оцінка
1	Темп зростання галузі	0,10	3	4	3	0,33	6	5	6	0,57
2	Ціна споживача	0,20	3	3	4	0,67	2	4	2	0,53
3	Відносна стабільність галузевого прибутку	0,15	4	5	4	0,65	6	7	6	0,95
4	Бар'єри входу у галузь	0,05	2	2	3	0,12	3	3	4	0,17
5	Вплив постачальників	0,05	2	1	1	0,07	2	2	3	0,12
6	Вплив держави	0,05	3	5	4	0,20	4	5	5	0,25
7	Рівень заміності послуги	0,10	7	8	6	0,70	6	6	5	0,57
8	Інтенсивність конкуренції	0,10	4	1	3	0,27	6	3	5	0,47
9	Імідж галузі у суспільстві	0,10	5	4	5	0,47	7	5	7	0,63
10	Перспективи розвитку галузі	0,10	9	7	7	0,77	9	8	7	0,80
	Разом	1,00				4,23				5,03

Оцінку конкурентоспроможності ДРЦ «Країна Мрій» на ринку дитячих розважальних послуг у м. Тернопіль наведено у таблиці 3.3. Поряд з

експертними оцінками при визначенні рівня якості обслуговування було враховано аналіз відгуків постійних клієнтів, а також коментарів, розміщених на офіційному вебсайті та у соціальних мережах. Такий підхід дозволив отримати більш комплексне та об'єктивне уявлення про рівень задоволеності споживачів. Варто зазначити, що кількість наданих відгуків не відображає загальної чисельності відвідувачів закладу, проте вони дають можливість сформувати загальне уявлення про якість послуг. Загалом результати аналізу відгуків виявилися близькими до оцінок, наданих експертами.

Таблиця 3.3

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Країна Мрій - Тернопіль» на
ринку розваг для дітей

№	Змінні	Ваговий коефіцієнт	Поточний стан				Прогнозний стан			
			Експ. 1	Експ. 2	Експ. 3	Зважена оцінка	Експ. 1	Експ. 2	Експ. 3	Зважена оцінка
1	Відносна частка ринку	0,10	5	5	6	0,53	7	8	8	1,53
2	Асортимент розважальних послуг	0,10	4	7	5	0,53	6	7	6	0,63
3	Обладнання та ігри	0,15	8	8	9	1,25	5	7	7	0,63
4	Місце розташування	0,05	6	5	4	0,25	8	8	9	1,25
5	Крива досвіду	0,20	7	8	7	1,47	7	5	5	0,28
6	Якість обслуговування	0,15	4	3	5	0,60	9	9	10	1,87
7	Кадрова забезпеченість	0,05	4	2	1	0,12	8	8	7	1,15
8	Економія на масштабах закупівель (для обладнання)	0,10	5	5	6	0,53	4	3	3	0,17
	Разом	1,00				5,42				7,52

Проведена оцінка дала змогу визначити як поточне становище ТОВ «Країна Мрій - Тернопіль», так і прогнозовану позицію компанії на ринку дитячих розважальних послуг у м. Тернопіль. Важливо підкреслити, що

уточнення регіональної прив'язки має суттєве значення: якщо привабливість ринку характеризує ситуацію в масштабах країни загалом, то конкурентна позиція відображає конкретне місце підприємства на локальному ринку.

Наприклад, у Києві рівень конкуренції є значно вищим, тоді як у Тернополі – відносно нижчим. Додатковим чинником впливу стала війна: близькість регіону до лінії розмежування спричинила зменшення інтенсивності конкурентної боротьби.

У результаті аналізу експертних оцінок були визначені координати для розташування підприємства у полі Direct Policy Matrix:

- поточна позиція – точка A (5,42; 4,23);
- прогнозована позиція – точка A1 (7,52; 5,03).

Графічне відображення цих результатів наведено на рисунку 3.2. Для підвищення наочності на полі матриці позначено центр позиції компанії та показано обсяг її продажів (у грошовому вираженні), відображений у вигляді кола. Поточні дані щодо доходів отримані з внутрішньої звітності підприємства, а показник чистого прибутку – зі сторінки компанії в системі Opendatabot [5]. Прогнозований розмір кола визначався з урахуванням очікуваного зростання частки ринку, яка, за оцінками експертів, має збільшитися удвічі.

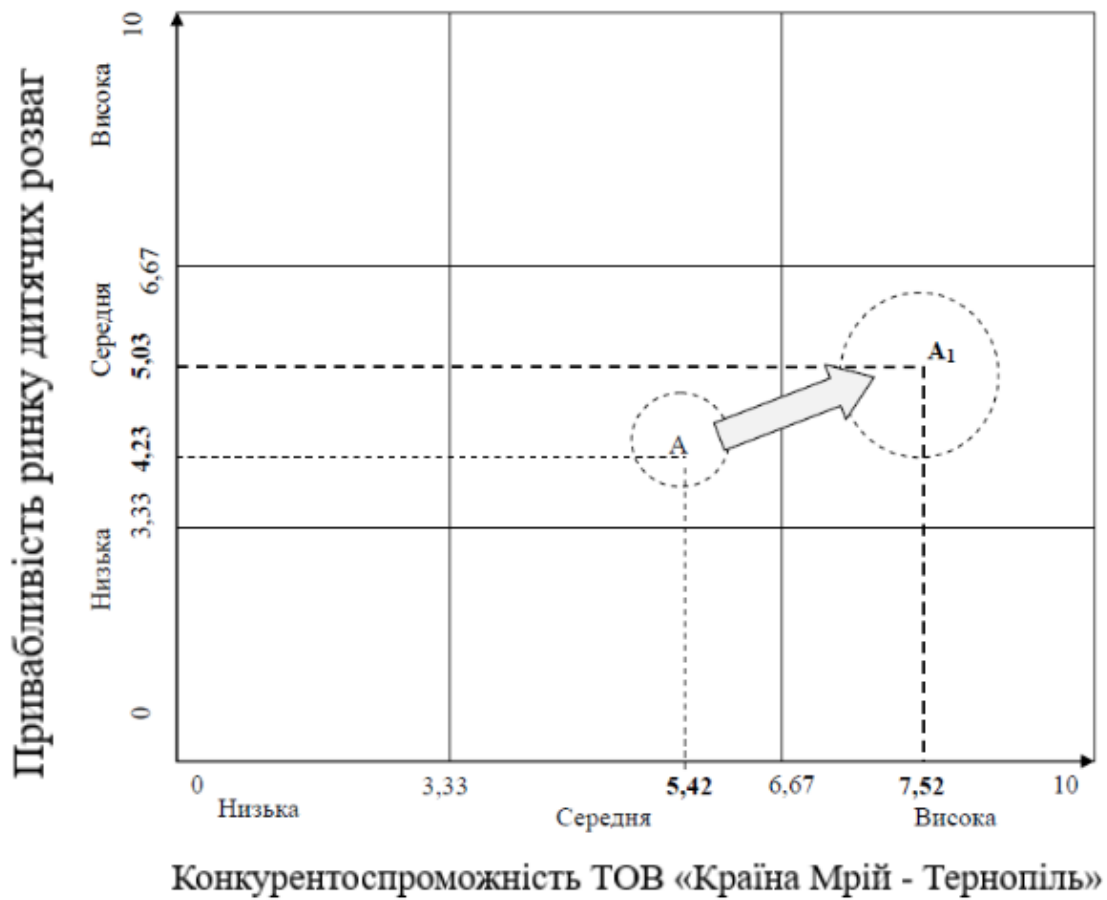


Рис. 3.2. Візуалізація поточної та прогнозованої позиції на полі Direct Policy Matrix ТОВ «Країна Мрій - Тернопіль»

Як показано на рисунку 3.2, прогнозні зміни свідчать про те, що протягом 2–3 років позиція компанії має зміститися в інший квадрант матриці, при цьому розмір кола, що відображає обсяг продажів, зростає. Відповідні рекомендації для кожного з квадрантів наведені на рисунку 3.3.

Щодо прогнозної позиції, то для неї оптимальними є стратегії зростання. Їх використання виправдане за умов поступового, але стабільного розвитку ринку, задовільного рівня прибутковості та відсутності сильних конкурентів. У зв'язку з цим компанії слід розробити комплекс заходів на середньострокову перспективу (2–3 роки), спрямованих на зміну своєї ринкової позиції.

Слід зазначити, що компанія Shell у Direct Policy Matrix передбачила низку рекомендацій, які покликані полегшити процес ухвалення стратегічних рішень [7]. Поєднання таких рішень наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Формування управлінських рішень з урахуванням прогнозованої рентабельності та віддачі капіталовкладень

Перспективи прибутку / Віддача інвестицій	Висока віддача	Середня віддача	Низька віддача
Високі перспективи прибутку	Інвестувати активно (стратегії росту)	Інвестувати вибірково	Інвестувати обережно
Середні перспективи прибутку	Інвестувати вибірково	Підтримувати позиції (обмежені інвестиції)	Розглянути можливість скорочення
Низькі перспективи прибутку	Інвестувати обережно	Скорочення діяльності (вихід із сегменту)	Ліквідувати бізнес / продати активи

У залежності від того, на чому зосереджується увага керівництва – на життєвому циклі бізнесу (позиція 1 на рис. 3.3) чи на грошовому потоці (позиція 2 на рис. 3.3), формується різна траєкторія розвитку компанії ТОВ «Країна Мрій - Тернопіль».

- Якщо у фокусі перебуває життєвий цикл бізнесу, розвиток може відбуватись за послідовністю: стадія подвоєння обсягів виробництва або скорочення діяльності → етап зміцнення конкурентних переваг → становлення лідера → етап зростання → перехід до ролі генератора коштів → часткове згортання → завершальне згортання бізнесу.

- Якщо ж орієнтація робиться на грошовий потік, то траєкторія виглядатиме так: стадія генератора грошових коштів → етап зміцнення конкурентних переваг або стратегія подвоєння виробництва.

Таким чином, використання Direct Policy Matrix дозволило визначити як поточну, так і прогнозовану позицію компанії «Країна Мрій - Тернопіль», окреслити можливі траєкторії її розвитку та визначити комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової діяльності на ринку дитячих розважальних послуг.

3.2. Створення системи лояльності для відвідувачів ТОВ «Країна Мрій – Тернопіль»

Невизначеність у функціонуванні зовнішнього середовища, воєнні дії, ймовірність відновлення карантинних обмежень, зниження купівельної спроможності населення, а також зростання вимогливості споживачів і посилення тенденцій до індивідуалізації обслуговування формують для ТОВ «Країна Мрій - Тернопіль» (дитячий розважальний заклад «Країна Мрій») нові стратегічні виклики. За таких умов актуалізується необхідність підвищення результативності маркетингових заходів та запровадження концепції партнерського маркетингу.

Серед найбільш вимогливих сегментів споживачів виокремлюються батьки, які приймають рішення щодо придбання товарів і замовлення послуг для своїх дітей. Водночас діти як цільова аудиторія орієнтуються на новизну вражень, що зумовлює їх прагнення до відвідування різних закладів і споживання розважальних послуг у різних форматах.

Унаслідок низки факторів, зокрема міграційних процесів, зниження рівня доходів населення та зростання звички до домашнього дозвілля, дитячий розважальний заклад «Країна Мрій» ризикує втратити частину своїх відвідувачів. Тому перед закладом постають дві ключові цілі:

- збереження наявних клієнтів шляхом впровадження програми лояльності, якої наразі не існує, що робить цей напрямок особливо актуальним;
- залучення нових відвідувачів, що передбачає проведення цілеспрямованих комунікаційних заходів.

За результатами досліджень ринку дитячих розваг відомо, що понад половина батьків обирають заклад, розташований неподалік від дому. Сьогодні у Тернополі функціонує лише два багатофункціональні дитячі розважальні комплекси. Інші спеціалізуються лише на окремих видах послуг. Саме тому формування довіри до закладу є важливим завданням уже зараз, без очікування на відкриття нових конкурентів.

У цьому контексті основні завдання маркетингової діяльності ТОВ «Країна Мрій - Тернопіль» можна визначити так:

- конвергенція зі споживачем. Вона має два напрями: географічний (розширення мережі) та емоційний (закріплення в уявленні споживачів «Країни Мрій» як очевидного вибору для організації дитячого свята чи дозвілля). Однак в умовах війни відкриття нових локацій у місті є ризикованим кроком, тому акцент робиться на емоційному зближенні;
- побудова довготривалих відносин із клієнтами, що забезпечується завдяки програмі лояльності. Використання цінкових та нецінових інструментів мотивуватиме сім'ї відвідувати заклад частіше;
- зміцнення довіри. Через специфіку послуг, які є нематеріальними та не завжди однаково якісними, саме довіра стає головним критерієм вибору закладу.

Довіра відвідувачів формує їхню прихильність до компанії та її послуг. У маркетингу цей процес визначається поняттям «лояльність». Для розважального закладу клієнтська лояльність є вагомим активом, адже саме вона забезпечує стабільний потік відвідувачів. Важливо з'ясувати, які фактори сприяють її формуванню, а які, навпаки, послаблюють.

Науковці виокремлюють три підходи до розуміння лояльності:

- поведінковий – клієнт вважається лояльним, якщо регулярно користується послугами закладу. Однак у випадку Тернополя це може бути зумовлено обмеженою конкуренцією, а не справжньою прихильністю, тому варто дослідити реальні мотиви відвідувань;
- емоційний (сприймана лояльність) – основу становить емоційний зв'язок клієнта із закладом. Визначення «емоційних якорів» є складним завданням, особливо з огляду на різні сегменти клієнтів, де рішення приймають батьки;
- комбінований підхід, що враховує як поведінкові прояви (частота відвідувань, обсяг послуг, повторні покупки), так і емоційні чинники (відгуки, враження, ставлення до персоналу). Згідно з ним, лояльність може бути істинною, прихованою, уявною або відсутньою [14].

Ринок дитячих розваг, попри уповільнення розвитку через воєнні умови, поступово розширюється. Водночас зростає конкуренція з боку альтернативних форматів дозвілля. Тому формування лояльності клієнтів виходить на перший план.

Актуальними чинниками, які підкреслюють важливість цього напрямку, є:

- поява нових форматів дозвілля, що впливають на інтерес дітей і батьків;
- зменшення відвідуваності у будні дні;
- труднощі з оновленням ідей та сценаріїв для аніматорів;
- домінування святкових заходів як основного мотиву відвідувань;
- «моральне старіння» атракціонів для підлітків, які потребують постійних нових вражень;
- зростання популярності сімейного дозвілля, що поєднує активності дітей і батьків;
- інтерес до ігор і заходів з елементами бізнес-освіти.

Отже, цілі програми лояльності ТОВ «Країна Мрій - Тернопіль» зосереджуються на збереженні існуючих клієнтів, посиленні емоційного зв'язку з ними, формуванні довіри та стимулюванні довгострокових відносин із відвідувачами (Рис 3.4).

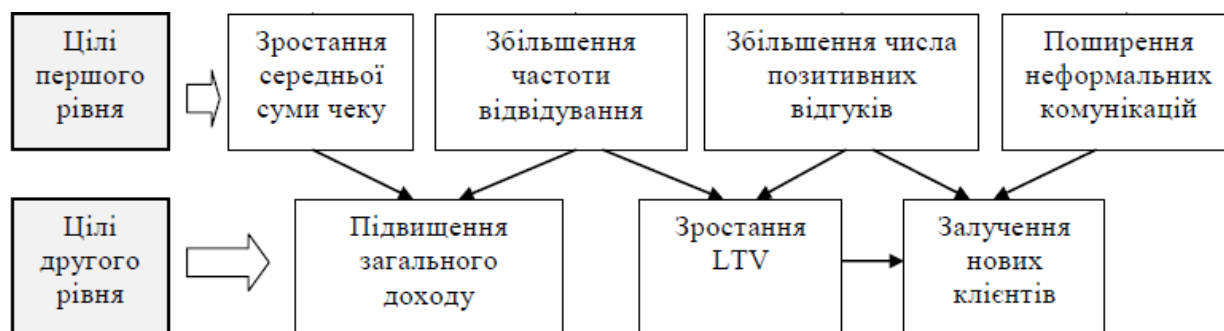


Рис. 3.4. Ключові орієнтири програми лояльності ТОВ «Країна Мрій - Тернопіль»

Уточнення цілей програми лояльності є необхідним етапом, адже воно формує основу для розробки дієвих заходів і подальшого контролю їх ефективності.

До основних цілей першого рівня програми лояльності ТОВ «Країна Мрій - Тернопіль» слід віднести:

- Збільшення середнього чека. Досягти цього можна двома шляхами. Підвищення цін не є оптимальним, адже воно може негативно вплинути на споживачів. Тому більш ефективним є розширення переліку послуг та заходів. Важливим чинником також є тривалість перебування у закладі: вхід має фіксовану вартість, але додаткові витрати сімей найчастіше пов'язані з кафе чи іншими додатковими сервісами.

- Зростання частоти відвідувань. Це можливо завдяки постійному оновленню пропозицій, адже нові формати розваг завжди викликають зацікавлення дітей. Наприклад, можна впровадити тематичні дні або багатоступеневі квести, де завершення гри відбувається під час кількох відвідувань. Окрема увага має приділятися заходам у дні з нижчим попитом.

В умовах воєнного часу особливо важливо гарантувати відвідувачам безпечне перебування у приміщенні.

- Збільшення кількості позитивних відгуків. Це один із базових показників ефективності діяльності «Країна Мрій». Відгуки можуть бути публічними (на сайті, у соцмережах) чи висловленими персоналу безпосередньо. Позитивні відгуки сприяють просуванню послуг, а негативні — дають можливість вдосконалювати пропозиції. Швидка та коректна реакція на негативний досвід (пояснення, вибачення, запевнення у неповторенні, компенсація) формує довіру до закладу. Важливо, що на відміну від реклами відгуки мають персональний і більш переконливий характер.

- Поширення неформальних комунікацій. Задоволений клієнт ділиться враженнями з друзями та знайомими. Оскільки цей процес неконтрольований, необхідно забезпечити високий рівень сервісу, аби інформація, що поширюється, була позитивною.

До цілей другого рівня відносяться:

- Збільшення доходів. Підвищення середнього чека, продовження тривалості перебування та зростання частоти відвідувань у сукупності забезпечать ріст прибутковості й створять основу для подальшого розвитку закладу.

- Зростання LTV (життєвої цінності клієнта). LTV визначає загальний обсяг коштів, які клієнт витратить у «Країні Мрій» протягом усього періоду відвідувань. У сфері дитячих розваг цей показник обмежений: діти дорослішають, змінюють інтереси, можуть переїхати або просто прагнути нових вражень. До суб'єктивних чинників, що знижують LTV, належать висока вартість, одноманітність розваг, низька якість сервісу. Уникнення цих факторів — ключ до підвищення життєвої цінності клієнтів.

- Залучення нових клієнтів. Хоча це завдання більше стосується комунікаційної політики, програма лояльності також може сприяти притоку відвідувачів через позитивне «сарафанне радіо».

Важливо усвідомлювати, що ефект від програми лояльності не буде миттєвим. Для її успішності необхідно:

- грамотно продумати структуру програми;
- враховувати, що вона потребує певних витрат або тимчасових втрат прибутку (через знижки чи бонуси);
- регулярно відслідковувати показники ефективності;
- постійно вдосконалювати програму та вводити нові механіки утримання клієнтів.

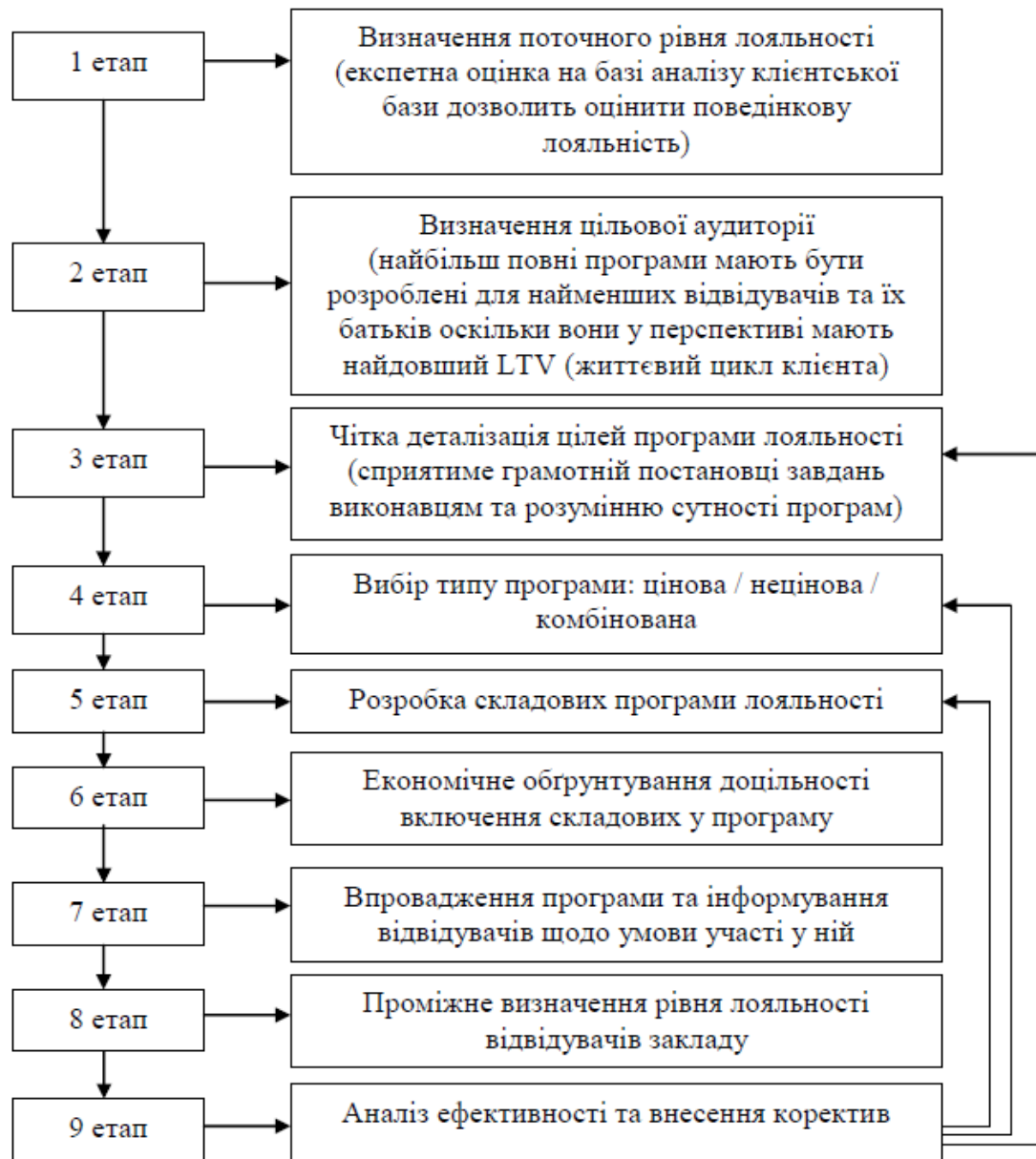


Рис. 3.5. Етапи програми лояльності для «Країни Мрій»

Синергійного ефекту можна досягти лише завдяки послідовному виконанню етапів, що забезпечують гнучке управління програмою. Контроль за нею має здійснювати маркетолог, адже вона потребує постійної уваги. Важливим інструментом подовження життєвого циклу клієнта може стати система винагород, що передбачає максимальні знижки чи бонуси ближче до завершення періоду відвідувань. Водночас стартова взаємодія повинна бути максимально простою: легка реєстрація, відсутність зайвих вимог щодо

персональних даних чи фінансових внесків. Складні процедури на початку лише відлякають потенційних учасників та знизять ефективність програми.

Для «Країни Мрій» доцільним є впровадження комбінованої програми лояльності, яка поєднує як цінові, так і нецінові інструменти для зміцнення прихильності клієнтів. Складові програми розроблені з урахуванням потреб різних сегментів відвідувачів.

Частина запропонованих рішень матиме загальний характер (наприклад, використання ігрових банкоматів, надання знижок на вхід чи групові відвідування, безкоштовний доступ для дітей працівників тощо). Водночас окремі елементи програми сформовані спеціально для Тернополя. Це зумовлено необхідністю локальної адаптації до умов регіону: відмінностей у рівні доходів населення, витрат на послуги аніматорів чи матеріали для проведення майстер-класів.

Перелік компонентів, що входять до цінової складової програми лояльності, наведений у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Складові програми лояльності ТОВ «Країна Мрій - Тернопіль»

№	Компоненти програми	Характеристика та вплив на лояльність
Цінова складова		
1	Знижки	Передбачаються знижки на вхід залежно від розміру групи та категорії відвідувачів.
2	Дисконти накопичувальні	Частина витрачених коштів повертається клієнту у вигляді бонусних балів, що зараховуються на персональний рахунок. Наприклад, у будні дні нараховується більше балів, ніж у вихідні чи святкові.
3	Бонуси	Кожна покупка (квиток, послуга, замовлення в кафе) приносить клієнту певну кількість балів.
4	Додаткова знижка за частоту відвідувань	Кожне n-те відвідування передбачає спеціальну знижку або безкоштовний вхід.
Опосередкована цінова складова		

5	Активне стимулювання	Організація конкурсів та ігор, які потребують активної участі дітей. Це мотивує дитину бути залученою, формує емоційну прихильність та здорову конкуренцію. За активність учасники отримують «артефакти-самоцвіти» різного кольору (наприклад: жовтий – 10 грн, синій – 20 грн, червоний – 30 грн). Їх можна накопичувати та використати для розрахунку у кафе закладу.
6	Доступність інформації про бонуси	Впровадження CRM-системи для збору даних про клієнтів, відстеження їх відвідувань та нарахування бонусів. Це спрощує комунікацію і робить систему прозорою.
Очікуваний результат		
Для клієнта	Додаткові знижки, бонуси та призи, що стимулюють повторні відвідування.	
Для компанії	Посилення поведінкової лояльності, підвищення частоти відвідувань і середнього чеку.	

Слід зауважити, що розрахунок витрат на програму лояльності має включати витрати на придбання програмного забезпечення та встановлення CRM-системи, яка дозволяє вести облік клієнтів і контролювати їхні витрати. Крім того, доцільно розробити чат-бот, який на запит надаватиме інформацію про стан бонусного рахунку. Такий інструмент не лише прискорює отримання інформації, але й може слугувати каналом для розсилки актуальних повідомлень про плановані заходи, акції, нові атракціони та інші події.

Нецінова складова програми має умовний характер, оскільки вартість призів чи артефактів, що дозволяють накопичувати бали, в подальшому трансформується у знижку для клієнта.

Для участі у програмі лояльності клієнт може придбати пластикову картку або браслет мінімальної вартості, або заповнити анкету. Кожна картка має індивідуальний номер, що дозволяє ідентифікувати учасника. Альтернативно, за згодою клієнта, ідентифікація можлива за номером телефону.

Особливе значення у формуванні лояльності для ТОВ «Країна Мрій - Тернопіль» має використання нецінової складової, компоненти якої наведено у таблиці 3.6. Водночас ключовим елементом діяльності дитячого розважального закладу є створення wow-ефекту. Лояльність неможлива, якщо дітям пропонуються одні й ті ж розваги, костюмовані шоу або руханки, оскільки одноманітність швидко викликає втрату інтересу та негативне ставлення до закладу.

Таблиця 3.6.

Компоненти нецінової складової програми лояльності для
розважального закладу для дітей

Складові	Компоненти програми	Характеристика компонентів та їх вплив на лояльність
Нецінова складова	Клуби постійних клієнтів	Учасники клубу отримують безкоштовне привітання від аніматора у день народження дитини з врученням повітряних кульок. Основна ідея – надання додаткових привілеїв і статусу, що робить клуб привабливим для певного сегмента відвідувачів.
	Використання опосередкованих програм	Підбір партнерів для перехресних програм/послуг відповідно до очікувань клієнтів (наприклад, піцерії, постачальники святкової атрибутики, дитячі садки, школи).
	Апсел (Upsell)	Мотивування клієнтів замовляти повний набір послуг для святкування з комплексною знижкою. Наприклад: аніматор + святковий стіл + майстер-клас + фотосесія. Для щоденного відвідування – включення перекусу та напоїв у вартість квитка. Підвищує доходи компанії та рівень вражень клієнтів.
	Реактивація пасивних клієнтів	Нагадування про заклад, акції, спеціальні пропозиції. Можливе лише за наявності контактів

		клієнта або попередніх замовлень.
	Урізноманітнення розважальних програм	Забезпечує появу нових вражень, відтерміновує втрату інтересу до закладу. Основний акцент – робота аніматорів та активне залучення дітей у розваги.
	Покращення сервісу	Забезпечує позитивні відгуки. Включає ненав'язливе спілкування з клієнтами, виявлення та усунення перешкод під час відвідування закладу.
	Впровадження інклюзивного простору	Створення комфортних умов для дітей з особливими потребами: маркування входів, яскраві наліпки, виключення мерехтіння, контроль музичного супроводу, можливість виклику персоналу.
Очікуваний результат	Для клієнта	Безкоштовні знаки уваги, що формують емоційну прив'язаність до закладу та довіру до персоналу і послуг.
	Для компанії	Будування довгострокових відносин із клієнтами та посилення емоційної лояльності.

Створення wow-ефекту є постійним завданням і фундаментом для успішного функціонування програми лояльності «Країна Мрій - Тернопіль». Wow-ефект досягається насамперед через анімаційні програми, що є простим та економічно вигідним способом залучення дітей. Витрати обмежуються підготовкою костюмів та атрибутики, тоді як професійні аніматори здатні організувати цікаве та безпечне дозвілля, привернути увагу дітей і забезпечити кілька годин активного спілкування та розваг.

Прояви wow-ефекту включають:

- підвищення відвідуваності закладу;
- відчуття безпеки, оскільки під час анімаційного шоу діти перебувають під постійним наглядом аніматора, на відміну від самостійних ігор у парку;
- ключову роль аніматора або тамади під час святкувань днів народження та інших подій;
- збільшення тривалості перебування;
- додаткові емоції, особливо для найменших відвідувачів;

- активну взаємодію дітей між собою та з персоналом;
- посилення лояльності до закладу.

Для підвищення інтерактивності можна впровадити «барабан розваг», який дозволяє дітям або групам випадковим чином обирати активність. Така інновація цікава як дітям, так і сімейним відвідувачам.

Щоб стимулювати відвідуваність та підкреслити досягнення в програмі лояльності, рекомендується змінювати кольори та маркування браслетів:

- перше відвідування – «Юніор»;
- десяте – «Зірка»;
- двадцяте – «Дослідник»;
- тридцяте – «Оскар».

Для підлітків можна організовувати тренінги з ораторського мистецтва, публічних виступів, основ бізнес-планування, роботи з самооцінкою, дефіле, етикету та інших навичок.

Таким чином, основними завданнями ефективної програми лояльності «Країна Мрій - Тернопіль» є: використання різноманітних мотивуючих інструментів, постійне оновлення розважальних програм, надання послуг, яких немає у конкурентів, та у перспективі – відкриття нових закладів у інших районах міста для закріплення лідерства на ринку дитячих розваг.

Висновки до розділу 3

Для оцінки стратегічних перспектив ДРЦ «Країна Мрій – Тернопіль» застосовано методику Direct Policy Matrix, що дозволило визначити як поточну, так і прогнозовану позицію підприємства на ринку.

Проведене експертне опитування та аналіз конкурентоспроможності показали, що заклад займає відносно сильні позиції, а в середньостроковій перспективі (2–3 роки) можливе зміщення у квадрант зростання.

Дослідження виявило поступове підвищення привабливості ринку та одночасне посилення конкурентних переваг підприємства.

Для поточної позиції підприємству рекомендовано використовувати стратегію обережних інвестицій, тоді як прогнозна позиція відповідає стратегії росту.

Direct Policy Matrix дала змогу визначити можливі траєкторії розвитку компанії залежно від орієнтації на життєвий цикл бізнесу чи грошовий потік.

В умовах воєнної нестабільності та посилення конкуренції пріоритетним завданням є підвищення ефективності маркетингових заходів та адаптація до змін зовнішнього середовища.

Важливим інструментом розвитку є формування програми лояльності відвідувачів, яка забезпечує утримання постійних клієнтів та посилює емоційний зв'язок із ними.

Програма лояльності повинна поєднувати цінові інструменти (знижки, бонуси, дисконтні картки) та нецінові інструменти (інтерактивні активності, партнерські програми, спеціальні пропозиції).

Для ефективного впровадження програми лояльності необхідно використовувати CRM-системи, постійно оновлювати пропозиції та підвищувати якість сервісу.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме збільшенню середнього чека, зростанню частоти відвідувань, розширенню клієнтської бази та підвищенню довгострокових фінансових результатів компанії.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Питання, пов'язані із правами дітей та батьків, обов'язків відповідних працівників та аніматорів в дитячих та розважальних зонах Торгівельних центрів (надалі – ТЦ) та Торгівельно-розважальних центрів (надалі – ТРЦ), є вкрай актуальними у зв'язку із популярністю дитячих, розважальних зон, ігрових кімнат, інших атракціонів та частим травмуванням дітей під час відпочинку у них.

Поняття атракціону визначене у п.2.1.1 Правил будови і безпечної експлуатації атракціонної техніки, затверджених наказом Міністерства України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи 01.03.2006 N 110 (надалі – Правила). Зокрема зазначається, що атракціон – це пристрій або комбінація пристроїв, які пересувають або спрямовують відвідувача (відвідувачів) заданою траєкторією або в певній зоні з метою розваги, або інші пристрої, використовувані в місцях дозвілля населення для розваги й активного відпочинку.

Разом з тим, визначення понять «розважальна зона», «дитяча зона», «ігровий майданчик», «ігрова кімната» відсутні в українському законодавстві. Вважається, що дитячий майданчик — територія, на якій розташовані елементи дитячого вуличного ігрового обладнання з метою організації змістовного дозвілля. У п.2.1.48 Правил зазначається, що обладнання дитячого ігрового майданчика - обладнання, з яким або на якому діти можуть грати в приміщенні або на відкритих майданчиках, індивідуально або групою, на свій розсуд і за правилами.

Щодо того, як зробити відпочинок дітей в таких локаціях максимально безпечним, необхідно, щоб батьки та діти звертали увагу на наступне.

Перш за все, необхідно дізнатись про умови надання потрібної вам послуги (розваги), що діють у конкретному ТЦ, ТРЦ тощо та детально ознайомитись з ними.

Так, законодавством гарантується право споживача на одержання необхідної, доступної, достовірної та своєчасної інформації про продукцію, що забезпечує можливість її свідомого і компетентного вибору. Інформація повинна бути надана споживачеві до придбання ним товару чи замовлення роботи (послуги) (ст. 15 Закону України «Про захист прав споживачів»).

Ця інформація може бути доведена до відома споживачів послуг у вигляді публічної оферти про укладення договору про надання комплексу розважальних послуг, правил відвідування, правил поведінки на відповідній локації (дитячій зоні, ігровому майданчику, тощо) та користування атракціонами, пам'яток про можливі небезпеки, розміщених на сайтах розважальних закладів чи (або) безпосередньо на їх території.

При цьому, вищезазначені документи повинні знаходитись в доступному для споживача послуг місці, бути помітними, читабельними та зрозумілими.

У разі коли споживач не знайшов такої інформації самостійно, на його вимогу вона повинна бути надана для ознайомлення адміністратором закладу чи іншою відповідальною особою до моменту здійснення ним прийняття (акцепту) умов надання послуги.

Якщо батьки не ознайомлені з такими публічними офертами, правилами поведінки чи пам'ятками, не погоджуються з будь-якими із пунктів чи не цілком розуміють їх, заради безпечного відпочинку дітей, варто відмовитись від запропонованих розважальних послуг до уточнення потрібної інформації.

По-друге, обов'язково варто поцікавитись іменем та прізвищем працівника якому ви довіряєте свою дитину, на якій підставі він працює (чи є

укладений трудовий договір), чи проходила така особа медичний огляд та відповідні інструктажі з безпеки, дізнатись його контактний номер телефону.

Згідно п.22.Переліку професій, виробництв та організацій, працівники яких підлягають обов'язковим профілактичним медичним оглядам затвердженого постановою КМУ від 23 травня 2001 року №559, для обслуговуючого персоналу розважальних закладів який здійснює діяльність пов'язану із обслуговуванням населення, що може призвести до поширення різних інфекційних хвороб, проводяться обов'язкові попередні (до прийняття на роботу) і періодичні профілактичні медичні огляди (обов'язкові медичні огляди), видаються особисті медичні книжки.

Особиста медична книжка видається працівникові тільки для проходження медичного огляду, після чого вона підлягає поверненню роботодавцеві, який забезпечує її зберігання.

Таким чином, медичні книжки працівників зберігаються у роботодавця і на вимогу батьків повинні бути надані для ознайомлення.

Власники підприємств, установ, організацій або уповноважені ними органи несуть відповідальність згідно з чинним законодавством за організацію і своєчасність проходження працівниками обов'язкових медичних оглядів і допуск їх до роботи без наявності необхідного медичного висновку (ст.26 Закону України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення»).

Згідно Правил, працівники, відповідальні за безпечну експлуатацію атракціонів і за утримання атракціонів у справному стані, обслуговувальний і ремонтний персонал перед призначенням повинні пройти навчання і перевірку знань з питань охорони праці та цивільного захисту у сфері техногенної безпеки, а також інструктаж і стажування. Однак, щодо документів, які б підтверджували проходження аніматором навчання по роботі з дітьми, обов'язкових вимог для працевлаштування у даній сфері чинне законодавство не встановлює. Наразі діяльність аніматорів, як і

надання послуг з розміщення дітей у дитячих ігрових кімнатах, дитячих зонах та організація їх дозвілля на час відсутності батьків, не регламентована законодавчо та не вимагає отримання ліцензій чи дозволів.

Окрім цього, потрібно також попросити надати посадову інструкцію такого працівника для того, щоб розуміти, що саме входить в коло його обов'язків та хто несе відповідальність за життя та здоров'я дитини. Якщо в інструкції та в інших вищезазначених документах це питання не врегульоване, або ж повна відповідальність покладається лише на батьків дитини, варто задуматись чи відвідувати такий заклад взагалі.

По-третє, батьки як законні представники дитини мають також право перевірити умови в яких буде знаходитись їх дитина (просити пред'явити відповідні документи на атракціони, продемонструвати їх справність тощо), більше того – зобов'язані це зробити, оскільки предметом їх основної турботи та основним обов'язком є забезпечення інтересів своєї дитини та вони відповідно до Сімейного кодексу України, Закону України «Про охорону дитинства» зобов'язані піклуватися про її здоров'я, фізичний розвиток.

Відповідно до законодавства, споживач має право на перевірку якості, безпеки, комплектності, міри, ваги та ціни продукції, що придбавається (замовляється), демонстрацію безпечного та правильного її використання. (ч. 4 ст. 17 Закону України «Про захист прав споживачів»).

Згідно ст. 6 Закону України «Про захист прав споживачів», продавець (виробник, виконавець) зобов'язаний передати споживачеві продукцію належної якості, а також надати інформацію про цю продукцію. Продавець (виробник, виконавець) на вимогу споживача зобов'язаний надати йому документи, які підтверджують належну якість продукції.

На вимогу споживача продавець (виконавець) зобов'язаний надати йому контрольно-вимірювальні прилади, документи про якість, безпеку, ціну продукції (ч. 4 ст. 17 Закону України «Про захист прав споживачів»).

Так, батьки мають право на ознайомлення із експлуатаційними документами на атракціони, наприклад із паспортом, настановою з експлуатації; інструкцією з монтажу, пуску, регулювання та обкатки, а також іншою документацією, передбаченою технічними умовами на конкретний атракціон, тощо.

По-четверте, залишаючи дитину в ігровій кімнаті, дитячій зоні батьки обов'язково повинні заповнити відповідний журнал (анкету), в якому вказати ім'я, прізвище, контактний номер телефону, проставити дату, час заповнення та свій підпис. Даний запис може бути використаний як доказ у разі якщо виникнуть проблеми пов'язані із здоров'ям чи (або) життям дитини.

Законом визначено, що діти віком до 16 років з двадцять другої до шостої години можуть перебувати у закладах, у яких провадиться діяльність у сфері розваг, або закладах громадського харчування лише в присутності принаймні одного з батьків чи іншого законного представника дитини або особи, яка її супроводжує і несе за неї персональну відповідальність. (ст. 20-1 Закону України «Про охорону дитинства»).

Однак, навіть якщо правилами відповідного ТЦ чи ТРЦ передбачається заборона присутності одного з батьків в ігровій кімнаті протягом дня, батьки як законні представники дитини, повинні мати реальну можливість безпосереднього нагляду за нею та за діями аніматорів через вікно, скляну стіну, тощо. Окрім цього, вважаємо, що діти до 3 років, а також такі, які погано розмовляють чи не розмовляють взагалі, діти з особливими потребами, повинні перебувати в ігрових кімнатах, дитячих зонах виключно разом із батьками.

Приводячи дітей до відповідної дитячої зони, ігрової кімнати чи інших атракціонів та оплачуючи їх вартість, батьки фактично погоджуються на публічну оферту щодо надання певного комплексу розважальних послуг і разом з дітьми користуються гарантіями прав споживачів закріпленими у вітчизняному законодавстві.

Разом з тим, згідно ст. 31 ЦК України, фізична особа, яка не досягла чотирнадцяти років (малолітня особа), має право самостійно вчиняти дрібні побутові правочини. Правочин вважається дрібним побутовим, якщо він задовольняє побутові потреби особи, відповідає її фізичному, духовному чи соціальному розвитку та стосується предмета, який має невисоку вартість;

Однак, навіть якщо дитина самостійно з отриманих від батьків грошових коштів, оплачує вартість тих чи інших атракціонів, батьки як законні представники дитини та особи відповідальні за її безпеку, все одно мають право здійснювати захист прав та законних інтересів дітей як споживачів певної послуги.

Закон України «Про захист прав споживачів» визначає, що споживачі під час придбання, замовлення або використання продукції (в контексті закону це також роботи і послуги), яка реалізується на території України, в тому числі мають право на належну якість продукції та обслуговування; безпеку продукції; необхідну, доступну, достовірну та своєчасну інформацію про продукцію, її кількість, якість, асортимент, а також про її виробника (виконавця, продавця); відшкодування майнової та моральної шкоди, завданої внаслідок недоліків продукції (дефекту в продукції); звернення до суду та інших уповноважених державних органів за захистом порушених прав.

Часто у правилах поведінки в ігрових кімнатах, дитячих зонах зазначається, що батьки несуть повну відповідальність за поведінку своїх дітей та у разі травмування адміністрація закладу жодної відповідальності не несе.

Однак, питання відповідальності залежить також і від характеру та причин отримання дитиною травми (недбалість персоналу, несправність обладнання атракціонів, неуважність самої дитини, поведінка інших дітей).

Згідно ст.1178 ЦК України, шкода, завдана малолітньою особою (яка не досягла чотирнадцяти років), відшкодовується її батьками (усиновлювачами) або опікуном чи іншою фізичною особою, яка на правових підставах

здійснює виховання малолітньої особи, - якщо вони не доведуть, що шкода не є наслідком несумлінного здійснення або ухилення ними від здійснення виховання та нагляду за малолітньою особою.

У зв'язку з цим, можливість батьків контролювати поведінку своїх дітей для недопущення дитячого травматизму повинна бути забезпечена адміністрацією розважальних закладів.

Якщо ж травмування дитини сталось внаслідок недбалості персоналу закладу залежно від ситуації можливе настання кримінальної відповідальності за ст.367 КК України «Службова недбалість», ст. 137 КК України «Неналежне виконання обов'язків щодо охорони життя та здоров'я дітей», тощо.

Факт завдання шкоди життю та здоров'ю дитини внаслідок несправності атракціонів чи інших проблем з їх експлуатацією може бути розцінений як кримінальне правопорушення передбачене ст.271 КК України «Порушення вимог законодавства про охорону праці», адміністративний проступок за ст. 41 КУпАП «Порушення вимог законодавства про працю та про охорону праці, ст.42. «Порушення санітарних норм», тощо.

Окрім цього, ст. 1187 ЦК України, шкода, завдана джерелом підвищеної небезпеки, відшкодовується особою, яка на відповідній правовій підставі (право власності, інше речове право, договір підряду, оренди тощо) володіє транспортним засобом, механізмом, іншим об'єктом, використання, зберігання або утримання якого створює підвищену небезпеку.

Якщо нещасний випадок стався в період з 22.00 до 06.00 год. та діти перебували в розважальних закладах без батьків, можливе притягнення посадових осіб підприємств, установ, організацій сфери розваг до відповідальності в тому числі за ст. 180-1. «Порушення порядку перебування дітей у закладах, у яких провадиться діяльність у сфері розваг, або закладах громадського харчування».

Факт неякісного надання розважальних послуг у ТЦ, ТРЦ що призвів до травмування можна зафіксувати у Книзі скарг (відгуків) та сфотографувати свою заяву, написати скаргу на ім'я адміністрації, в Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту прав споживачів (01001, м. Київ, вул. Б.Грінченка, 1), в Державну службу гірничого нагляду та промислової безпеки України (01601 Київ, вул. Еспланадна, 8/10), їх територіальні органи. При цьому, завжди потрібно зберігати квитанції видані продавцем при купівлі послуги, адже це доказ укладення договору про надання послуг.

Права своїх дітей батьки можуть захищати і викликавши поліцію та написавши відповідні заяви про вчинення кримінального чи адміністративного правопорушення.

Окрім цього, батьки мають право на звернення до суду із позовною заявою про захист прав споживачів, про відшкодування шкоди з вимогою відшкодувати завдану шкоду, в тому числі і моральну.

Також звернутись із відповідними заявами (скаргами) можна і до Уповноваженого Президента України з прав дитини, оскільки згідно Положення про Уповноваженого Президента України з прав дитини затвердженого указом Президента України від 11 серпня 2011 року № 811 (в редакції Указу Президента України від 1 вересня 2015 року № 528/2015), Уповноважений відповідно до покладених на нього завдань має право звертатися до державних органів, у тому числі правоохоронних, з питань відновлення порушених прав та законних інтересів дитини, щодо виявлених фактів порушень прав та законних інтересів дитини, а також щодо притягнення в установленому порядку до відповідальності посадових осіб, винних у таких порушеннях.

Варто зазначити, що у випадку травмування дитини батькам потрібно відразу ж звертатись до медичних закладів для підтвердження отримання

відповідного ушкодження, його важкості, вартості необхідного лікування. Це може бути використано як доказ у суді за фактом травмування дитини.

На жаль, питання створення у ТЦ чи ТРЦ медичних пунктів чи (або) прийняття на роботу медичних працівників вирішується на розсуд власника відповідного закладу.

Однак, варто зазначити, що згідно п.10.4.12. Правил, увесь персонал, який за своїми службовими обов'язками пов'язаний з експлуатацією атракціонів, повинен проходити навчання відповідно до Положення про навчання та уміти надавати першу долікарняну допомогу потерпілим від нещасного випадку на атракціоні.

Загалом слід констатувати, що вітчизняним законодавством належними чином не врегульовані правила та норми перебування дітей в ігрових кімнатах, дитячих зонах без нагляду батьків.

Висновки до розділу 4

У процесі аналізу питань, пов'язаних з охороною праці та безпекою в дитячих ігрових та розважальних зонах ТЦ і ТРЦ, було встановлено, що:

1. Нормативне регулювання має фрагментарний характер. Законодавство визначає вимоги до атракціонів та персоналу, однак не врегульовує у повному обсязі діяльність ігрових кімнат, дитячих зон та аніматорів, що створює прогалини у сфері безпеки.

2. Інформаційна прозорість є обов'язковою умовою для забезпечення прав споживачів. Адміністрація закладів повинна завчасно надавати доступні, зрозумілі та достовірні правила користування послугами й інформацію про можливі ризики.

3. Кваліфікація персоналу є критично важливою для безпеки дітей. Працівники повинні проходити обов'язкові медичні огляди, інструктажі та навчання з надання першої допомоги.

4. Відповідальність за безпеку дітей поділяється між батьками та адміністрацією закладів. Батьки повинні проявляти активну позицію — перевіряти умови перебування дітей, знайомитися з документами та контролювати дотримання правил.

5. Правовий захист дітей та їхніх батьків забезпечується нормами цивільного, адміністративного та кримінального законодавства. У випадку травмування можна вимагати відшкодування шкоди, у тому числі моральної, а також притягнення винних осіб до відповідальності.

6. Недостатня врегульованість окремих аспектів (робота аніматорів, функціонування ігрових кімнат без батьківського нагляду, обов'язкова наявність медпунктів у ТЦ/ТРЦ) потребує законодавчого доопрацювання з метою підвищення рівня безпеки дітей.

Таким чином, створення належної системи охорони праці та безпеки в дитячих розважальних зонах повинно ґрунтуватися на поєднанні законодавчих вимог, відповідальності адміністрації закладів та активної участі батьків у контролі за умовами перебування дітей.

ВИСНОВКИ

В ході написання кваліфікаційної роботи нами зроблено наступні висновки.

Проведене дослідження маркетингової діяльності дитячих розважальних центрів в умовах війни дозволило комплексно оцінити сучасний стан, виявити особливості функціонування та розробити рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингових стратегій. Аналіз літератури, ринкових тенденцій та практичних аспектів діяльності дитячого розважального центру «Країна Мрій» підтвердив необхідність інтегрованого підходу до управління маркетингом у кризових умовах.

1. Сутність маркетингу у сфері послуг полягає у здатності підприємства створювати й надавати нематеріальні цінності, що задовольняють потреби споживачів, а специфіка – у необхідності враховувати нематеріальний характер послуги, високу роль персоналу та емоційного досвіду. Для дитячих розважальних центрів маркетинг виступає ключовим інструментом конкурентної боротьби, засобом формування довіри батьків і забезпечення лояльності дітей як основних споживачів. У контексті дитячих розважальних центрів ці особливості ускладнюють процес формування попиту, оскільки споживачем є дитина, а ключовим рішенням керують батьки.

2. Маркетинг дитячих послуг потребує одночасного задоволення раціональних і емоційних потреб клієнтів. Ефективність комунікаційних стратегій визначається не лише інформуванням про послуги та ціни, а й створенням позитивного емоційного досвіду, формуванням безпечного та комфортного середовища, а також соціальною відповідальністю підприємства.

3. Особливості маркетингової діяльності закладів дитячого дозвілля. Дослідження особливостей маркетингової діяльності дитячих розважальних центрів показало, що основними чинниками успішності є: безпека, якість

персоналу, емоційна складова, інноваційність послуг, сезонність попиту та використання цифрових каналів комунікацій. Успішні підприємства інтегрують розважальні, освітні та терапевтичні елементи в програми, що підвищує цінність послуги для сімей і сприяє формуванню довгострокової лояльності.

4. ТОВ «Країна Мрій Тернопіль» є провідним учасником локального ринку дитячих розваг у місті Тернопіль. Підприємство продемонструвало стійку фінансово-господарську діяльність: за підсумками 2024 року його виручка перевищила 8 млн. грн., що дозволило увійти до п'ятірки найбільш прибуткових закладів галузі в регіоні. Це свідчить про сформований попит на послуги, ефективність бізнес-моделі та конкурентоспроможність на ринку.

5. Організаційна структура компанії характеризується невеликим статутним капіталом (10 тис. грн.) та обмеженим колом засновників, що забезпечує гнучкість і швидкість прийняття управлінських рішень. Разом з тим, така модель містить ризики, пов'язані з масштабуванням бізнесу і потребою у зовнішніх інвестиціях у разі розширення.

6. Серед ключових сильних сторін підприємства варто відзначити: успішне поєднання ресторанних та розважальних функцій, що створює синергетичний ефект та підвищує прибутковість; високу впізнаваність бренду на локальному ринку, що формує довіру батьків та дітей; стабільний попит серед основної аудиторії – сімей із дітьми та організаторів свят.

Водночас діяльність компанії перебуває під впливом низки зовнішніх факторів: воєнний стан в Україні, зниження купівельної спроможності населення, регуляторні зміни, сезонність попиту та зростання конкурентного тиску.

Адаптаційні заходи підприємства включають: використання генераторів під час перебоїв електропостачання; гнучку цінову політику (збереження доступності квитків при зростанні цін на додаткові послуги); соціально орієнтовані програми для дітей з інвалідністю, дітей військовослужбовців та

внутрішньо переміщених осіб. Таким чином, ТОВ «Країна Мрій Тернопіль» є конкурентоспроможним і стійким підприємством із високим потенціалом розвитку.

Подальші перспективи зумовлені необхідністю: посилення інтегрованих маркетингових комунікацій, розширення спектра освітньо-розважальних послуг, впровадження цифрових рішень (онлайн-бронювання, CRM, програми лояльності), зміцнення соціально відповідального іміджу бренду. Це дозволить закладу не лише зберегти позиції на локальному ринку, але й створити умови для масштабування діяльності у середньостроковій перспективі.

7. Для оцінки стратегічних перспектив ДРЦ «Країна Мрій – Тернопіль» застосовано методику Direct Policy Matrix, що дозволило визначити як поточну, так і прогнозовану позицію підприємства на ринку.

Проведене експертне опитування та аналіз конкурентоспроможності показали, що заклад займає відносно сильні позиції, а в середньостроковій перспективі (2–3 роки) можливе зміщення у квадрант зростання.

Дослідження виявило поступове підвищення привабливості ринку та одночасне посилення конкурентних переваг підприємства.

Для поточної позиції підприємству рекомендовано використовувати стратегію обережних інвестицій, тоді як прогнозна позиція відповідає стратегії росту.

Direct Policy Matrix дала змогу визначити можливі траєкторії розвитку компанії залежно від орієнтації на життєвий цикл бізнесу чи грошовий потік.

В умовах воєнної нестабільності та посилення конкуренції пріоритетним завданням є підвищення ефективності маркетингових заходів та адаптація до змін зовнішнього середовища.

8. Важливим інструментом розвитку є формування програми лояльності відвідувачів, яка забезпечує утримання постійних клієнтів та посилює емоційний зв'язок із ними. Програма лояльності повинна

поєднувати цінові інструменти (знижки, бонуси, дисконтні картки) та нецінові інструменти (інтерактивні активності, партнерські програми, спеціальні пропозиції). Для ефективного впровадження програми лояльності необхідно використовувати CRM-системи, постійно оновлювати пропозиції та підвищувати якість сервісу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме збільшенню середнього чека, зростанню частоти відвідувань, розширенню клієнтської бази та підвищенню довгострокових фінансових результатів компанії.

8. На основі проведеного дослідження визначено основні напрями розвитку маркетингу дитячого розважального центру «Країна Мрій»:

- подальша цифровізація комунікацій та активне використання соціальних мереж;
- розширення системи лояльності та впровадження персоналізованих пропозицій;
- інтеграція терапевтичних та освітніх компонентів у розважальні програми;
- розвиток програм соціальної підтримки та соціальної відповідальності для сімей;
- вдосконалення механізмів аналізу поведінки клієнтів для підвищення ефективності маркетингових стратегій.

Наукова та практична значущість дослідження полягає у системному аналізі маркетингової діяльності дитячих розважальних центрів в умовах війни, що поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти функціонування підприємства. Практичне значення полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингових стратегій, формування систем лояльності, оптимізації комунікаційних каналів та адаптації бізнес-процесів до кризових умов. Таким чином, дослідження підтвердило, що маркетинг дитячих розважальних центрів в умовах війни має комплексний характер і потребує інтеграції економічних, соціальних та

психологічних чинників. Ефективність діяльності закладу визначається здатністю адаптувати маркетингові стратегії до змін у поведінці споживачів, забезпечувати безпеку та комфорт відвідувачів, впроваджувати інновації та підтримувати соціальну відповідальність.

Реалізація запропонованих рекомендацій щодо розвитку маркетингової діяльності та формування системи лояльності дозволить дитячому розважальному центру «Країна Мрій» підвищити конкурентоспроможність, зміцнити довіру клієнтів та забезпечити стабільний розвиток у складних умовах воєнного часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності: монографія / за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль : ФОП Шпак В. Б., 2018. – 308 с. – URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/24778/1/Monograf_2018.pdf
2. Бурліцька, О. Еволюція концепцій маркетингу: від маркетингу 2.0 до стратегії маркетингу цінності [Електронний ресурс] / Оксана Бурліцька // Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 316-324.
3. Бурліцька О. П. Сутність трейд-маркетингу як основного інструменту стимулювання збуту // «Галицький економічний вісник». Вип. 4 (83), 2023. С. 122-129.
4. Бурліцька О. П. Роль ціноутворення у формуванні маркетингової політики підприємства [Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації]: монографія / за ред. д.е.н., проф. В. А. Фаловича.- Тернопіль: «Бескиди», 2023.- 495 с.]. - С.6-32.
5. Бурліцька Оксана. Особливості сучасних концепцій продажів трейд-маркетингу / [Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів]: монографія / за ред. к.е.н., доц. Б. А. Оксентюк.- Тернопіль: «Бескиди», 2024.- 171 с.]. - С. 5-15.
6. Бурліцька О. П. Особливості методичного підходу до визначення цілей маркетингового ціноутворення / О. П. Бурліцька / ICI World of journals // Central European Journal for Science and Research “Středoevropský věstník pro vědu a výzkum” Vol. (10), 2022.- Praha , Publising house Education and Science. – P. 1- 6.
7. Бурліцька Оксана. Інструменти маркетингу для комунікації зі споживачами у воєнний період // Матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «СОЦІАЛЬНО-КОМПЕТЕНТНЕ УПРАВЛІННЯ ТА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В

УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ». - 28-29 жовтня 2022 року, Луцьк (Україна), м. Подгайська (Словацька Республіка) . – С. 17-18.

8. Бурліцька Оксана. Особливості контент-маркетингу під час війни// Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах. – 5 листопада 2022 року, Тернопіль, ТНТУ. – С. 169-170.

9. Бурліцька Оксана. Маркетинг у ритейлі під час війни // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації. – 23-24 листопада 2022 року, Тернопіль, ТНТУ. – С. 113-115.

10. Бурліцька Оксана. Омнікальність у ритейлі: трансформація споживацького досвіду в умовах цифрової економіки// Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі» (м. Тернопіль, 15-16 травня 2025 р.). С. 9-10. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/48653>

11. Бурліцька О. П., Голда Н. М. Теоретичні основи стратегії цінісноорієнтованого маркетингу/ О. П. Бурліцька, Н. М. Голда// Nauka i studia №1(216). Ekonomiczne Nauki . – Przemysł, Nauka i studia, 2021. P. 15

12. Бурліцька О. П., Голда Н. М. Медіапланування як складова рекламної діяльності/ О. П. Бурліцька, Н. М. Голда// Středoevropský věstník pro vědu a výzkum (ISSN 2336-3630) № 4 (2021), Praha , Publising house Education and Science s.r.o. – P. 49-55.

13. Бурліцька Оксана, Оксентюк Богдана. Креативні інструменти комунікаційного маркетингу / [Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 593 с.]. - С. 463-475. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506>

14. Бурліцька Оксана Петрівна, Шоломейчук Сергій Анатолійович. Сутність айдентики в системі маркетингу. Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference. Tokyo, Japan. 2025. Pp. 148-150. URL: <https://isg-konf.com/transformations-of-the-individual-and-society-challenges-of-the-future/>
15. Вікторія Філінська, Оксана Бурліцька. Роль реклами у формуванні соціальних цінностей. Матеріали XIV міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій»практичної інтернет-конференції «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» м. Тернопіль, 11-12грудня, 2025 р. Тернопіль, ТНТУ, 2025. С.70-71.
16. Голда Н., Поліщук Н. Використання еротичних методів в маркетингового моделюванні. Галицький економічний вісник. 2021. Том 69 № 2. С. 137-145. – URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/69/964.pdf>
17. Голда Н. Конкурентоспроможність підприємств в контексті сталого розвитку. Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал) 2(2)5 2021. С.602-609. – URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21gnmksr.pdf>
18. Гумен Ю., Краузе О. Сучасний стан та основні напрями посилення соціальної відповідальності бізнесу в умовах повномасштабної війни / Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 306-316. - URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506>
19. Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій/ В. А. Фалович [та ін.]; за ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича. – Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2019. – 231 с. – URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/27916>
20. Ігрова кімната для дітей. URL: https://skyservice.pro/business-automation/uk/igrova-kimnata-dlya-ditej/?utm_source=chatgpt.com

21. Інформаційні та комунікаційні технології як інструмент оптимізації маркетингових та логістичних процесів на підприємствах/ Б.А. Оксентюк [та ін.]; за ред. к.е.н, доц. Б.А. Оксентюк. – Тернопіль: Бескиди, 2025. – 150 с.

22. Краузе О., Піняк І., Зяйлик М. Нормативно-правове регулювання рекламної діяльності: охорона авторського права. Галицький економічний вісник. 2024. Вип. 88. № 3. С. 41-49. - URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/index.php?art=1307>

23. Краузе О. І. Нормативно-правове регулювання рекламної діяльності: охорона авторського права / Краузе Ольга Ігорівна, Піняк Ірина Любомирівна, Зяйлик Марія Федорівна // Галицький економічний вісник. – Т.: ТНТУ, 2024.– Том 88. – № 3. – С. 41–49.

24. Краузе О. І. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства / Ольга Краузе, Ірина Піняк, Світлана Шпилик // Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2022. Том 76. № 3. С. 81–90.

25. Краузе О. І. Дотримання принципів соціальної відповідальності в електронній комерції / Ольга Ігорівна Краузе, Ірина Любомирівна Піняк, Світлана Василівна Шпилик // Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2023. Том 83. № 4. С. 28–37.

26. Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: монографія/ за ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича. – Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2021. – 351 с. – URL:<http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35656>

27. Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги: монографія/ за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль: Підручники і посібники, 2016. – 244 с. - URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/ba5bf9cd-f7fb-47c4-90a4-89c7cb00cc2d/content>

28. Маркетинговий інструментарій формування попиту на товари і послуги на ринках України: монографія/ за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль: Астон, 2014. – 411 с. – URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/12262/6/Marketyngovyj_instrumentarij_formuvannja_popytu_na_tovary_ta_poslугy_na_rynках_Ukrajiny_2014.pdf
29. Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України: монографія/ за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013. – 359 с. – URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/14160>
30. Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів/ Б. А. Оксентюк [та ін.]; за ред. к.е.н., доц. Б. А. Оксентюк. – Тернопіль: Бескиди, 2024. – 171 с. – URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46549>
31. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі: монографія/ за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль: Астон, 2012. – 544 с. – URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/13632/5/monograph_2012.pdf
32. Методичні вказівки для підготовки до атестаційного екзамєну здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / укл. : О.П. Бурліцька, Н.М. Голда, О.І. Краузе, Б.А. Оксентюк, І.Л. Піняк, С.Б. Семенюк, В.А. Фалович, С.В. Шпилик, Л.Я. Якимишин. Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2025. 132 с. – URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/48807>
33. Оксана Бурліцька Сутність інтерактивних інструментів просування як нового тренду комунікаційних рішень у ритейлі // «Галицький економічний вісник». – Вип. 3 (94), 2025. С. 139-146.
34. Оксана Бурліцька. Маркетинг точки продажу// Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у

глобальному, регіональному та локальному вимірах» – 03 листопада 2023 року, Тернопіль, ТНТУ. – С. 139-140.

35. Оксана Бурліцька. Соціально-етичний маркетинг в торгівлі // Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (м. Тернопіль, 29 листопада 2024 р.). С. 19-20.

36. Панасько О. А., Микитенко Н. В. Програми лояльності покупців на підприємстві: теоретичні та практичні ракурси. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 1. С. 18–34. DOI: [10.15276/mdt.6.1.2022.2](https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2022.2).

37. Піняк І.Л. Розвиток підсистеми управління маркетинговими активами в складі менеджменту інтелектуального капіталу підприємства [Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації]: монографія / за ред. д.е.н., проф. В.А. Фаловича.- Тернопіль: Бескиди, 2023.- 179 с.]. - С.275-313.

38. Радинський, С. В., Ратинський, В. В., Крупка, А. Я., Шпилик, С. В., Погріщук, Г. Б., Добіжа, Н. В., Зарічна, Н. З., Письменний, В. В., Піняк, І. Л., & Бурліцька, О. П. (2025). Інноваційні підходи до управління проєктним фінансуванням в контексті цифровізації: мікро- та макроасpekt. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3(13 (135), 87–95. URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.333507>.

39. Рожко Н.Я., Бурліцька О. П. Основні завдання та тенденції трейд-маркетингу в сучасних ринкових реаліях України [Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: монографія / В. А. Фалович [та ін.]; за ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича.- Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2021.- 351 с.]. - С.211-221.

40. Семенюк С., Якимишин Л. Інформаційні тренди маркетингових комунікацій цифрової епохи. Соціально-економічні проблеми і держава. 2025. Вип. 1 (32). С. 157-166. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25ssbcd.pdf>

41. Семенюк С. Діджиталізація процесу управління маркетингом підприємства [Електронний ресурс] / Світлана Семенюк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2022. – Вип. 2 (27). – С. 35-44. – URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22ssbump.pdf>
42. Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації / В. А. Фалович [та ін.]; монографія/ за ред. д.е.н., проф. В. А. Фаловича. – Тернопіль: Бескиди, 2023. – 495 с. – URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/40915>
43. Ситуаційний аналіз становища дітей в Україні 2024. URL: https://www.unicef.org/ukraine/en/media/49196/file/UNICEF_SitAn_2024_UKR.pdf.pdf
44. Скільки дітей народилося у Тернополі в перинатальному центрі «Мати і дитина» у 2024 році. URL: https://tenews.org.ua/post/show/skilky-ditey-narodylosya-u-ternopoli-v-perynatalnomu-tsentri-maty-i-dytyna-u-2024-rotsi?utm_source=chatgpt.com
45. Стратегічні переваги впровадження програм лояльності. *Економічний простір*. 2021. Вип. 171. С. 83–88. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/904/876>.
46. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій: монографія/ за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2017. – 303 с. – URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/20441>
47. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу: монографія/ за ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича. – Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2020. – 179 с.
48. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія/ за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. – 593 с. – URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506>

49. ТОВ «КРАЇНА МРІЙ ТЕРНОПІЛЬ» URL: <https://opendatabot.ua/c/43169446>
50. Фалович, В., Фалович, Н., Шевчук, О., & Якимишин, Л. (2025). Інтеграція вітчизняної транспортної інфраструктури в глобальну логістичну систему. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 340(2), 254-259. – URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-41>
51. Фалович В.А. Формування та розвиток комплексу емерджентних якостей в ланцюгу поставок на ринку товарів промислового призначення: дис. д-ра екон. наук: 08.00.04.- Тернопіль, 2018. 493 с.
52. Шведа Н. М., Шпилик С. В., Піняк І. Л. Механізми управління транспортно-логістичною системою Європейського Союзу в умовах пандемії: досвід для України. Бізнес Інформ. 2020. №11. С. 43–48.
53. Шоломейчук Сергій, Бурліцька Оксана. Економічна сутність маркетингових активів в системі управління підприємствами/ [Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів]: монографія / за ред. к.е.н., доц. Б. А. Оксентюк.- Тернопіль: «Бескиди», 2024.- 171 с.]. - С. 157-167.
54. Шпилик С. В. Facebook як ефективний маркетинговий інструмент розвитку бізнесу/ Світлана Шпилик, Оксана Вовчук // Галицький економічний вісник. – Т. : ТНТУ, 2018. – Том 55. – № 2. – С. 106–113.
55. Шпилик С. Екомаркетинг як інструмент поліпшення іміджу підприємства [Електронний ресурс]/ С. Шпилик, В. Фалович // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 289-298. – URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12ssvipip.pdf>
56. Що таке програма лояльності і як її використовувати? *Tranzzo*. 2023. URL: <https://tranzzo.com/uk-ua/blog/shcho-take-prohrama-loialnosti-ta-yak-yii-vykorystovuvaty>.
57. Якимишин Л. Я., Фалович В. А., Семенюк С. Б. Маркетингові стратегії підвищення конкурентоспроможності будівельного сектору України

в умовах воєнних та післявоєнних викликів / Л. Я. Якимишин, В.А. Фалович, С.Б. Семенюк // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2024. Вип. 42. С. 423-431. – URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1517>

58. Якимишин Л., Бочко О., Фалович В. Механізми управління ризиками в системах транспортно-логістичного забезпечення товарів повсякденного вжитку в умовах глобальної нестабільності. Галицький економічний вісник. 2025. Том 96. № 5.

59. 6 порад, щоб розробити успішну програму лояльності для клієнтів / Bain & Company. *Kyivstar Business Hub*. 2023. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/6-porad-shhob-rozrobiti-uspishnu-programu-loyalnosti-dlya-kliyentiv>.

60. Burlitska Oksana, Sholomeichuk Serhii. The role of information technologies in the management of enterprise marketing // Development of world economy, marketing and management in modern conditions: collective monograph / Andrushko R., Zhydovska N., Myronchuk Z. – etc. – International Science Group. – Boston: Primedia eLaunch, 2023. 226 p. - P. 145-154.

61. Burlitska Oksana, Sholomeichuk Serhii. Researching innovative sales technologies and determining the degree their suitability for use domestic enterprises// Economy, finance, management: world problems and development prospects: collective monograph / Andrushchak I. – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2024. 733 p. P. 579-589.

62. Burlitska Oksana, Sholomeichuk Serhii. The main types of marketing assets in modern business in the implementation of innovation and investment activities // Structural changes, uncertainty, ways of development of the economy, management and tourism / Zhygalo I., Kopets H. – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2024. 323 p., P. 225-234.

63. Burlitska Oksana, Sholomeichuk Serhii. The essence of intangible assets in the enterprise marketing system // Economics, management and

sociology: current problems and ways of their development: collective monograph / Breus S., Siruk O. – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2025. 256 p. P. 213-223.

64. Entertainment Venue Marketing: The Importance of a Loyalty Program. *TSE Entertainment*. 2023. URL: <https://tseentertainment.com/entertainment-venue-marketing-the-importance-of-a-loyalty-program>

65. Loyalty Program: Definition, Purpose, How It Works. *Investopedia*. 2024. URL: <https://www.investopedia.com/terms/l/loyalty-program.asp>.

66. Shveda N., Ziailyk M., Dzhydzhora L., Oksentyuk B., Hats. L. Strategy for the development of Ukrainian communities in the post-war period. – Salud, Ciencia y Tecnología–Serie de Conferencias; Area 4: Finance, Business, Management, Economics and Accounting. Vol. 3 (2024). P. 768-781.

67. Sergey Yekimov, Viktoriia Nianko, Serhii Harkusha, Oksana Burlitska, Tetiana Gavrillko. The use of accounting outsourcing in small agricultural enterprises // E3S Web of Conferences 285, 01002 (2021). – P. 1-8.

68. The Evolution of Customer Loyalty Programs in an Always-on World. *CMS Wire*. 2024. URL: <https://www.cmswire.com/customer-experience/the-evolution-of-customer-loyalty-programs-in-an-always-on-world>.