МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Кузнецова Інна Олексіївна
“___”_____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

«Управління конкурентоспроможністю дитячого торговельно-розважального підприємства»

Виконавець:
студентка 44 групи
Бондаренко Анастасія Дмитрівна
/підпис/

Науковий керівник:
к.психол.н., ст.викладач
Осичка Олена Василівна _____
/підпис/

ОДЕСА – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП……..…...…..... 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА……. 5
1.1. Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»…….. 5
1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства …… 11
1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю дитячого торговельно-розважального підприємства …… 17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «АМАДОР» ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ ……. 21
2.1. Аналіз ринку дитячої роздрібної торгівлі та розважальних послуг …….. 21
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Амадор»…. 54
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Амадор»……..... 64
2.4. Розробка заходів з управління конкурентоспроможністю ТОВ «Амадор» та оцінка їх ефективності……... 77
ВИСНОВКИ……..... 100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 104

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Конкурентоспроможність підприємства як ключовий показник його успішності набуває особливого значення в умовах стрімкого розвитку бізнес-середовища. Можливість підприємства зберігати та зміцнювати свої позиції на ринку є запорукою стабільного економічного зростання та лідерства серед конкурентів. У сучасних умовах лише ті підприємства, які мають суттєві конкурентні переваги, можуть ефективно функціонувати та займати стійкі позиції на ринку товарів і послуг. Зважаючи на високий рівень конкуренції, підвищення конкурентоспроможності є необхідною умовою для забезпечення довгострокового успіху підприємства.

Актуальність цієї теми зумовлена тим, що конкурентоспроможність підприємства є одним із ключових факторів його розвитку. В умовах ринкової конкуренції підприємства змушені постійно оцінювати свої позиції, аналізувати співвідношення попиту і пропозиції, контролювати витрати на матеріальні ресурси, оптимізувати виробничі витрати та вдосконалювати якість товарів і послуг.

Метою дипломної роботи є: дослідження теоретичних та практичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства та розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Амадор».

Завданням дипломної роботи є:

1) дослідити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства;

2) проаналізувати тенденції розвитку ринкового середовища функціонування підприємства (торгівельно-розважальний ринок);

3) надати загальну характеристику та провести фінансово-господарський аналіз ТОВ «Амадор»;

4) оцінити конкурентоспроможність ТОВ «Амадор»;

5) розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ

«Амадор» та оцінити їх ефективність.

Об’єкт дослідження - ТОВ «Амадор».

Предметом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Амадор».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані загальнонаукові та спеціальні методи: метод п’яти конкурентних сил Майкла Портера (для аналізу структури ринку дитячих розважальних послуг та оцінки рівня конкурентного тиску), метод попарних порівнянь (для визначення пріоритетних факторів конкурентоспроможності підприємства), експертний метод (для оцінки позицій ТОВ «Амадор» у порівнянні з конкурентами), методи аналізу та синтезу (для обґрунтування стратегічного напрямку розвитку підприємства), методи стратегічного аналізу, зокрема SPACE-аналіз (для вибору доцільних заходів з підвищення конкурентоспроможності), а також елементи прогнозування (для оцінки ефективності впровадження інноваційної VR-програми).

В роботі **запропоновано** удосконалити конкурентоспроможність ТОВ «Амадор» за допомогою впровадження інноваційної освітньо-розважальної VR-програми з елементами гейміфікації, що дозволяє поєднати навчання та гру у віртуальному середовищі.

У дипломній роботі була використана **інформаційна база**: звітність підприємства ТОВ «Амадор», законодавчі і нормативні акти України, монографії, навчальні посібники, статті у наукових періодичних виданнях, дані мережі Інтернет.

Основні результати роботи опубліковані: Бондаренко А.Д. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю дитячих торговельно-розважальних підприємств в умовах цифрової трансформації. // Сучасні проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах військового стану: тези доповідей підсумкової студентської конференції ФМОІТ, присвяченої 81-річчю визволення міста Одеси від фашистських загарбників. Одеса: ОНЕУ. с. 218-220. 10-12 квітня 2025 р.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на ринку, питання конкурентоспроможності підприємств набуває особливої важливості. Конкурентоспроможність організації визначається її здатністю випускати та реалізовувати продукцію (послуги), яка за якісними та ціновими характеристиками відповідає вимогам споживачів і є кращою за продукцію конкурентів. Суть конкурентоспроможності підприємства полягає у впровадженні комплексу заходів, які допомагають створити конкурентні переваги та досягти успіху в умовах конкуренції. Це також виявляється у здатності організації отримати стійкі конкурентні переваги через ефективну конкуренцію, краще задовольняючи різноманітні і змінювані потреби покупців [45, с. 27].

Питання конкурентоспроможності підприємств є надзвичайно важливим у сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції на ринку. У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства, що зумовлено багатогранністю цього явища та специфікою економічних умов, в яких функціонує кожне конкретне підприємство. Таблиця 1.1 наводить основні підходи авторів до визначення конкурентоспроможності підприємства, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах цієї складної концепції.

Таблиця 1.1

Підходи авторів щодо визначення сутності конкурентоспроможності підприємства

Автор	Сутність конкурентоспроможності підприємства
Бондаренко А. Ф., Гордієнко В. П., Дудченко О. О. [4, с. 57]	Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно використовувати ресурси для виробництва товарів і послуг, що відповідають вимогам споживачів і мають кращі характеристики, ніж у конкурентів.

Воронько-Невіднича Т. В. [8, с. 251]	Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність швидко реагувати на зміни ринку, підтримувати високу якість продукції та забезпечувати вигідні умови для споживачів, що гарантує конкурентні переваги на довгостроковій основі.
Гамова О. В. [9, с. 12]	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його здатності задовольняти потреби споживачів через інновації, економічну ефективність, гнучкість у виробничих процесах і здатність створювати продукти, що відповідають високим стандартам якості.
Котенко С. І., Швіндіна Г. О. [28, с. 105]	Підприємство є конкурентоспроможним, якщо воно здатне зберігати та зміцнювати свої позиції на ринку, маючи стійкі переваги в порівнянні з іншими учасниками ринку завдяки ефективному управлінню ресурсами та інноваційному розвитку.
Малік М. Й., Нужна О.А. [44, с. 75]	Конкурентоспроможність підприємства полягає у його здатності виробляти продукцію з урахуванням вимог ринку, використовуючи новітні технології та оптимізуючи витрати, що дозволяє запропонувати споживачам кращу ціну та якість.
Савченко М. В., Іванов В. М. [48, с. 47]	Конкурентоспроможність організації визначається її здатністю створювати стійкий попит на свою продукцію, використовувати ресурсні можливості з максимальною вигодою та активно адаптуватися до змінюваних умов ринку.
Халімон Т. М. [28, с. 75]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність успішно конкурувати на ринку, забезпечуючи економічне зростання, високу якість продукції та задоволення потреб споживачів на основі ефективних технологічних та управлінських рішень.

Автори Бондаренко А. Ф., Гордієнко В. П. та Дудченко О. О. [4, с. 57] визначають конкурентоспроможність через ефективне використання ресурсів для створення продукції, яка відповідає вимогам споживачів і перевищує конкурентні пропозиції.

Воронько-Невіднича Т. В. [8, с. 251] акцентує увагу на здатності підприємства оперативно реагувати на зміни ринку та підтримувати високу якість продукції для забезпечення конкурентних переваг на довгий період.

Гамова О. В. [9, с. 12] розглядає конкурентоспроможність через призму інновацій, економічної ефективності та гнучкості виробничих процесів.

Котенко С. І. та Швіндіна Г. О. [28, с. 105] вважають, що конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства зміцнювати свої позиції на ринку завдяки інноваціям та ефективному управлінню ресурсами.

Малік М. Й. та Нужна О.А. [44, с. 75] підкреслюють важливість використання новітніх технологій та оптимізації витрат для створення кращих

умов для споживачів. Савченко М. В. та Іванов В. М. [42, с. 47] бачать конкурентоспроможність в здатності підприємства адаптуватися до змін на ринку та створювати стабільний попит на свою продукцію.

Халімон Т. М. [28, с. 75] акцентує увагу на успішній конкуренції, економічному зростанні та задоволенні потреб споживачів через ефективне управління та технології.

Отже, сутність конкурентоспроможності організації полягає в її здатності не лише виживати, а й розвиватися на конкурентному ринку, забезпечуючи стійкі переваги над іншими учасниками через ефективне управління ресурсами, інновації та орієнтацію на потреби споживачів. Важливими аспектами конкурентоспроможності є швидка реакція на зміни зовнішнього середовища, використання новітніх технологій, забезпечення високої якості продукції та ефективне управління витратами, що дають змогу створити привабливі умови для споживачів.

Конкурентоспроможність організації є результатом комплексного підходу до управління, включаючи інноваційний розвиток, адаптацію до змінюваних умов ринку та ефективне використання ресурсів.

Доповнюючи вище описане ми вважаємо доречним проаналізувати ознаки поняття конкурентоспроможність [11]. Нижче у табл. 1.2 представлені загальні ознаки і характеристика поняття конкурентоспроможності.

Таблиця 1.2

Ознаки і характеристика поняття конкурентоспроможності

Ознака	Характеристика конкурентоспроможності
Якість продукції та послуг	Висока якість товарів і послуг є привабливими для залучення нових покупців.
Ціна продукції та послуг	Конкурентоспроможність залежить від ціни товару, тому що для покупців важливе співвідношення ціни до якості товару чи послуги.
Інновації	Здатність до постійного поліпшення може зробити продукт чи послугу привабливішими до покупців.
Ефективність виробничих процесів	Ефективні виробничі процеси та постачання можуть знизити витрати та робити продукцію чи послугу конкурентоспроможною.
Рівень обслуговування	Високий рівень сервісу не тільки утримує постійних

клієнтів	клієнтів, а й залучає нових.

Джерело: складене автором за [33].

В результаті дослідження можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства визначається кількома основними факторами, серед яких ключовими є: висока якість продукції, правильне співвідношення ціни та якості, здатність до інновацій, ефективність виробничих процесів і високий рівень обслуговування клієнтів.

На конкурентоспроможність підприємства значною мірою впливають як зовнішні так і внутрішні фактори. Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [11].

Проаналізуємо ключові складові впливу зовнішнього середовища, наведені в таблиці 1.3

Таблиця 1.3

Складові зовнішнього впливу середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Складові зовнішнього впливу	Характеристика
Соціальні умови	Включають рівень безробіття, структуру та кваліфікацію робочої сили, ціни на працю в різних регіонах і галузях, а також культурний рівень суспільства.
Державна політика	Охоплює напрямки внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни, стабільність економічної ситуації та участь у міжнародних інтеграційних процесах.
Економічні умови	Характеризуються рівнем розвитку господарства, інвестиційною привабливістю, станом оподаткування, підтримкою стратегічних галузей та рівнем заробітної плати.
Монополізація економіки	Визначається числом природних монополій, ефективністю антимонопольного комітету та умовами для входу нових гравців на ринок.
Правове середовище	Включає відповідність законодавчої бази міжнародним стандартам та ефективність нормативно-правових актів.
Ринкова інфраструктура	Оцінюється за рівнем розвитку комунікацій, транспорту, банківського і страхового обслуговування, а також

	ефективністю посередницьких організацій.
Ресурсний потенціал	Враховує забезпеченість країни природними ресурсами, екологічне навантаження та захищеність цих ресурсів.
Товарні ринки	Характеризуються структурою галузевих ринків, потребами споживачів, рівнем стандартизації продукції та стійкістю позицій лідерів.

Джерело: складене автором

На нашу думку, фактори зовнішнього середовища відіграють ключову роль у формуванні конкурентних позицій підприємства. Аналіз цих факторів дає змогу адаптувати стратегію розвитку, мінімізувати ризики та використовувати нові можливості для зміцнення ринкових позицій.

Внутрішні фактори підприємства – це керовані складові, які безпосередньо впливають на його діяльність та розвиток. Розглянемо основні елементи внутрішнього середовища наведені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Елементи внутрішнього впливу середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Елементи внутрішнього впливу	Характеристика
Організаційна структура	Ефективність управління, контроль виконання рішень, оперативність їх передачі виконавцям.
Система постачання	Стабільність і надійність поставок, дотримання термінів, можливість швидкої адаптації до змін у сировинній базі.
Система обліку	Контроль запасів сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва та готової продукції.
Інформаційні ресурси	Наявність актуальних баз даних та їхнє регулярне оновлення.
Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку, баланс власних і залучених коштів, доступ до фінансових ресурсів.
Ресурсний потенціал	Матеріальні, сировинні та технологічні ресурси, а також людський капітал, що забезпечують гнучкість і можливість швидких змін за умови ефективного управління.
Маркетингові дослідження	Аналіз споживчих потреб, рівня їх задоволення та ємності ринку.
Ресурсний потенціал	Матеріальні, сировинні та технологічні ресурси, а також людський капітал, що забезпечують гнучкість і можливість швидких змін за умови ефективного управління.

Місцезнаходження підприємства	Доступність постачальників, розвинена інфраструктура, близькість до ресурсної бази.

Джерело: складене автором

Внутрішні фактори відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Ефективне управління ресурсами, фінансами, логістикою, маркетингом та організаційною структурою дає змогу підвищити продуктивність, адаптуватися до змін ринку та використовувати нові можливості для зростання підприємства.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можуть бути поділені на дві основні групи в залежності від типу конкурентних переваг:

1) матеріальні фактори – це переваги, засновані на наявності ресурсів, таких як сировина, енергія, чи комплектуючі;

2) віртуальні фактори – це переваги, пов’язані з умінням і компетенціями підприємства.

Ключовим є наявність різних типів конкурентних переваг, які можуть визначатися такими аспектами:

1) доступом до необхідних ресурсів, таких як сировина, енергія, комплектуючі;

2) кваліфікацією персоналу та рівнем професійної підготовки працівників;

3) структурою фінансових ресурсів, як власних, так і залучених;

4) наявністю науково-технічної, виробничої та комерційної співпраці.

Отже, для досягнення конкурентоспроможності підприємства важливо мати різноманітні переваги, які визначаються як матеріальними, так і віртуальними факторами. Це включає доступ до ресурсів, кваліфікацію працівників, ефективну фінансову структуру та науково-технічну співпрацю, а також уміння ефективно організовувати роботу підрозділів і використовувати інновації для підтримки конкурентних переваг.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю дає змогу

підприємству своєчасно реагувати на ринкові зміни, підвищувати ефективність діяльності та зміцнювати свої позиції в конкурентному середовищі. Для цього необхідно регулярно аналізувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на розвиток підприємства, та приймати стратегічно обґрунтовані рішення для подолання викликів і використання нових можливостей.

1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності є невід'ємним етапом у стратегічному управлінні, оскільки вона дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку підприємства, оптимізації ресурсів та посилення його позицій на ринку.

Процес оцінки конкурентоспроможності підприємства складається з кількох етапів. Першим етапом є вибір показників, які використовуватимуться для аналізу. Другим етапом є збір даних, необхідних для розрахунку вибраних показників. На третьому етапі відбувається безпосередній розрахунок значень цих показників, що дозволяє сформувати об'єктивну картину щодо рівня конкурентоспроможності. Завершальним етапом є аналіз отриманих результатів, що дозволяє зробити висновки та визначити конкурентні позиції підприємства на ринку [48, с. 48].

Використання комплексного підходу в оцінці конкурентоспроможності має кілька важливих переваг. По-перше, цей підхід дозволяє отримати більш об'єктивну та всеохоплюючу оцінку підприємства, оскільки враховуються різні аспекти його діяльності. По-друге, комплексна оцінка дозволяє чітко виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємства, що важливо для розробки стратегії розвитку. По-третє, комплексний підхід допомагає сформулювати конкретні напрямки для поліпшення конкурентоспроможності та адаптації підприємства до змінюваних умов ринку [30].

Одним з найпоширеніших є метод оцінки на основі моделі «п'яти сил

Портера», яка дозволяє ідентифікувати ключові фактори конкурентного тиску в галузі: загрозу нових конкурентів, силу постачальників, силу покупців, загрозу товарів-замінників та рівень галузевої конкуренції. Цей метод дозволяє підприємству краще зрозуміти своє положення у конкурентному середовищі та визначити потенційні можливості для зміцнення власних конкурентних переваг [45].

Методи оцінки ефективності конкурентоспроможності підприємства на ринку, наведені в табл. 1.5, дають змогу детальніше проаналізувати конкретні аспекти діяльності організації, що дозволяє не лише оцінити її поточну конкурентну ситуацію, але й спрогнозувати можливі шляхи для підвищення її конкурентоспроможності.

Таблиця 1.5

Методи оцінки ефективності конкурентоспроможності організації

Метод оцінки	Характеристика	Переваги	Недоліки
Метод аналізу ринку	Оцінка конкурентоспроможності на основі порівняння з іншими учасниками ринку: ціни, якість продукції, маркетингові стратегії.	- Дає чітке уявлення про позицію підприємства на ринку. - Дозволяє врахувати реальні умови конкуренції.	- Може не враховувати внутрішні фактори, як-от управлінські процеси чи іноваційний потенціал. [45].
Метод балансових показників	Використання фінансових показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства, таких як прибутковість, рентабельність, ліквідність.	- Забезпечує точні фінансові результати для оцінки ефективності. - Легко впроваджується та автоматизується.	- Не враховує нематеріальні фактори, як-от інноваційність або бренд. [54].
Метод рейтингової оцінки	Оцінка підприємства на основі визначених критеріїв, таких як якість продукції, репутація бренду, інноваційність, вартість.	- Можливість порівняння з конкурентами за допомогою індексів. - Дозволяє швидко оцінити позицію на ринку.	- Може бути не точним, якщо критерії для оцінки визначені не коректно [15].
Метод аналізу ланцюга вартості	Оцінка конкурентоспроможності через аналіз всіх етапів виробництва та надання послуг, визначення	- Допомагає знизити витрати та підвищити ефективність на кожному етапі. - Виявляє резерви для	- Потрібно багато часу для збору та аналізу всіх необхідних даних.

	вартості на кожному етапі.	підвищення продуктивності.	- Складність у застосуванні на малих підприємствах. . [45].

Джерело: складене автором

Одним із найбільш поширених підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства є метод аналізу ринку, який передбачає порівняння підприємства з його основними конкурентами за ключовими параметрами – ціною, якістю продукції, рівнем сервісу, маркетинговою активністю, часткою ринку. Перевагою цього методу є його здатність враховувати реальні умови конкуренції. Однак, цей метод може не враховувати важливі внутрішні фактори, що можуть значно вплинути на конкурентоспроможність, як-от управлінська ефективність чи рівень інновацій [18].

Ще одним ефективним підходом є метод балансованих показників, який враховує не лише фінансові результати підприємства, а й нефінансові – задоволеність споживачів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал розвитку (інноваційність, навчання, персонал). Цей метод є об’єктивним і дозволяє оцінити ефективність підприємства на основі фінансових результатів. Однак він не враховує важливі нематеріальні фактори, такі як репутація бренду чи інноваційний потенціал [29].

Метод рейтингової оцінки надає можливість порівняти підприємство з конкурентами за допомогою визначених критеріїв, таких як якість продукції, репутація бренду та інноваційність. Цей метод дозволяє швидко отримати загальну картину конкурентоспроможності організації на ринку. Однак точність цього методу залежить від правильно визначених та об’єктивних критеріїв оцінки [9, с. 47].

Метод аналізу ланцюга вартості орієнтований на оцінку ефективності на кожному етапі виробництва та надання послуг. Він дозволяє виявити резерви для зниження витрат і підвищення ефективності. Однак цей метод потребує

значних витрат часу та ресурсів для збору даних та їх аналізу, а також є складним у застосуванні на малих підприємствах [6, с. 12].

Усі представлені методи оцінки ефективності конкурентоспроможності організації мають свої переваги і недоліки, і їх застосування залежить від конкретних умов підприємства. Комплексне використання кількох методів дозволяє отримати більш об’єктивну та всебічну картину, що сприяє точнішому визначенню стратегій розвитку та покращенню конкурентних позицій на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно накопичувати та використовувати виробничий потенціал у порівнянні з конкурентами. Вона охоплює технології, ресурси, менеджмент, компетенції персоналу й відображається у показниках якості продукції, прибутковості та продуктивності [44]. Розглянемо класифікацію методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства:

Таблиця 1.6

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа, матриця конкурентних стратегій М. Портера, матриця Томпсона – Стрікленда, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, STEP-аналіз
	Індексні	Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції, метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції, метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції, метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі, метод інтегральної оцінки, метод бенчмаркінгу
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів графіки порівнянь, моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу

За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело: складене автором [44], [45].

Кількісні методи базуються на розрахунку відносних величин (коефіцієнтів, показників), що відображають рівень ключових аспектів конкурентоспроможності. Отримані дані об’єднують у групові та інтегровані показники, що дозволяє об’єктивно оцінити позицію підприємства та сприяти прийняттю ефективних управлінських рішень.

Якісні методи оцінювання конкурентоспроможності ґрунтуються на експертних оцінках, мають низький рівень математичної формалізації та відзначаються суб'єктивністю. Водночас вони гнучкі й дають змогу аналізувати реальні ситуації за умови достовірної інформації [104].

Спеціальні методи оцінювання спрямовані на аналіз конкурентоспроможності підприємства з урахуванням окремих аспектів його діяльності, таких як виробництво, інновації, маркетинг чи фінанси. Вони дозволяють отримати цілісну картину конкурентних переваг підприємства в конкретних сферах, сприяючи формуванню ефективних управлінських рішень [102].

Матричні методи використовують двовимірні таблиці для маркетингового аналізу підприємств. Вони забезпечують достовірну оцінку конкурентоспроможності за наявності актуальних даних про обсяги реалізації. Серед недоліків – обмеженість показників, недостатній аналіз причинних зв'язків і складнощі з прогнозуванням ринку.

Індексні методи є розрахунковими інструментами, що передбачають визначення одиничних індексів за ключовими показниками діяльності підприємства та їх об'єднання в інтегральний показник. Вони можуть застосовувати як складні аналітичні розрахунки, так і прості математичні операції.

Графічні методи використовують для побудови багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Вони відзначаються наочністю й простотою, однак не враховують різну вагомість факторів і не дозволяють точно визначити загальний рівень конкурентоспроможності.

Комплексні методи охоплюють широкий спектр параметрів діяльності підприємства, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори. Вони забезпечують глибоку оцінку конкурентоспроможності, але не завжди охоплюють усі аспекти функціонування суб'єкта господарювання.

Стратегічні методи допомагають визначити конкурентне положення підприємства на ринку, тоді як тактичні методи спрямовані на оцінку конкретних планів дій і здебільшого стосуються короткострокових рішень.

Систематизація методів свідчить про їхню взаємопов'язаність, оскільки один і той самий метод може належати до різних груп залежно від критерію класифікації.

Отже, жоден із досліджених методів не повною мірою відповідає потребам українських підприємств, оскільки залишається відкритим питання вибору універсального показника та визначальних факторів конкурентоспроможності. Вибір методів залежить від специфіки підприємства, його завдань (діагностика, стратегічне планування тощо), рівня ухвалення рішень і впливу конкурентного середовища. Оцінка

конкурентоспроможності має ґрунтуватися на комплексному підході, що враховує внутрішні та зовнішні чинники, фінансову стійкість і позиції конкурентів [102].

1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю дитячого торговельно-розважального підприємства

Управління конкурентними перевагами стає ключовим чинником досягнення стабільного розвитку, прибутковості та ефективного функціонування підприємства на ринку. У зв'язку з цим виникає потреба в комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність, а також у врахуванні галузевої специфіки при формуванні стратегії розвитку підприємств.

Конкурентоспроможність організації визначається її здатністю успішно функціонувати на ринку, забезпечуючи ефективну взаємодію з конкурентами, задоволення потреб споживачів і отримання прибутку. Вона є результатом інтеграції різних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, які взаємодіють і визначають здатність організації зберігати свої позиції в умовах високої конкуренції. Ось основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність організації.

Перш за все, внутрішні фактори, зокрема ефективність управління ресурсами, інноваційний потенціал і рівень технологічного розвитку організації, визначають її здатність досягати високих результатів. Управлінська ефективність є одним із ключових факторів конкурентоспроможності, оскільки вона впливає на прийняття стратегічних рішень, організаційну структуру та корпоративну культуру [30]. Технологічний розвиток є також важливим фактором, оскільки сучасні технології дозволяють організаціям виготовляти продукцію більш високої якості при менших витратах часу та ресурсів.

Конкурентоспроможність підприємства багато в чому залежить від

якості його продукції або послуг. Висока якість є основою задоволення споживачів і забезпечення їх лояльності. Організації, які здатні підтримувати високий рівень якості, здобувають перевагу на ринку, оскільки це безпосередньо впливає на репутацію бренду та конкурентоспроможність. [28, с. 78].

Цінова політика є важливим аспектом конкурентоспроможності організації. Умови ринку часто диктують необхідність установлювати оптимальні ціни, які задовольняють як споживачів, так і забезпечують прибуток компанії. Здатність організації визначити конкурентоспроможні ціни на свої продукти або послуги є важливим чинником, який сприяє її успіху на ринку [28, с. 75].

Фактори зовнішнього середовища, такі як економічна ситуація, правова база, рівень конкуренції та споживчі тенденції, значно впливають на конкурентоспроможність організації. Економічні зміни, такі як інфляція, валютні коливання, зміни в податковій політиці чи глобальні кризи, можуть як посилити, так і знизити конкурентні позиції підприємства. Зміни в споживчих перевагах також можуть мати значний вплив на попит на продукцію чи послугу компанії.

Для підтримки конкурентоспроможності організація повинна мати достатній обсяг ресурсів, зокрема фінансових, людських та матеріальних. Ефективне управління ресурсами є критичним фактором для збереження конкурентних переваг. Організації, що мають доступ до новітніх технологій, кваліфікованих кадрів та фінансових ресурсів, здатні адаптуватися до змінюваних умов і витримувати конкуренцію [4, с. 57].

Процес формування конкурентоспроможності є складним і багатоаспектним, що вимагає від підприємства всебічного підходу, врахування факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, а також розробки ефективних інструментів для реалізації конкурентної стратегії. [7, с. 12]. Конкурентоспроможність повинна бути розроблена з урахуванням наступних факторів:

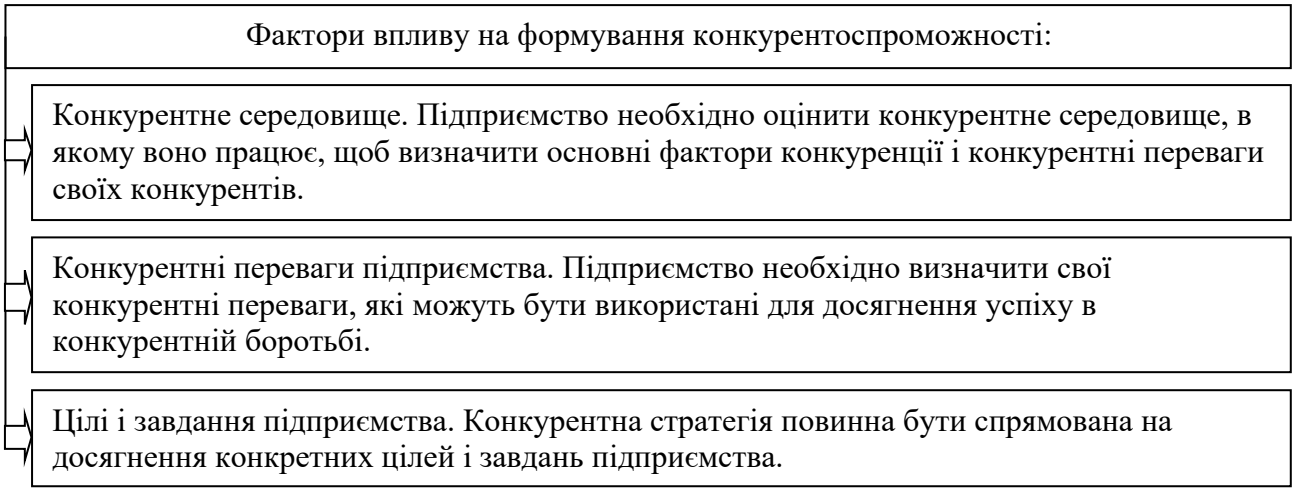


Рис. 1.1. Фактори впливу на формування конкурентоспроможності

Джерело: складене автором за [10, с. 118]

Конкурентоспроможність полягає в прагненні підприємства зайняти стійку позицію на ринку, а конкурентна стратегія орієнтована на досягнення стабільного й прибуткового становища, що дозволяє підприємству ефективно протистояти конкуренції.

Дитячий сегмент у сфері торгівлі та розваг вирізняється наявністю вузько визначеної цільової аудиторії – дітей різного віку – та подвійного впливу на прийняття рішення: з боку самих дітей і з боку їхніх батьків або опікунів. Специфіка послуг у цій сфері передбачає врахування підвищених вимог до безпеки, гігієни, відповідності психоемоційному розвитку дитини, а також створення привабливого й позитивного емоційного досвіду.

Основними чинниками впливу на конкурентоспроможність у дитячій сфері є якість обслуговування, рівень професійної підготовки персоналу, наявність довіри з боку батьків, позитивна репутація бренду, здатність адаптувати послуги до різних вікових категорій дітей. Крім того, важливою є здатність підприємства створити безпечне та інклюзивне середовище, що сприяє поверненню клієнтів і формуванню лояльності.

У межах дитячого сегмента управління конкурентоспроможністю має бути орієнтоване на комплексне врахування психологічних, соціальних та економічних факторів. Ефективна стратегія повинна поєднувати

інноваційність, високі стандарти безпеки, емоційний резонанс та довіру споживачів, що дозволяє підприємствам зберігати й посилювати свої позиції на ринку.

Отже, конкурентоспроможність організації визначається її здатністю ефективно функціонувати на ринку, взаємодіючи з конкурентами, задовольняючи потреби споживачів і забезпечуючи отримання прибутку. Для цього організація повинна враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на її здатність зберігати лідерські позиції в умовах конкуренції. Для підтримки конкурентоспроможності важливо здійснювати постійну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та ефективно використовувати наявні ресурси.

Висновки до розділу 1

1. Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно використовувати ресурси, впроваджувати інновації та адаптуватися до ринку, забезпечуючи стабільні переваги. Вона залежить від якості продукції, ціни, сервісу, а також від впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Управління нею дозволяє зміцнювати позиції та підвищувати ефективність діяльності.

2. Оцінка конкурентоспроможності включає: аналіз ринку, SWOT-аналіз, метод балансових показників, рейтингову оцінку та аналіз ланцюга вартості. Ці методи допомагають виявити сильні сторони, оцінити стабільність і визначити конкурентні переваги.

3. Управління конкурентоспроможністю вимагає стратегічного підходу, інновацій, технологій та ефективного менеджменту. В умовах дитячого ринку важливими є емоційна привабливість, безпека та довіра. Використання сучасного маркетингу й цифрових інструментів дозволяє підприємству зберігати лідерство.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «АМАДОР» ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

2.1. Аналіз ринку дитячої роздрібної торгівлі та розважальних послуг

У сучасних умовах цифровізації ринок дитячих товарів і послуг трансформується у бік поєднання офлайн- та онлайн-форматів. Дитячі торговельно-розважальні центри (ДТРЦ) доповнюють діяльність онлайн-продажами, а інтернет-магазини – фізичними шоурумами та активностями у ТРЦ. Це сприяє формуванню гібридних бізнес-моделей.

Об'єднання нами двох ринкових сегментів – офлайн-формату (ДТРЦ) та онлайн-торгівлі – в межах одного аналізу є доцільним, оскільки вони орієнтовані на одну і ту саму цільову аудиторію (батьки з дітьми), взаємодіють через спільні канали просування (соціальні мережі, програми лояльності) та часто конкурують за однакові бюджети споживача.

За оцінками YouControl, до 60% нових дитячо-розважальних проектів у 2022–2023 роках мали цифрову або гібридну модель.

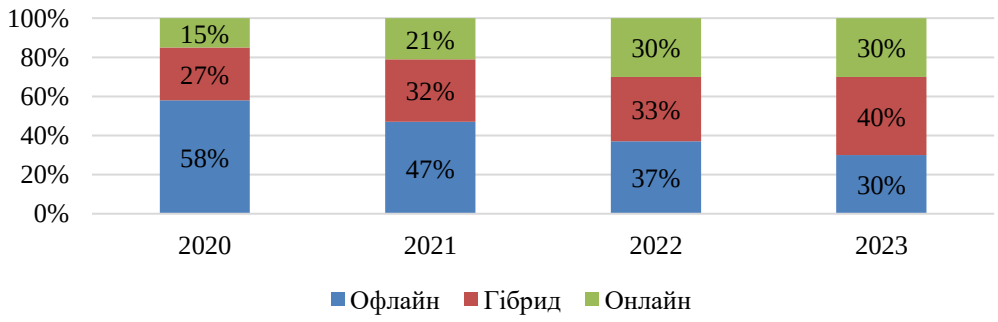


Рис. 2.1 Структуру нових дитячих розважальних проектів в Україні (2020-2023 рр.), %

Джерело: складено автором на основі [9]

Виходячи з діаграми структура дитячої роздрібної торгівлі суттєво змінилася: частка офлайн-форматів зменшилася з 58% до 30%, гібридні моделі

зросли на 13%, а онлайн-проєкти подвоїлися через війну та переорієнтацію споживачів на домашнє дозвілля.

У 2024 році онлайн-продажі охоплюють 10% роздрібного ринку України (21% – у світі), що підсилює тиск на ТРЦ і стимулює їх до впровадження гібридних форматів. Водночас ринок дитячих розважальних послуг починає відновлюватися завдяки попиту на живе спілкування, гру та адаптивність бізнесу до нових умов [1]. Розглянемо зміни які відбулись у 2024-2025 році в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Тенденції розвитку ТРЦ в Україні у 2024–2025 роках та їхній вплив на функціонування закладів

Тенденція	Зміни у функціонуванні ТРЦ
Посилений акценту на безпеці	Облаштування укриттів, створення евакуаційних маршрутів, розробка інструкцій.
Зміна поведінки батьків	Організація відкритих і прозорих просторів, адаптація заходів для спільної участі.
Регіональна переорієнтація бізнесу	Закриття або призупинення роботи в небезпечних регіонах, розширення в центральних/західних областях.
Зростання попиту на edutainment (навчання через розваги)	Запуск STEM-програм, творчих майстерень, навчальних ігор.
Популярність мобільних та виїзних форматів	Створення тимчасових майданчиків, розширення послуг виїзних аніматорів.
Повернення попиту на святкові послуги	Відновлення організації днів народження, квестів у мініформаті.
Гнучкість роботи через тривоги	Скорочення годин, паузи під час повітряних тривог, адаптація розкладу.
Зростання вимог до якості послуг	Інвестиції в техобслуговування, навчання персоналу, підвищення стандартів сервісу.
Регулярні навчання для персоналу	Регулярні інструктажі, підготовка до надзвичайних ситуацій.

Джерело: складено автором на основі [3]

За два останні роки розвиток ДРЦ в Україні змінився під впливом війни. Попит на внутрішні розваги зріс через обмеження виїзду, а безпека стала пріоритетом: укриття, маршрути, інформування. Батьки очікують якісного сервісу й безпеки. Зростає роль edutainment-форматів, мобільних рішень і регіонального розвитку. Заклади адаптуються, інвестуючи в персонал і гнучкі стратегії [5].

Далі у дослідженні проведемо аналіз ринку дитячих торговельно-

розважальних центрів України за методом п’яти конкурентних сил Майкла Портера. Це стратегічний інструмент, який дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі та визначити основні чинники, що визначають стратегічну позицію підприємства. При цьому в межах аналізу розглядатимуться як традиційні формати – зокрема дитячі ТРЦ, – так і онлайн-сегмент торгівлі дитячими товарами, який, як було показано вище, демонструє динамічне зростання та набирає обертів у сучасних умовах. Такий підхід дозволяє всебічно оцінити рівень конкуренції та виявити ключові чинники, що впливають на прибутковість бізнесу в даній сфері.

1. Вплив діючих конкурентів

Проведемо аналіз діючих конкурентів на ринку дитячих розважальних послуг в Україні. Ринок характеризується високою конкуренцією, сконцентрованою в обласних центрах та великих містах, де домінують мережеві компанії з сильними брендами та здатністю швидко адаптуватись до ринкових змін.

Загальна кількість ДТРЦ в Україні станом на 2023 рік становить 366 центрів різних за розміром та специфікою розваг - з них: 60 - Мережеві ДТРЦ (Fly Kids, Дитяча планета, Ігроленд, тощо), 124 - локальні на незалежні, 182 – Центри спільно с UNICEF [16].

Розподіл та присутність дитячих торговельно-розважальних центрів (ДТРЦ) у містах України наведено на рис. 2.2.

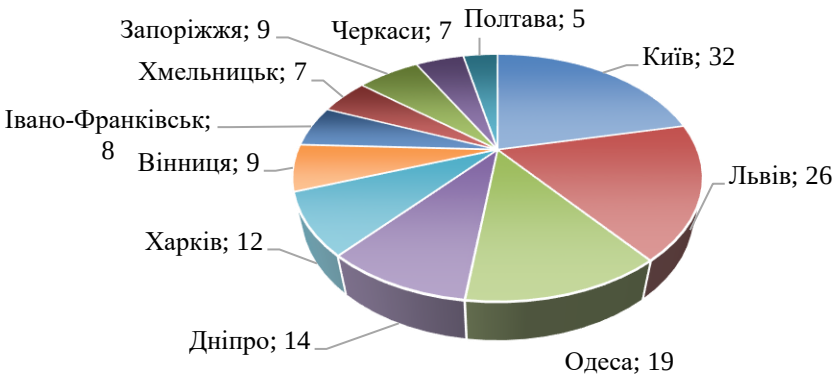


Рис. 2.2. Кількості ДТРЦ, що функціонує у великих містах у 2023 році

Джерело: складено автором на основі [5]

Як видно з графіку три міста які мають найбільшу концентрацію ДТРЦ це Київ, Львові де в останні роки відбувається активний розвиток мережевих закладів та Одеса де у 2023 році було відкрито нові ТРЦ.

Далі розглянемо, які компанії являються найбільшими на ринку дитячих-розважальних центрів станом на 2023 рік (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Найбільші ДТРЦ в Україні у 2023 році

Назва	Характеристика
Мережа Fly Kids	Лідер ринку сімейно-розважальних центрів в Україні. У 2023 році компанія відкрила нові заклади в Івано-Франківську (ТРЦ Veles) та Одесі (ТРЦ Сім'я), кожен площею 3500 кв. м.
Мережа Країна Мрій	Активно розширюється та у 2023 році відкрилися нові центри в Одесі (площа 3000 кв. м) та Луцьку (понад 3000 кв. м).
Чудо Острів	Національна мережа дитячих магазинів, яка також включає розважальні зони. У 2023 році нові магазини відкрилися в Івано-Франківську та Одесі. Асортимент включає іграшки, товари для немовлят, набори для творчості та інші дитячі аксесуари.
Fun Park	Унікальний розважальний комплекс безлімітних розваг площею 10 000 кв. м, розташований у Кривому Розі. Після річної перерви, пов'язаної з війною, комплекс відновив роботу в березні 2023 року, пропонуючи широкий спектр активних розваг для дітей та дорослих.
Neopolis	Парк розваг у столичному ТРЦ Respublika Park. У жовтні 2023 року парк зафіксував рекордний трафік - 78 500 клієнтів, що свідчить про його популярність серед відвідувачів.

Джерело: складено автором на основі [8]

Як видно з таблиці лідерами галузі стали мережі Fly Kids, Країна Мрій та Чудо Острів, які активно розширювали свою присутність у різних регіонах країни. Ці компанії продовжують інвестувати в розвиток інфраструктури для дітей, що свідчить про високий попит на якісні розважальні послуги.

Поява цифрових альтернатив змусила діючі мережі адаптуватися. Так, «Чудо Острів» та «Дитяча планета» запровадили онлайн-продажі та цифрові сервіси, зберігши клієнтську базу.

Ринок онлайн-продажів дитячих товарів характеризується високим рівнем конкуренції: понад 3000 інтернет-магазинів, активна присутність маркетплейсів (23%) і соцмережевих магазинів (8%) створюють насичене середовище з низькими бар'єрами входу та високою ціновою чутливістю споживача [11].

У 2024 році обсяг онлайн-продажів дитячих іграшок в Україні досяг $113,9 млн і продовжує зростати. Конкуренцію посилюють маркетплейси та спеціалізовані інтернет-магазини, які виграють завдяки широкому асортименту, впізнаваності бренду та SEO-просуванню [45].

Станом на 2024–2025 роки, онлайн-ринок дитячих товарів в Україні демонструє чітку сегментацію.

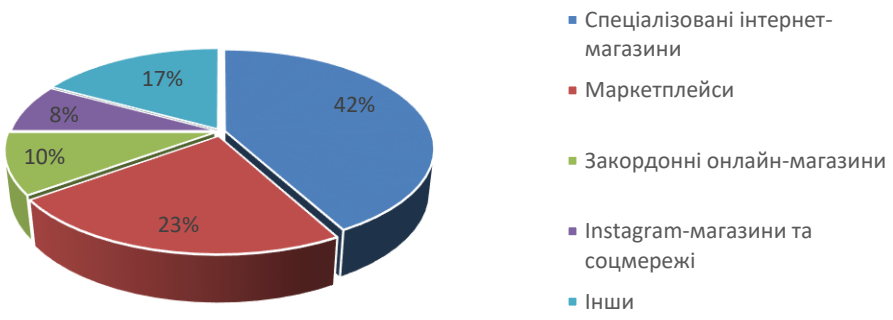


Рис. 2.3 Структура каналів онлайн-купівлі дитячих товарів в Україні, %

Джерело: складено автором на основі [9].

Найбільшу частку ринку займають спеціалізовані інтернет-магазини, таки як, Budynok Igrashok (bi.ua), Antoshka.ua, Myplay.ua, Smyk.ua, вони пропонують сертифіковану продукцію, гнучку систему лояльності та широкий асортимент.

Маркетплейси – такі як Rozetka, Epicentrk.ua, Prom.ua та OLX – становлять другу за впливом групу. Вони приваблюють покупців доступними цінами, великою кількістю продавців і зручною доставкою, хоча не завжди гарантують якість або сертифікацію товарів.

Закордонні онлайн-магазини – Amazon, Aliexpress, iHerb – використовуються для придбання унікальних товарів або брендів, що не представлені в Україні.

Instagram-магазини та соцмережі популярні серед батьків дітей 7–9 років. Вони переважно спеціалізуються на екологічних, авторських або hand-made іграшках.

Далі проаналізуємо темп зростання ринку, розглянувши статистику

доходів дитячих торговельно-розважальних центрів від реалізації послуг за 2012-2023 роки (табл. 2.6).

Далі проаналізуємо темп зростання ринку, розглянувши статистику доходів дитячих торгівельних-центрів від реалізації послуг за 2012-2023 роки (рис. 2.4).

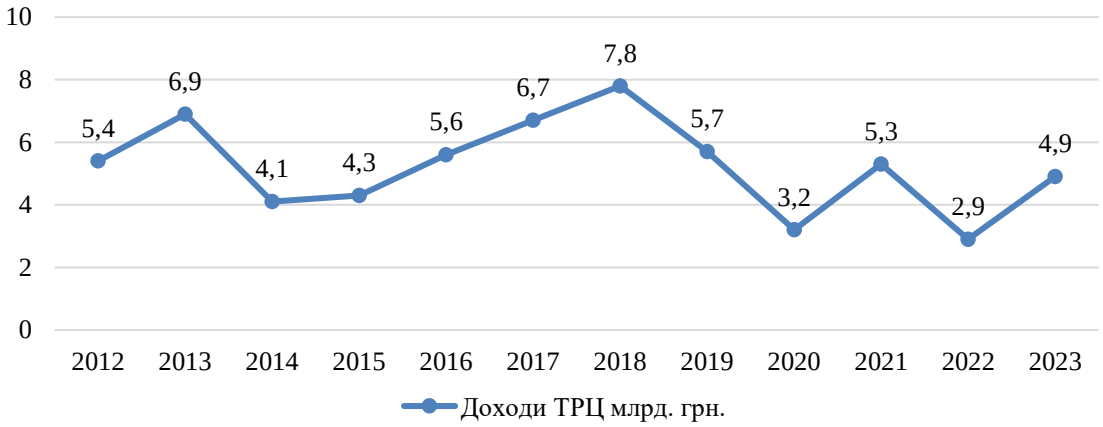


Рис. 2.4 Динаміка доходів ТРЦ в Україні (2012–2023 рр.)

Джерело: складено автором на основі [11]

У 2018 році ТРЦ показали максимальні прибутки - 7,8 млрд грн. Найбільші збитки були у 2020 (3,2 млрд грн) та 2022 роках (2,9 млрд грн) через пандемію та війну [48]. У 2023 році спостерігалося відновлення: прибутки зросли до 4,9 млрд грн завдяки поверненню відвідувачів.

Світовий ринок іграшок після спаду на 2% у 2023 році очікувано зростатиме з річним темпом +2,41% і досягне $146 млрд до 2029 року**,** тоді як в Україні прогнозується щорічне падіння загального ринку на –4,08% з 2025 року, водночас онлайн-сегмент іграшок зростатиме на +14,4% щорічно**,** збільшившись **з** $113,9 млн у 2024 до $194,9 млн у 2028 році [17]**.**

Проаналізуємо динаміку загального обсягу ринку дитячих товарів в Україні та частки онлайн-продажів у 2021–2023 роках (рис.2.5).



Рис. 2.5 Продаж дитячих товарів через маркетплейси, млрд. грн.

З рисунка видно, що попри падіння ринку дитячих товарів у 2021–2023 роках, частка онлайн-продажів зросла з 13% до 14%, а обсяг інтернет-продажів залишався майже стабільним – близько 1 млрд грн у 2022–2023 роках.

Розглянемо рівень диференціації товарів та послуг на ринку ДТРЦ станом на 2023 рік.

Основні сектори ринку дитячо-розважальних послуг України представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Ключові сектори ринку дитячо-розважальних послуг України

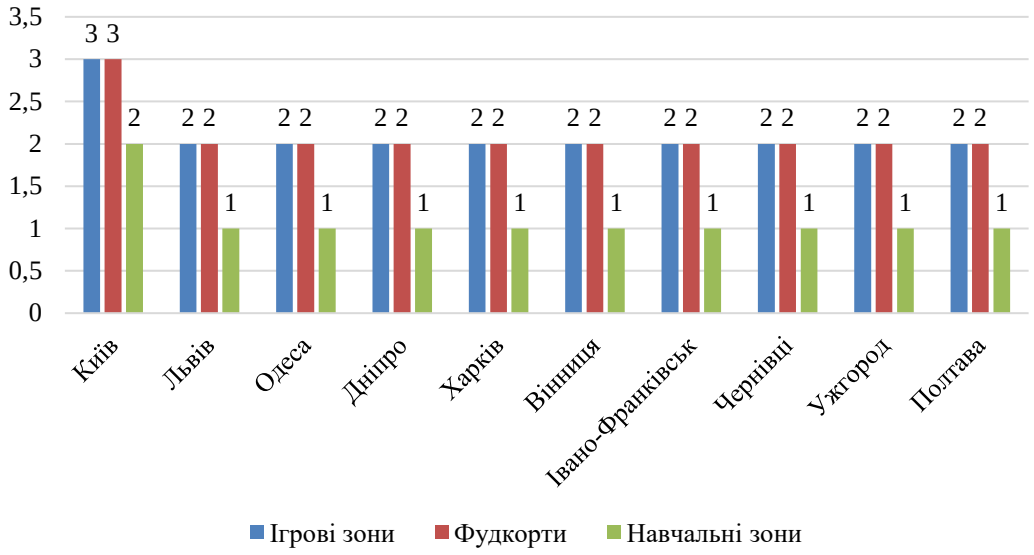
Сектор	Опис	Приклади форматів	Актуальні тенденції
Дитячі розважальні центри	Великі ігрові майданчики	«Fly Park»	Інтерактивність та безпека
Святкові послуги	Організація вечірок, квести, аніматори	Квест-шоу	Індивідуалізація
Тематичні парки та атракціони	Аквапарки, лабіринти	Батут-парк	Мобільний формат
Творчі, арт- та STEM-студії	Майстер-класи з творчості та науки	LEGO-майстерня	Edutainment, і VR/AR
Кінотеатри, театри, цирки з дитячим репертуаром	Культурні заходи для дітей	Театр ляльок	Тематичні програми для дітей
Нішеві формати	Онлайн-квести, еко-ферми на природі	Онлайн-квест	Еко-дозвілля, нішеві рішення

Джерело: складено автором

Ринок дитячо-розважальних послуг України є багатогранним і структурованим, поєднуючи класичні та інноваційні формати, що дозволяє

бізнесу адаптуватися до різних потреб дітей і батьків.

Далі проаналізуємо три ключові формати: ігрових зонах, фудкортах і навчальних просторах (рис. 2.6).



*Примітка: 1-низький рівень розвитку; 2-середній рівень розвитку; 3-високий рівень розвитку.

Рис. 2.6 Порівняння форматів ДТРЦ за регіонами України

Джерело: складено автором на основі [22]

Ігрові зони (батутні арени, лабіринти, атракціони) залишаються основою ДТРЦ , особливо в Києві. Фудкорти є важливим елементом, що підвищує комфорт і тривалість перебування сімей. Навчальні простори та майстер-класи поки менш розвинені, але стрімко набирають популярність. Тенденція - інтеграція всіх трьох зон в одному просторі для комплексного досвіду відвідувачів.

На ринку онлайн-торгівлі дитячими товарами в Україні спостерігається чітка диференціація як за ціновими сегментами, так і за асортиментом та спеціалізацією продавців. Умовно можна виокремити два основних типи онлайн-форматів: спеціалізовані онлайн-магазини та маркетплейси.

Таблиця 2.4

Диференціація онлайн-торгівлі дитячими товарами за асортиментом і спеціалізацією продавців

1. Спеціалізовані онлайн-магазини

Назва магазину	Спеціалізація	Ціновий сегмент
Myplay.ua	Іграшки, настільні ігри, освітні набори	Середній
Zironka.ua	Одяг для дітей і підлітків, шкільна форма	Середній / вище середнього
Bambino.ua	Дитячі меблі, візочки, автокрісла	Середній / преміум
Ekokomora.ua	Екологічні іграшки з дерева, книжки	Високий
Chicco.ua (офіційний)	Продукція бренду Chicco (Італія)	Преміум
2. Маркетплейси (Rozetka, Prom.ua, Epicentr, Allo, Joom, Amazon)		
Rozetka.ua	Одяг, іграшки, коляски, техніка для немовлят	Від економ до преміум
Prom.ua	Широкий асортимент, багато товарів з Китаю	Низький / середній
Epicentrk.ua	Одяг, іграшки, меблі, транспорт для дітей	Середній
Allo.ua	Техніка + дитячі товари (електронні, smart-гаджети)	Середній / вище середнього
Amazon.com (доставка в Україну)	Весь спектр – від дешевих до брендів	Весь діапазон

Ринок онлайн-продажу дитячих товарів в Україні конкурентний і різноманітний, поєднує великі маркетплейси та спеціалізовані магазини з акцентом на безпеку, розвиток і екологічність; успіх залежить від позиціонування, якості сервісу та довіри, а позитивна динаміка в нішах свідчить про потенціал для адаптації й омніканального розвитку.

У 2020–2021 роках пандемія COVID-19 зменшила відвідуваність ТРЦ на 44% і скоротила інвестиції, а в 2022-му повномасштабне вторгнення майже повністю зупинило їх. Проте у 2023 році ринок частково відновився – інвестиції зросли до 6,2 млрд грн, що свідчить про адаптацію галузі до криз.

На відміну від онлайн-торгівлі з низькими витратами на старт (180–480 тис. грн), вхід у сектор ТРЦ потребує значно більших інвестицій (1,1–2 млн. грн) і має високі бар’єри, що робить його менш гнучким і ризикованішим.

Отже, ринок дитячих товарів і розваг в Україні характеризується

високим рівнем конкуренції як в офлайн-сегменті ТРЦ**,** де домінують потужні мережі з активною регіональною експансією, так і в онлайн-торгівлі**,** де понад 3000 інтернет-магазинів і маркетплейсів створюють перенасичене середовище з ціновою боротьбою.

2. Загроза появи нових конкурентів

Розглянемо поточну структуру ринку дитячих ТРЦ, яка зосереджена навколо кількох провідних операторів, що формують високий рівень концентрації та впливають на привабливість ринку для нових учасників (рис. 2.7).

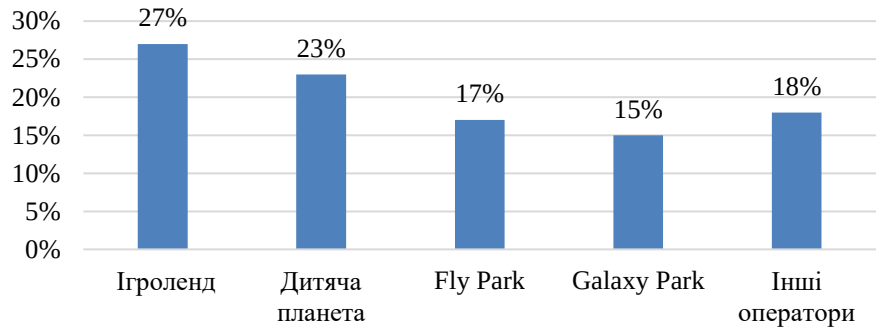


Рис. 2.7 Частку найбільших ДТРЦ на ринку дитячих розваг України, %.

Джерело: складено автором на основі [38]

Оцінки базуються на кількості об’єктів, площі та географії: «Ігроленд» має тривалий досвід і широку присутність у ТРЦ, «Дитяча планета» розвивається в регіонах, «Fly Park» відзначається великими площами і додатковими послугами, а «Galaxy Park» – один із найбільших за площею центрів.

Розглянемо структуру ринку онлайн-торгівлі дитячими товарами в Україні та частки основних платформ, які формують конкурентне середовище у цьому сегменті (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Частки ринку великих гравців України в онлайн-торгівлі дитячими товарами

Платформа / компанія	Частка ринку	Характеристика
Rozetka	35–40%	Найбільший маркетплейс, широкий асортимент дитячих товарів, потужна логістика і довіра споживачів.

Prom.ua	20–25%	Платформа для малого бізнесу, зростаюча частка продажів дитячих товарів через партнерські магазини.
Epicentr / 27.ua	10–15%	Продають дитячі товари поряд з іншими категоріями, використовують омніканальні підходи.
OLX (дитячі товари)	10–12%	Основний майданчик з вживаними товарами для дітей, популярний через економію.
Інші (монобрендові магазини, Instagram-магазини, Shopify)	10–20%	Включають локальні бренди, спеціалізовані магазини, dropshipping та нові гравці.

*Джерело: складено автором на основі [*56*]*

Ринок онлайн-торгівлі дитячими товарами фрагментований, але понад 50% контролюють маркетплейси Rozetka і Prom.ua, обмежуючи можливості для нових гравців, тоді як ринок дитячих ТРЦ зосереджений у кількох основних операторів із високою концентрацією.

Рівень інвестицій для входу. Відкриття ДТРЦ потребує значних фінансових вкладень, які включають витрати на оренду, ремонт, закупівлю обладнання, маркетинг та інші операційні витрати. Загальна сума початкових інвестицій може становити від 1,1 до 1,97 млн. грн (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Початкові витрати на відкриття ДТРЦ

Компоненти	Витрати тис. грн.
Оренда приміщення	60-120 на місяць
Ремонт та облаштування	300-500
Закупівля обладнання	500-1000
Маркетинг та реклама	50-100
Зарплата персоналу	100-150
Додаткові витрати	100

Джерело: [30]

Вартість оренди ДТРЦ в Україні залежить від міста і площі: у Києві – $50–200 за м², у регіонах – 60-120 тис. грн за 100–200 м². Обладнання коштує від 500 тис. до 1 млн грн залежно від складності. Початкові інвестиції у фізичний магазин дитячих товарів становлять від 480 тис. до 1,95 млн грн через витрати на оренду, ремонт, обладнання, персонал і маркетинг [42].

Відкриття інтернет-магазину дитячих товарів – менш капіталомістка альтернатива з інвестиціями від 180 до 480 тис. грн, що покривають технічну

реалізацію, маркетинг, логістику та закупівлю товарів. У таблиці 2.7 розглянемо основні витрати [56].

Таблиця 2.7

Початкові витрати на відкриття інтернет-магазину дитячих товарів

Стаття витрат	Діапазон витрат (грн)
Розробка сайту	35 000 – 70 000
SEO, аналітика, налаштування реклами	20 000 – 50 000
Початкова реклама	40 000 – 100 000
Закупівля товару	50 000 – 150 000
Логістика та пакування	10 000 – 30 000
Склад або фулфілмент (за потреби)	10 000 – 30 000
Персонал	15 000 – 50 000
Юридичні витрати	5 000 – 10 000
Резервний фонд	20 000 – 50 000

Джерело: [56].

Відкриття дитячого торговельно-розважального центру потребує у 3–10 разів більших інвестицій, ніж інтернет-магазину, тому все більше нових гравців обирають онлайн-сегмент як менш ризикований і капіталомісткий шлях на ринок.

Розглянемо наступний параметр наявність незайнятих ніш. В регіонах бракує спеціалізованих дитячих розважальних форматів, відкриваючи можливості для інновацій, зокрема VR-атракціонів, а онлайн-ринок має незайняті ніші, як zero-waste продукція, освітні підписки та VR-освітні продукти з інтерактивними програмами [56].

Доступність каналів збуту / локацій. Фізичні локації в ТРЦ обмежені високими витратами на оренду (як ми зазначали, для великих місць - $50–200 за м², у регіонах - 60 000–120 000 грн на місяць за площу 100–200 м²) та конкуренцією за привабливі місця розташування. Це створює бар’єри для нових учасників, які прагнуть увійти на ринок дитячих розважальних послуг у ТРЦ.

Розглянемо приклади торгових центрів Одеси, придатних для розміщення ДТРЦ, з урахуванням їх кількості та розташування (рис. 2.8).

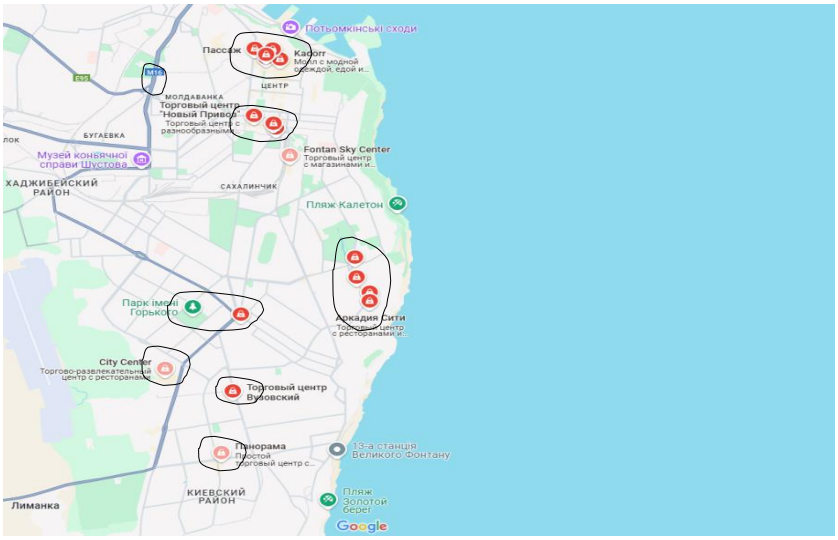


Рис. 2.8 Місця для відкриття дитячого розважального комплексу

Джерело: складено автором на основі [41]

В Одесі є 19 ТРЦ з вільними приміщеннями для дитячих розважальних комплексів.

Онлайн-торгівля дитячими товарами активно розвивається через маркетплейси (Rozetka, Prom.ua, OLX), соцмережі (Instagram, TikTok) та власні інтернет-магазини, що забезпечує широкий доступ до аудиторії з низькими стартовими витратами.

Технологічні можливості входу / інновації. Впровадження технологій у ТРЦ потребує великих інвестицій і часу (6–12 місяців) з обмеженою гнучкістю масштабування, тоді як інтернет-торгівля має низькі бар'єри, швидкий запуск (1–3 місяці) і використовує CRM, аналітику, автоматизацію та інновації (AR, ШІ, розумні іграшки) для розвитку, зростаючи завдяки digital-маркетингу та попиту на екологічні іграшки. [42].

Таблиця 2.8

Технологічні бар'єри та інновації у ДТРЦ і інтернет-торгівлі дитячими товарами

Критерій	ДТРЦ	Інтернет-торгівля
Початкові інвестиції	Високі (від 1,1 до 2 млн грн)	Низькі (від 180 до 480 тис. грн)
Час впровадження технологій	Тривалий (6–12 місяців)	Короткий (1–3 місяці)

Гнучкість та масштабованість	Обмежена фізичною інфраструктурою	Висока, швидке масштабування
Доступність інновацій	Залежить від капіталовкладень	Широкий вибір доступних рішень
Бар'єри для входу	Високі через інвестиції та час	Низькі завдяки технологіям і платформам

Джерело: складено автором

Таким чином, високі інвестиції та тривалий час впровадження технологій у ТРЦ створюють значні бар'єри для входу, тоді як інтернет-торгівля демонструє значну гнучкість і динамічний розвиток, що особливо актуально в контексті змін споживчої поведінки і технологічних трендів 2024-2025 року.

Отже, загроза появи нових конкурентів на ринку дитячих товарів і послуг в Україні є середньою, зростає в онлайн-сегменті, а найбільш ефективною стратегією залишається поєднання офлайн- і онлайн-форматів у межах мультиканальної бізнес-моделі.

3. Вплив покупців

Проаналізуємо рівень цінової чутливості серед відвідувачів дитячих торговельно-розважальних центрів і покупців онлайн-магазинів. Згідно з дослідженням Gradus Research, проведеним у березні 2024 року [50] (див. рис. 2.9), більшість українських споживачів демонструють високу цінову чутливість: 65% обирають дешевші бренди, 32% відмовилися від улюблених товарів, а 45% готові змінити бренд заради економії.

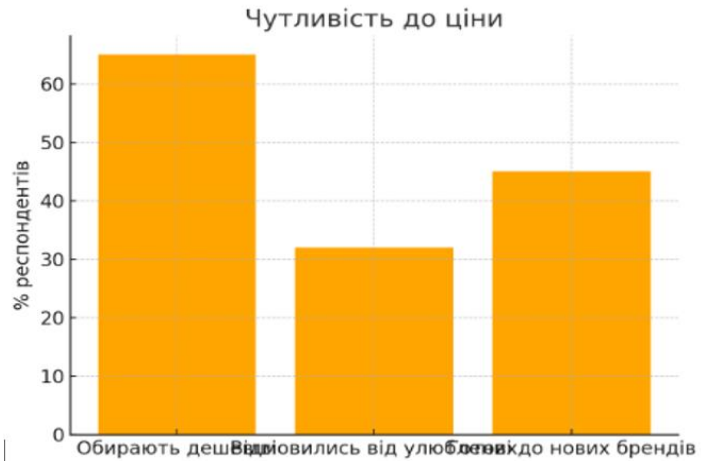


Рис. 2.9 Вплив цінової чутливості на поведінку споживачів у 2024 році

Джерело: складено автором на основі [48]

У 2024 році близько 80% батьків орієнтуються на ціну, віддаючи перевагу доступним українським брендам, при цьому 66% активно користуються знижками, що на 17% більше, ніж у 2022 році [22].

Вимоги до якості та безпеки товарів. Згідно з дослідженням [6], 55% українських споживачів очікують збереження якості при зниженні ціни, а батьки вимагають від дитячих ТРЦ безпеки, чистоти, різноманіття атракціонів і справедливих цін, тоді як основні скарги стосуються персоналу, вартості квитків і одноманітності розваг, що підвищує навантаження на класичні ТРЦ.

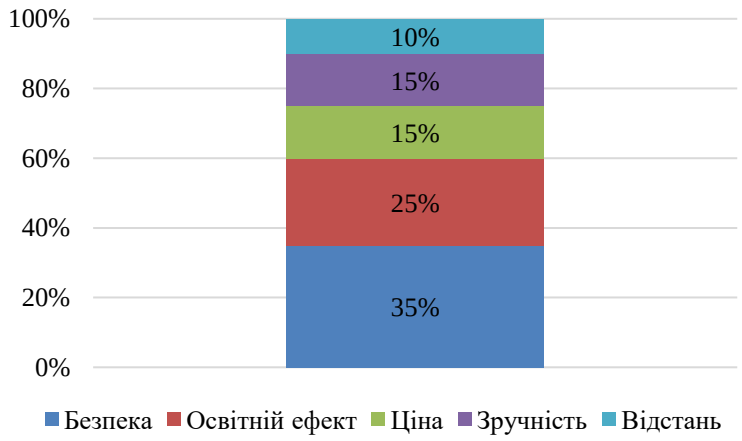


Рис. 2.10 Факторів, що впливають на вибір формату дозвілля 2023 р.

Джерело: складено автором на основі [61]

Безпека є найважливішим фактором при виборі дозвілля (35%), особливо в умовах воєнного стану, освітній компонент важливий для 25% батьків, тоді як ціна і зручність мають однакову вагу (по 15%), а відстань впливає найменше (10%), але важлива у великих містах з трафіком.

Розглянемо фактори, що спонукають українців купувати онлайн (рис. 2.11).



Рис. 2.11 Фактори, що спонукають українців купувати онлайн

Інтернет-магазини набирають популярність серед українців завдяки економії часу, доступній ціні (по 19%), зручному пошуку, відгукам і великому вибору товарів, тоді як безпека важлива лише для 6% покупців, хоча в традиційних магазинах її відсутність турбує кожного четвертого [61].

Покупки в ТРЦ - це багатовимірний соціально-культурний досвід, який поєднує комерційну, емоційну, освітню та фізичну складову (табл. 2.9). Онлайн-шопінг переважає у сферах раціональності, економії та функціональності, але програє у людському контакті та сенсорному досвіді. Це слід враховувати, формуючи стратегії розвитку омніканального ритейлу.

Таблиця 2.9

Причини вибору дитячих ТРЦ та онлайн-покупок

Критерій / Причина	ТРЦ (офлайн-покупки)	Онлайн-покупки
Ціна	Часто вища через супутні витрати	+ Головна причина вибору - доступна ціна (19%)
Асортимент	Обмежений площею магазину	+ Широкий вибір товарів (16%)
Економія часу	– Потребує часу на дорогу, черги	+ Суттєва перевага - швидкість і зручність (19%)
Зручність пошуку товару	Обмежено: залежить від магазину та консультантів	+ 15% покупців зазначили як перевагу
Можливість побачити/помацати товар	+ Безпосереднє знайомство з товаром, примірка	– Відсутність фізичного контакту
Відгуки інших покупців	Можуть бути відсутні або суб'єктивні	+ 15% покупців орієнтуються на онлайн-відгуки
Безпека під час покупок	– Лише 25% покупців відчувають себе безпечно	+ Лише 6% згадують це як проблему

Емоції та соціальний досвід	+ Живе спілкування, емоційне задоволення, атмосфера святковості	– Мінімальні емоції, часто сприймається як «технічна дія»
Розвиток дітей / спільний час із сім'єю	+ Можливість навчати через досвід, соціалізувати дітей, проводити час разом	– Індивідуальна дія, не сприяє сімейній взаємодії
Рухова активність	+ Фізична активність: ходьба, ігри, динаміка	– Малорухома діяльність, особливо при регулярних покупках
Швидкість отримання товару	+ Отримання одразу після покупки	– Очікування доставки, ризики затримки
Імпульсивні покупки / емоційний вибір	+ Часто спрацьовують емоції, оформлення вітрин	– Онлайн-покупки більш раціональні

Джерело: складено автором на основі [58] та [64]

Частка ТРЦ, представлених у соцмережах, зросла з 67% у 2017 до 76% у 2024 році, але 35% респондентів стали рідше слідкувати за брендами онлайн, а 30% – рідше шукати інформацію про товари, що свідчить про зниження онлайн-активності [53].

У 2024 році українці витратили в інтернеті 239 млрд грн, що на 25% більше, ніж у 2023 році, при цьому кількість покупок зросла, а середній чек знизився на 17%, і у 2025 році ціна, а не бренд, стане вирішальним фактором для споживачів [48].

Онлайн-торгівля в Україні у 2025 році зростатиме повільніше через насичення ринку та часткове повернення покупок в офлайн, але попит на дитячі товари залишається високим: у 2024 році продажі дитячого одягу зросли на 35%, іграшок – на 28%, товарів для новонароджених – на 40%; великий потенціал мають омніканальні стратегії та цифрові технології для утримання клієнтів і розвитку бізнесу [56].

Далі подивимось як змінюється частота відвідувань дитячих торгівельно-розважальних центрів протягом всього року. Як приклад візьмемо 2023 рік (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Сезонності відвідуваності ТРЦ

Період	Дати	Зміна трафіку %
Зимові канікули	25 грудня 2020 – 9 січня 2023	Приріст відвідувачів на 20-30 %.
Весняні канікули	22–28 березня	Приріст відвідувачів на 15-20 %.

Літні канікули	1 червня – 31 серпня	Приріст відвідувачів на 25-35 %.
Осінні канікули	25–31 жовтня	Приріст відвідувачів на 10-15 %.
Короткі святкові дні	14 жовтня – День захисника України; 1 травня – Міжнародний день праці; 2 травня – Пасха та інші свята.	Приріст відвідувачів на 10-15 % у сам день свята.

Джерело: складено автором на основі [27]

Отже під час канікул та свят статистика відвідувань розважальних центрів збільшується в середньому на 15-20%, що звісно являється позитивним чинником для розважальних центрів.

Також важливо враховувати регулярність відвідувань споживачами таких закладів упродовж року (табл. 2.11). Згідно з глобальними трендами, найбільш активними є родини з дітьми, які планують спільний відпочинок, і часто саме ці сегменти формують основний потік клієнтів [54].

Таблиця 2.11

Частота відвідувань дитячих розважальних майданчиків за типом користувачів

Тип відвідувача	Частота відвідувань	Відсоток
Користувачі, що подорожують між батьками та дітьми	1-2 рази на місяць	53,5%
Дорослі супутники	Раз на 2-3 місяці	35,7%
Дорослі в містах першого рівня	Принаймні раз на місяць	49%
Дорослі в містах другого рівня	Принаймні раз на місяць	38%

Джерело: [54].

Понад половина родин з дітьми відвідують розважальні комплекси щомісяця, особливо у великих містах, що свідчить про стабільний попит на сімейне дозвілля.

У 2024–2025 роках споживачі стали більш ціново чутливими, зберігаючи вимоги до якості та безпеки, проявляють сезонну активність у ТРЦ і знижують онлайн-лояльність, що змушує компанії впроваджувати гнучке ціноутворення, покращувати сервіс і поєднувати фізичну присутність із цифровими каналами для розширення аудиторії та підвищення стійкості бізнесу.

4. Вплив постачальників

У 2024 році Україна імпортувала товарів на $70,7 млрд, з яких найбільші постачальники – Китай ($14,4 млрд), Польща ($7 млрд) та Німеччина ($5,4 млрд). Ці країни забезпечують основну частку імпорту, зокрема обладнання для торговельно-розважальних центрів [66].

Понад 85% обладнання для дитячих розваг імпортується, включаючи атракціони, VR-симулятори та інтерактивні зони. Вітчизняне виробництво становить лише 10–15%, здебільшого це прості елементи, як ігрові майданчики та комплектуючі.

Ціни на обладнання для дитячих комплексів станом на 2025 рік вварюються в залежності від виробника, матеріалів, розмірів та додаткових функцій. Більш детально про ціни показано у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Порівняльна таблиця цін на обладнання для дитячих розважальних центрів

Тип обладнання	Китай (USD)	Європа (USD)	США (USD)
Надувні батути, од.	$400 – $1,200	$1,500 – $3,000	$2,000 – $4,000
Каруселі / дитячі атракціони, од.	$8,000 – $15,000	$20,000 – $35,000	$25,000 – $40,000
Інтерактивні VR-атракціони, од.	$5,000 – $10,000	$15,000 – $25,000	$20,000 – $35,000
Інтерактивні підлоги / AR-ігри, од.	$3,000 – $6,000	$10,000 – $20,000	$12,000 – $25,000
М’які ігрові кімнати (Soft Play), м²	$60 – $150	$200 – $400	$250 – $500
Водні гірки / басейни, комплект	$15,000 – $20,000	$30,000 – $50,000	$35,000 – $60,000

Джерело [56].

Китайські постачальники лідирують у бюджетному сегменті батутів і м’яких ігрових зон ($400–$1,200), європейські пропонують сертифіковану якісну продукцію ($200–$400 за м²), а американські – інноваційні VR-атракціони ($20,000–$35,000), що потребують великих інвестицій. Вибір постачальника впливає на витрати, формат і конкурентоспроможність бізнесу. Імпортна залежність робить інтернет-магазини та ТРЦ вразливими до валютних коливань, які напряму впливають на вартість обладнання та товарів у дитячій роздрібній торгівлі (рис. 2.12).

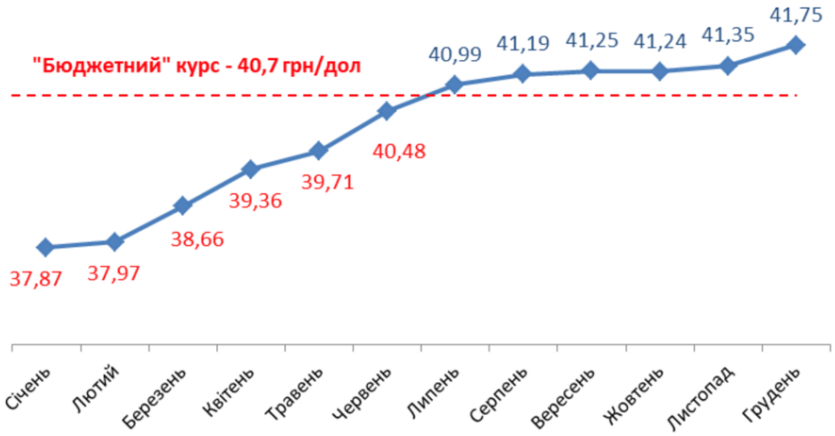


Рис. 2.12 Офіційний курс гривні, щодо долара у 2024 р. [54]

Графік демонструє поступове зростання курсу гривні до долара у 2024 році - з 37,87 грн/дол у січні до 41,75 грн/дол у грудні, що перевищує закладений у бюджеті рівень (40,7 грн/дол). Це свідчить про недооцінку валютних ризиків. Зростання курсу веде до подорожчання закупівель і логістики, ускладнює ціноутворення та стратегічне планування для операторів і ритейлерів.

Договірні умови з орендодавцями. В орендних договорах орендарі зазвичай самі сплачують комунальні послуги, зокрема електроенергію, що через зростання тарифів у 2024 році суттєво підвищує витрати бізнесу, особливо в роздрібній торгівлі та ТРЦ. Відповідно до ст. 815 ЦКУ, відповідальність за оплату лежить на орендареві, а нові податкові правила можуть ускладнити фінансову ситуацію, роблячи умови оренди критичним фактором витрат і конкурентоспроможності.

Розглянемо попит на ринок праці на ринку дитячих розваг за такими спеціальностями викладачі, аніматори та тренери на прикладі міста Одеса. На скільки попит більший або менший за пропозицію (рис. 2.13).

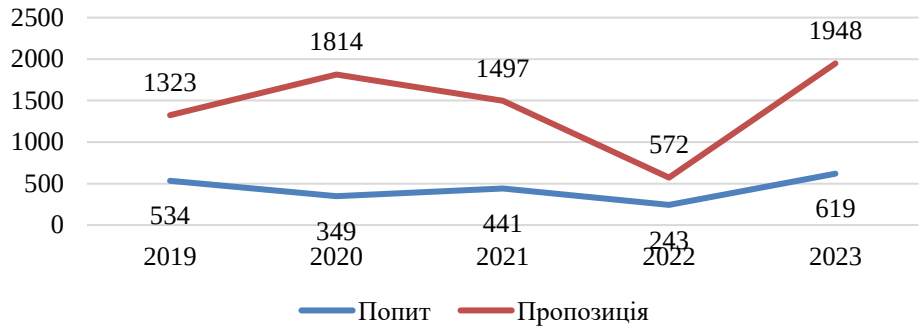


Рис. 2.13 Попит/пропозиція професій на ринку дитячих розваг на прикладі міста Одеса

Джерело: [33; 34]

Попит на кадри в ДТРЦ залишається стабільним, з помірними коливаннями через пандемію та війну. Пропозиція перевищує попит - на одне місце припадає 2–3 кандидати. У 2024 році середня зарплата становить: аніматори - 15–25 тис. грн, викладачі - 12–22 тис. грн, тренери - найвищу - 25–55 тис. грн. [48].

5. Товари замінники

Пандемія COVID-19 і війна суттєво змінили ринок дитячих ТРЦ, сприявши появі нових цифрових конкурентів. У період карантинів батьки обирали онлайн-покупки та віртуальні розваги – від інтернет-магазинів до VR-ігор і EdTech-платформ.

Цифрові альтернативи почали витісняти ДТРЦ на задній план. В Україні активно розвиваються цифрові розваги, пропонуючи дітям та батькам сучасні формати дозвілля та навчання (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Цифрові альтернативи ДТРЦ

Напрямки	Характеристика
Онлайн-ігри та інтерактивні платформи	У 2023 році на платформі Steam було випущено понад 13 000 ігор, що на 2 000 більше, ніж у попередньому році, що свідчить про зростання інтересу до відеоігор серед українських користувачів.
Стримінгові сервіси та відеоконтент	Українськомовний сегмент на платформі Twitch у 2023 році значно зріс: кількість активних каналів досягла 52,6 тис. (зростання на 69,7% порівняно з 2022 роком), а загальна кількість годин перегляду збільшилася з 13 млн до 39,7 млн (на 198,9%).
Освітні онлайн-платформи	В Україні зростає популярність онлайн-курсів та платформ для дітей, які поєднують навчання з розвагами. Наприклад, платформи, що

	пропонують STEAM-заняття, допомагають дітям розвивати навички в галузі науки, технологій, інженерії, мистецтва та математики.
Мобільні додатки для розвитку та розваг	Існує безліч мобільних додатків, спрямованих на розвиток дітей. Вони включають логічні ігри, головоломки, творчі завдання та інші активності, які сприяють розвитку мислення та креативності у дітей.

Джерело: складено автором на основі [48; 53]

Цифрові альтернативи розважають і розвивають дітей, допомагаючи батькам організувати дозвілля та навчання вдома. Психологи радять обмежувати екранний час: 1,5 години для 6-10 років, до 2 годин для 11-14 років і до 3 годин для підлітків 15-18 років..

Сучасні дослідження показують, що діти та підлітки занадто багато часу приділяють гаджетам та комп'ютерним іграм (рис. 2.14).



Рис. 2.14 Залежність дітей та підлітків від гаджетів

Джерело: складено автором на основі [54]

Ці дані свідчать про необхідність контролю та обмеження часу, який діти проводять за екранами.

Для заміни ДТРЦ, розглянемо ще ряд альтернатив. До альтернатив дитячім торговельно-розважальним комплексам можна віднести: спортивні секції та клуби; мовні та ІТ-курси; музеї та наукові центри; природні парки та зоопарки; дитячі табори; ігрові майданчики та парки. Подивимось скільки коштує кожний з цих форматів дозвілля на прикладі міста Київ (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Порівняння цін різних форматів дозвілля у Києві

Вид дозвілля	Середня вартість (грн)
Дитячі торговельно-розважальні комплекси	150–250 за вхід
Спортивні секції та клуби	1 500–3 000/міс.

Мовні та ІТ-курси для дітей	1 500–4 800/міс.
Музеї та наукові центри	100–400 за вхід
Дитячі табори	8 900–25 700 за зміну
Зоопарки	130-150 для дітей 5-14 років

Джерело: складено автором на основі [38; 39; 40]

Вартість залежить від виду спорту, закладу, тривалості занять і додаткових послуг. Найдешевшими розвагами для дітей є зоопарки, музеї, наукові центри та дитячі торговельно-розважальні комплекси, хоча час насолоди цими дозвіллями також різниться. З альтернатив які були представлені вище розглянемо які являються найбільш популярними (рис. 2.15).

Отже найбільш популярними серед дітей являються спортивні секції яким відають перевагу 28% дітей, що свідчить про високий інтерес батьків до активного відпочинку дітей.

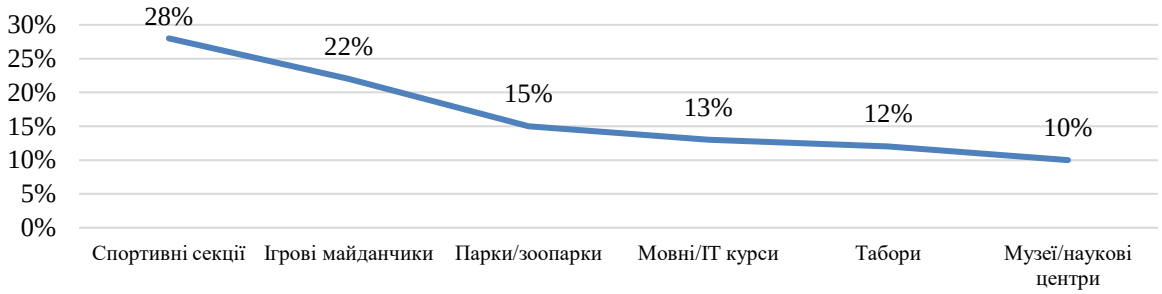


Рис. 2.15 Популярності альтернатив

Джерело: складено автором на основі [41]

Наступними за популярністю йдуть ігрові майданчики як платні так і безплатні їм відають перевагу 22% дітей адже вони дають їм випустити свою енергію та дозволяють багато рухатись та гратись з іншими дітьми.

А тепер проаналізуємо які місця для відпочинку частіше всього вибирають батьки (рис. 2.16).



Рис. 2.16 Динаміка вибору місць сімейного відпочинку

Джерело: складено автором на основі [41]

Отже найпопулярнішим місцем для відпочинку являються кафе де відпочивають чи проводять час з сім'єю 31% батьків. Найменш популярним місцем для відпочинку виявилось музеї через те, що більшість батьків не бажають ходити у музей з дітьми якім це не буде цікаво.

Далі оцінимо кожний параметр та порахуємо яка сила має найбільший та найменший вплив на ринок дитячих розваг України (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Аналіз ринку дитячої роздрібної торгівлі та розважальних послуг за методом п'яти конкурентних сил Майкла Портера

Параметр оцінки	Інтернет-торгівля	ТРЦ / офлайн-розваги	Вага ∑ = 1	Оцінка (1–3)
	Стан параметра оцінки			
Вплив діючих конкурентів				
Кількість конкурентів	Більше 3000 інтернет-магазинів, зокрема Rozetka, Epicentr, Answear. Високий рівень конкуренції	Близько 330–400 ТРЦ в Україні, 60 мережевих об'єктів. Основна конкуренція у великих містах.	0.35	3 / 2
Диференціація товарів/послуг	Асортимент здебільшого стандартизований, але зростає частка унікальних локальних товарів. Конкуренція зосереджена на ціні та швидкості доставки.	Висока диференціація: фудкорти, ігрові майданчики, тематичні зони, освітні активності (STEM, edutainment).	0.25	2 / 3

Темпи зростання	Високі (+14,5%)	Помірні (індекс +0,8 п.п.), попри високі номінальні обсяги продажів (+20 %)	0.20	3 / 2
Бар'єри виходу	Низькі: швидке закриття онлайн-магазину, мінімальні інвестиції (180–480 тис грн).	Високі: довгострокова оренда, вкладення в обладнання, персонал. Вартість - від 1,1 до 2 млн грн.	0.20	3 / 1
Загальна оцінка (зважена) 2.75 / 2.05				
Загроза появи нових конкурентів				
Вхідні бар'єри	Низькі (до 480 тис грн)	Високі (до 2 млн грн, укриття, дозвільна система)	0.35	1 / 3
Незайняті ніші	Є можливості для zero-waste, локальних брендів	Можливості у регіонах (STEM, мобільні)	0.20	2 / 2
Канали збуту / локації	Легкі для асштабування (маркетплейси, соцмережі)	Обмежені, висока оренда	0.25	3 / 1
Цифрові інновації	Легко впроваджуються (AR, AI, CRM)	Висока вартість, повільна реалізація	0.20	3 / 2
Загальна оцінка (зважена) 2.1 / 2.1				
Вплив покупців				
Цінова чутливість	Висока: шукають знижки, промокоди	Висока: обирають за акціями	0.25	1 / 1
Вимоги до якості та безпеки	Середні: оцінки, сертифікація	Високі: безпека, укриття, гігієна	0.25	2 / 1
Частота покупок / відвідувань	Середня - 0.6 покупки/місяць у сфері дитячих товарів.	Сезонні піки + стабільна щомісячна відвідуваність	0.25	2 / 2
Лояльність	Низька (перехід між брендами)	Середня (залежить від новизни формату)	0.25	1 / 2
Загальна оцінка (зважена) 2.0 / 2.5				
Вплив постачальників				
Імпортне обладнання	Залежність від імпорту (товари, іграшки)	85–90% імпортного обладнання	0.35	3 / 3
Договірні умови	Гнучкі (дропшипінг, фулфілмент)	Жорсткі (довгострокова оренда)	0.25	3 / 1
Унікальність / якість	Середня (платформи не впливають напряму)	Визначається постачальниками атракціонів	0.20	2 / 1
Персонал	Менше залежності, можливість аутсорсу	Нестача кваліфікованого персоналу	0.20	3 / 1
Загальна оцінка (зважена) 2.4 / 2,15				
Загроза товарів-замінників				
Альтернативи дозвіллю	Онлайн-ігри, безкоштовні мобільні розваги	Парки, музеї, спортивні гуртки	0.35	2 / 2
Доступність замінників	досить висока: висока доступність	Зовнішні активності часто дешевші	0.20	2 / 2

	альтернативних онлайн-продавців і маркетплейсів			
Технологічні заміщення	Швидкий розвиток AR/VR	AR/VR тільки частково витісняє ДТРЦ	0.25	2 / 2
Цінова доступність	Низька вартість доставки, промо-акції	Парки, музеї дешевші за ДТРЦ	0.20	3 / 1
Загальна оцінка (зважена) 2.25 / 1,8				

Примітка* 1-низький рівень впливу; 2-середній рівень впливу; 3- високий рівень впливу.

Джерело: складено автором

1. Вплив діючих конкурентів (2.75 / 2.05). Ринок інтернет-торгівлі дитячими товарами дуже конкурентний із тисячами гравців, де важливі швидкість, сервіс і ціна, а низькі бар'єри виходу полегшують зміну бізнес-моделі. В офлайн-секторі (ТРЦ) гравців менше, переважно у великих містах, але високі бар'єри виходу (дорога оренда, обладнання) змушують їх залишатися, що посилює конкуренцію серед тих, хто залишився.

2. Загроза появи нових конкурентів (2.1 / 2.1). Обидва формати (онлайн та офлайн) однаково вразливі до нових гравців, але з різних причин. В інтернеті низькі бар'єри входу, але висока конкуренція, тоді як у ТРЦ бар'єри високі, але локальні ринки можуть бути вільні. E-commerce має перевагу в адаптивності завдяки інтеграції цифрових інновацій.

3. Вплив покупців (2.0 / 2.5). Споживачі сильніше впливають на офлайн-розваги через вимоги до якості, безпеки та сервісу, особливо в воєнний час, адже довіряють простору для дітей. Цінова чутливість висока в обох сегментах, але лояльність у ТРЦ вища через прив'язаність дітей до улюблених зон. Частота відвідувань стабільна, залежить від подій і сезонності.

4. Вплив постачальників (2.4 / 2.15). Інтернет-магазини мають кращі умови співпраці з постачальниками: фулфілмент, дропшипінг, цифрове управління запасами. Для ТРЦ постачальники є критично важливими: обладнання дороге, імпортне, важко замінюване, а умови жорсткі. Також офлайн-формати залежать від людського ресурсу, що може бути проблемою в регіонах або під час релокацій.

5. Загроза товарів-замінників (2.25 / 1.8). Онлайн-торгівля частково

заміщується маркетплейсами, і це прийнятна загроза. Для ТРЦ замінники – це гуртки, спортивні секції, музеї, які часто дешевші, доступніші та стабільніші. Проте лише ТРЦ можуть запропонувати комплексну розважально-освітню пропозицію. Технологічні інновації, як AR/VR, ще не заміщують живу гру повністю, але потребують моніторингу.

Отже ринок дитячих товарів та розваг в Україні балансує між онлайн і офлайном. Інтернет-торгівля адаптивна, доступна, але перенасичена гравцями. Офлайн-формати потребують інвестицій, зате пропонують унікальний клієнтський досвід і довіру батьків. Конкуренція зростає з обох боків. Варто працювати у двох напрямках, адже після війни очікується пожвавлення відвідуваності ТРЦ. Ринок потребує інновацій, диференціації та впровадження цифрових рішень, зокрема AR/VR, як інструментів залучення та розвитку.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Амадор»

Об’єктом дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю «Амадор» – сучасна українська торговельно-комерційна структура, що реалізує багатофункціональну бізнес-модель на перетині електронної торгівлі та індустрії дитячих розважальних послуг. Ключові відомості про об'єкт дослідження викладені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Основні дані про підприємство

Показник	Дані
Повне найменування	ТОВ «Амадор» (LLC Amador)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	42984660
Основний вид діяльності	Роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах
Адреса	65009, Одеська обл., м. Одеса, вул. Генуезька, буд. 24Б,
Директор	Ківан Руслан Аднанович

Статутний капітал	100 000 грн.
Телефон	+ (098) 18-507-12
E-mail	store@amador.com
Web-сайт	https://amador.com/
Instagram	https://www.instagram.com/amador.space/

Джерело: складено автором за даними [1;2]

ТОВ «Амадор» спеціалізується на роздрібній торгівлі через інтернет-магазин, орієнтуючись на сім'ї з дітьми, вагітних жінок та споживачів товарів для дому. Завдяки ефективній логістиці, маркетингу та клієнтоорієнтованості компанія забезпечує високу доступність продукції.

Асортимент включає дитяче харчування, засоби гігієни, іграшки, одяг, взуття, товари для дому та продукти харчування, що свідчить про універсальність бізнес-моделі. Компанія дотримується стандартів якості, впроваджує автоматизацію, підтримує високий рівень сервісу й етику у співпраці з постачальниками.

У ТОВ «Амадор» функціонує інноваційний дитячий центр, що об'єднує розважальні, освітні та творчі функції й сприяє гармонійному розвитку дітей різного віку. Центр включає лазерний лабіринт, LEGO-room, інтерактивні кімнати, зони для творчості та театрального самовираження, ігрову зону, кімнати для святкувань і спеціально облаштовану кімнату для найменших.

Концепція побудована на поєднанні гри та навчання у безпечному середовищі. Для батьків передбачено коворкінг-зону, що дозволяє бути поруч із дитиною, не відволікаючись від роботи.

Отже, ТОВ «Амадор» – це багатофункціональне підприємство, що поєднує онлайн-торгівлю дитячими товарами з діяльністю розважально-освітнього центру, що дає змогу ефективно задовольняти потреби ринку та зміцнювати конкурентні позиції.

Підприємство займається різними напрямками діяльності, для більшого розуміння фінансового стану підприємства розглянемо детальніше від яких з напрямків діяльності, підприємство отримує найбільший відсоток доходів (табл 2.17).

Таблиця 2.17

Структура доходів та види діяльності ТОВ «Амадор»

Напрям діяльності	Умовна частка в загальному доході	Пояснення
Інтернет-магазин дитячих товарів	62%	Основний напрям: широкий асортимент, доставка по Україні, постійний трафік.
Фізичний магазин у межах дитячого центру	20%	Товари продаються в межах ТРЦ/центру: іграшки, книги, канцелярія, сезонний одяг.
Послуги дитячого центру (освітні/розважальні)	15%	Атракціони, кімната для святкувань, творчі майстерні.
Інша доходи та колаборації (оренда, партнерство)	3%	Невеликі доходи від здачі окремих зон у центрі (фотозони, кафе) партнерських акцій або конбрендингових форматів.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Основним джерелом доходу ТОВ «Амадор» є інтернет-магазин (62 % прибутку), що пропонує широкий асортимент дитячих товарів. Фізичний магазин у центрі дає 20 % доходу, особливо популярний під час примірки одягу. Послуги дитячого центру забезпечують 15 %, а кооперації та оренда – 3 %.

Далі розглянемо структуру дохід від послуг які надає ТОВ «Амадор». Розглянемо види послуг та яку частку доходів вони приносять підприємству.

Таблиця 2.18

Структура доходів від послуг дитячого центру «Амадор» (у межах 15% загального доходу підприємства)

Напрям послуг	Умовна частка доходів від діяльності дитячого центру	Пояснення
Атракціони та ігрові зони	40%	Лазерний лабіринт, LEGO-зона, інтерактивні ігри.
Святкові заходи (дні народження, івенти)	25%	Святкування, послуги аніматорів, кейтеринг.
Освітні майстер-класи та театри	20%	Арт-активності, творчі кімнати, театр, STEM-гуртки.
Зона для найменших	10%	Малюкова зона (0-3), батьківський супровід.
Коворкінг, послуги для батьків	5%	Кавова зона, простори для очікувань та відпочинку, Wi-fi

		простір.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Згідно з таблицею, найбільший дохід серед послуг приносять атракціони та ігрові зони – 40%. Святкові заходи забезпечують 25%, майстер-класи – 20%. Ще 15% припадає на зони для дітей 0–3 років та зони очікування для батьків.

Проаналізуємо основні показники діяльності ТОВ «Амадор» за останні три роки (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Амадор» за 2022-2024 рр.

	Фактичні дані за періоди			Відхилення			
				2023/2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	174471,9	272654,9	88866,1	98183,0	56,27	-183788,8	-67,41
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	88569,1	147865,8	70110,8	59296,7	66,95	-77755,0	-52,58
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	85902,8	124789,1	18755,3	38886,3	45,27	-106033,8	-84,97
Інші доходи	671,0	1995,0	6733,0	1324,0	197,32	4738,0	237,49
Інші витрати	59669,2	82935,4	22157,5	23266,2	38,99	-60777,9	-73,28
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	26904,6	43848,7	3330,8	16944,1	62,98	-40517,9	-92,40
Чистий прибуток, тис. грн.	26110,7	43135,6	2731,4	17024,9	65,20	-40404,2	-93,67
Необоротні активи, тис. грн.	10073,3	9209,4	7304,6	-863,9	-8,58	-1904,8	-20,68
Оборотні активи, тис. грн.	116911,6	169217,2	170339,3	52305,6	44,74	1122,1	0,66
Запаси, тис. грн.	92370,1	131398,0	137432,4	39027,9	42,25	6034,4	4,59
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	9808,9	28341,3	31257,7	18532,4	188,93	2916,4	10,29
Грошові кошти, тис. грн.	9982,0	7264,7	1588,7	-2717,3	-27,22	-5676,0	-78,13
Власний капітал, тис. грн.	38172,3	81307,9	84039,3	43135,6	113,00	2731,4	3,36
Поточні зобов’язання, тис. грн.	88812,6	97118,7	93604,6	8306,1	9,35	-3514,1	-3,62

Валюта балансу, тис. грн.	126984,9	178426,6	177643,9	51441,7	40,51	-782,7	-0,44
Робочий капітал, тис. грн.	28099,0	72098,5	76734,7	43999,5	156,59	4636,2	6,43

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

З наведених даних видно, у 2023 році ТОВ «Амадор» значно збільшило чистий дохід (на 56,27 %) завдяки розширенню ринків і асортименту, але у 2024 році дохід різко впав на 67,41 % через економічне погіршення, зниження попиту та зміну стратегії. Собівартість зросла у 2023 році, а в 2024 знизилась завдяки оптимізації. Валовий прибуток у 2023 зріс, а у 2024 впав через зменшення продажів. Інші доходи стабільно зростали, а витрати скорочувалися у 2024. Чистий прибуток у 2024 різко знизився (на понад 93 %) через зовнішні та внутрішні фактори. Активи і грошові кошти зменшувалися, дебіторська заборгованість зросла, що свідчить про проблеми з ліквідністю. Власний капітал зростав, а поточні зобов'язання зменшилися у 2024. Загалом, 2023 рік був успішним, а 2024 – кризовим через економічну нестабільність і зміну стратегії підприємства.

Узагальнюючи аналіз, слід зазначити, що у 2023 році ТОВ «Амадор» демонструвало динамічне зростання більшості фінансових показників, проте у 2024 році відбулося істотне скорочення фінансово-економічних результатів. Основними причинами таких змін слід вважати зовнішньоекономічну нестабільність, зміну споживчого попиту, внутрішні організаційні труднощі, а також перегляд стратегії діяльності підприємства в умовах змін економічного середовища.

На основі вищенаведених даних розраховуємо показники рентабельності ТОВ «Амадор» (табл. 2.21). З наведених даних видно, що рентабельність продукції ТОВ «Амадор» у 2022 році становила 29,48 %, у 2023 році вона дещо знизилася до 29,17 %.

Таблиця 2.21

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Амадор» за 2022-2024 рр.

Показники,	Формула	Фактичні дані за періоди	Відхилення (+/-)

од. вим.		2022	2023	2024		
					2023/2022	2024/2023
Рентабельність продукції, %	(Чистий прибуток/Повна собівартість) *100%	29,48	29,17	3,90	-0,31	-25,28
Рентабельність активів, %	(Чистий прибуток/Валюта балансу) *100%	20,56	24,18	1,54	3,61	-22,64
Рентабельність власного капіталу, %	(Чистий прибуток/Власний капітал) *100%	68,40	53,05	3,25	-15,35	-49,80
Рентабельність сукупного капіталу, %	(Прибуток від операційної діяльності/Валюта балансу)/100%	21,19	24,58	1,87	3,39	-22,70

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Рентабельність ТОВ «Амадор» у 2024 році впала через зростання собівартості та зниження прибутку: загальна рентабельність – до 3,90%, активів – до 1,54%, власного капіталу – до 3,25%, сукупного капіталу – до 1,87%, що свідчить про кризу та слабку адаптацію до економічної нестабільності.

Отже, після зростання у 2023 році підприємство у 2024-му зіткнулося з різким падінням ефективності.

Коефіцієнт поточної ліквідності зростав упродовж 2022–2024 років з 1,32 до 1,82, що свідчить про покращення платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.22

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «Амадор» за 2022-2024 рр.

Показники, од. вим.	Формула	Фактичні дані за періоди			Нормат. значення	Відхилення (+/-)	
		2022	2023	2024		2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи/Поточні зобов’язання	1,32	1,74	1,82	≥ 0,8-1	0,43	0,08
Коефіцієнт термінової ліквідності	(Оборотні активи – Запаси)/Поточні зобов’язання	0,28	0,39	0,35	0,5-1	0,11	-0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти/Поточні зобов’язання	0,11	0,07	0,02	≥0,2	-0,04	-0,06
Коефіцієнт фінансової стійкості	(Довгострокові зобов’язання +	2,33	1,19	1,11	0,7-0,9	-1,13	-0,08

	Поточні зобов'язання)/ (Власний капітал)						
Коефіцієнт власного капіталу	Власний капітал/Валюта балансу	0,30	0,46	0,47	> 0,2	0,16	0,02
Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід/Власний капітал	4,57	3,35	1,06	>1	-1,22	-2,30

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Коефіцієнт термінової ліквідності зріс з 0,28 у 2022 до 0,39 у 2023, але впав до 0,35 у 2024 через зростання запасів і зменшення ліквідних активів. Абсолютна ліквідність впала з 0,11 до 0,02, що свідчить про скорочення грошових коштів. Фінансова стійкість знизилась з 2,33 до 1,11, а власний капітал зріс з 0,30 до 0,47, що вказує на зміцнення незалежності. Оборотність активів впала з 4,57 до 1,06 через падіння доходу та неефективне використання активів.

Отже, загалом ТОВ «Амадор» демонструє поліпшення своєї фінансової стійкості та ліквідності, хоча погіршення абсолютної ліквідності та оборотності активів вказує на необхідність оптимізації управління грошовими потоками та підвищення ефективності використання ресурсів.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Амадор»

ТОВ «Амадор» здійснює діяльність у двох напрямках: онлайн-продаж дитячих товарів та офлайн-послуги у форматі дитячого торговельно-розважального центру. Такий формат вимагає подвійного підходу до оцінки конкурентоспроможності з урахуванням специфіки цільової аудиторії та форм обслуговування. Узагальнений портрет споживача з урахуванням демографічних, соціальних та поведінкових чинників сприяє глибшому розумінню попиту та ефективнішому управлінню. (див. табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Портрет цільового споживача продукції та послуг ТОВ «Амадор»

Критерій	Характеристика для ТРЦ	Характеристика для інтернет-торгівлі
Цільова аудиторія	Діти 3–13 років і їхні батьки (особи, які приймають рішення про відпочинок)	Батьки дітей 0–12 років, особливо молоді мами, які купують речі для догляду, розвитку
Рівень доходів	Середній і вищий, готові витрачати на розваги, безпеку, комфорт	Середній і нижчий за середній – цінова чутливість, акції, доступність
Поведінка / звички	Часті візити до ТРЦ у вихідні, пошук нових форматів активностей	Часті покупки онлайн, користування маркетплейсами, порівняння цін, читання відгуків
Потреби	Розваги, соціалізація, фізична активність, святкування подій	Практичні товари (одяг, іграшки, засоби гігієни), зручність доставки
Географія проживання	Міста з населенням понад 50 тис., центральні та західні регіони	Вся Україна, зокрема малі міста та селища, де немає дитячих центрів
Освіта батьків	Вища або спеціальна середня, активна життєва позиція	Подібна аудиторія, але вища частка молодших мам з базовою онлайн-грамотністю
Спосіб прийняття рішень	Ініціатива дитини, рішення батьків	Повністю рішення батьків, особливо мам
Канали комунікації	Соцмережі, локальні афіші, відгуки, промоакції у ТРЦ	Instagram, Facebook, Google Shopping, розсилки, батьківські чати
Час активності	Вихідні дні, святкові події, канікули, після робочого дня	Цілодобовий доступ, з піками активності у вечірній час та вихідні дні, коли споживачі мають більше вільного часу для онлайн-покупок.

Джерело: складено автором

Портрет споживача ТОВ «Амадор» показує, що ТРЦ орієнтований на дітей 3–13 років із сімей середнього й вищого доходу, які відвідують заклад у вихідні та свята, тоді як інтернет-магазин – на батьків по всій Україні, зокрема молодих мам, які цінують зручність і цілодобовий доступ. Це дозволяє точно адаптувати послуги до потреб клієнтів.

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Амадор» базується на аналізі ключових факторів, що впливають на ефективність підприємства в сфері дитячих товарів і розваг, із застосуванням методу парних порівнянь, який дозволяє об’єктивно ранжувати ці фактори за їхньою важливістю та

формувати пріоритети для стратегічного планування.

Метод попарних порівнянь визначає важливість факторів конкурентоспроможності шляхом послідовного порівняння кожного з інших. Якщо фактор AiA_i важливіший за AjA_j, у матрицю заносять 1,5; якщо рівнозначні – 1,0; якщо менш важливий – 0,5.

Оцінювання значущості факторів за методом попарного порівняння наведено в табл. 2.24.

Таблиця 2.24

Попарне порівняння факторів конкурентоспроможності дитячих розважальних підприємств

Фактори конкурентоспроможності	1. Якість сервісу	2. Широта асортименту товарів і послуг	3. Зручність онлайн-платформи	4. Маркетингова стратегія	5. Інноваційність послуг та форматів	6. Лояльність клієнтів	7. Рівень диференціації	8. Репутація бренду	9. Кваліфікація персоналу	10. Цінова політика	11. Цифровізація управління	12. Локація і транспортна доступність	Сума балів	Коефіцієнт вагомості
1. Якість сервісу	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	19	0,11
2. Широта асортименту товарів і послуг	0,5	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1	1,5	1,5	17,5	0,10
3. Зручність онлайн-платформи	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,5	1,5	10	0,06
4. Маркетингова стратегія	0,5	0,5	1,5	1	1	1	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	1,5	14	0,08
5. Інноваційність послуг та форматів	0,5	0,5	1,5	1	1	1	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	1,5	14	0,08
6. Лояльність клієнтів	0,5	0,5	1,5	1	1	1	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	1,5	14	0,08
7. Рівень диференціації	0,5	0,5	1,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1,5	1,5	11,5	0,07
8. Репутація бренду	0,5	0,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1	1,5	0,5	1,5	1,5	16	0,09
9. Кваліфікація персоналу	0,5	0,5	1,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1,5	1,5	11,5	0,06

10. Цінова політика	0,5	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1	1,5	1,5	17,5	0,12
11. Цифровізація управління	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	8	0,07
12. Локація і транспортна доступність	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	8	0,07
Сума балів	7	8,5	16	12	12	12	14,5	10	14,5	8,5	18	18	169	1,00

Джерело: складено автором

Аналіз методу попарних порівнянь показав, що найважливішими факторами є: цінова політика (0,12); якість сервісу (0,11); широта асортименту (0,10); репутація бренду (0,09); маркетингова стратегія (0,08); інноваційність (0,08).

Аналізуючи конкурентне середовище ТОВ «Амадор» у сфері розваг і продажу дитячих товарів, варто виокремити основних конкурентів з подібним асортиментом і цільовою аудиторією – ТРЦ «Мега-Антошка» та «Чудо Острів» в ТРЦ «Острів» у м. Одеса.

Таблиця 2.25

Характеристика провідних конкурентів ТОВ «Амадор»

Назва	Характеристика
ТРЦ «Мега-Антошка»	ТРЦ «Мега-Антошка» – флагманський об’єкт провідної української мережі дитячих товарів «Антошка», що поєднує широкий асортимент продукції (від іграшок до одягу та товарів для немовлят) із розважальними послугами, такими як дитяча перукарня та проколювання вух, створюючи формат міні-ДТРЦ. Мережа також пропонує інтерактивні зони для дітей, вирізняється високим рівнем сервісу та має зручний онлайн-магазин із доставкою по всій Україні. «Антошка» активно проводить маркетингові кампанії, організовує клуби та тематичні заходи, постійно оновлює асортимент і підтримує позитивний імідж через соціальні ініціативи.
«Чудо Острів» В ТРЦ «Острів»	«Чудо Острів» в ТРЦ острів входить до мережі спеціалізованих магазинів, що пропонує широкий вибір ліцензійних іграшок, творчих наборів та розвиваючих ігор для дітей різного віку. Магазини вирізняються яскравим дизайном і атмосферою «чарівного острова», а компанія гарантує якість товарів і конкурентні ціни завдяки співпраці з виробниками та дистриб’юторами. «Чудо Острів» активно проводить акції, майстер-класи та презентації новинок, має зручний онлайн-магазин з доставкою і представництва у багатьох містах України, орієнтуючись на масовий і преміальний сегменти ринку.

Джерело: складено автором за даними [8; 9]

Таблиця 2.26 відображає експертну оцінку конкурентоспроможності

ТОВ «Амадор» та основних конкурентів за шкалою від 1 до 5, де «5» – високий рівень, а «1» – суттєві недоліки.

Таблиця 2.26

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Амадор» та його основних конкурентів

Фактори	Вага	«Амадор»		ТРЦ «Мега-Антошка»		«Чудо Острів»	
		Середня оцінка	Зважена оцінка	Середня оцінка	Зважена оцінка	Середня оцінка	Зважена оцінка
Якість сервісу	0,11	4	0,44	5	0,55	5	0,55
Широта асортименту товарів і послуг	0,1	3	0,3	5	0,5	4	0,4
Наявність онлайн-платформи (інтернет-магазину)	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Маркетингова стратегія і канали комунікації	0,08	4	0,32	5	0,4	3	0,24
Інноваційність товарів і розважальних форматів	0,08	3	0,24	5	0,4	4	0,32
Лояльність клієнтів	0,08	4	0,32	5	0,4	3	0,24
Рівень диференціації	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Репутація бренду	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Кваліфікація персоналу	0,06	5	0,3	5	0,3	4	0,24
Цінова політика та гнучкість	0,12	4	0,48	5	0,6	4	0,48
Цифровізація управління	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Локація і транспортна доступність	0,07	5	0,35	5	0,35	4	0,28
Усього	**1**	**-**	**3,77**	**-**	**4,66**	**-**	**3,77**

Джерело: складено автором

Порівняння конкурентоспроможності на ринку дитячих товарів та розваг показало, що лідером є мережа «Мега-Антошка» завдяки широкому асортименту, лояльності клієнтів, ціновій політиці та цифровому управлінню. «Чудо Острів» і ТОВ «Амадор» мають схожі позиції: перший вирізняється якістю та інноваційністю, але поступається в транспортній доступності й лояльності, другий – сильний у маркетингу, цінах і логістиці, проте потребує розширення асортименту й зміцнення фінансової стійкості. Аналіз підтверджує, що стратегічне планування, інновації, CRM та автоматизація – основа успіху. ТОВ «Амадор» має потенціал для зростання через

цифровізацію та оновлення комунікацій. Впровадження запропонованих заходів сприятиме зростанню конкурентоспроможності ТОВ «Амадор», підвищенню рівня прибутковості та зміцненню позицій підприємства на ринку.

З метою візуалізації результатів аналізу побудуємо багатокутник конкурентоспроможності компанії (рис. 2.17).



Рис. 2.17 Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Амадор»

Джерело: складено автором

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Амадор» виявив сильні сторони: маркетинг, помірні ціни та зручна локація. Водночас слід розширити асортимент, підвищити інноваційність та розвивати цифрові інструменти.

Перспективним напрямом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Амадор» є впровадження VR-програми інтерактивного навчання дітей. Такий формат поєднує розваги й освіту, створює унікальний досвід і приваблює технологічно орієнтовані сім'ї, підвищуючи привабливість бренду.

Загалом, ТОВ «Амадор» має достатній потенціал для розвитку та зміцнення своїх конкурентних переваг за умови активного впровадження інновацій та стратегічного оновлення бізнес-моделі.

Проведемо порівняння інтернет-магазину Amador - з його найближчими конкурентами: «Антошка» та «Чудо Острів», за 10 ключовими показниками, які мають найбільше значення для батьків при виборі місця покупки.

Порівняльна таблиця, яка допоможе зорієнтуватися в перевагах та недоліках кожного магазину та зробити зважений вибір.

У таблиці 2.27 подано результати експертної оцінки конкурентоспроможності інтернет-магазину ТОВ «Амадор» та конкурентів за шкалою від 1 до 5, де «5» означає високий рівень, а «1» – суттєві недоліки.

Таблиця 2.27

Оцінка конкурентоспроможності інтернет-магазину ТОВ «Амадор» та його основних конкурентів «Антошка» та «Чудо Острів»

№	Критерій	Антошка	Оцінка	Чудо Острів	Оцінка	Amador	Оцінка
1	Асортимент товарів	Понад 60 000 позицій: іграшки, одяг, взуття, меблі, коляски, гігієна, харчування	5	Широкий вибір іграшок, конструкторів, дитячого транспорту	5	Іграшки, одяг, аксесуари; акцент на LEGO та нішеві бренди	4
2	Якість та сертифікати	Сертифіковані товари, зокрема дитяче харчування	5	Продукція відповідає європейським та українським стандартам	5	Позитивні відгуки про якість; акцент на екотовари	5
3	Зручність сайту	Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, фільтри, мобільна версія	5	Зручна навігація, фільтри, відгуки, фото	4	Сайт зручний, але іноді трапляються технічні збої	5
4	Цінова політика	Регулярні акції, знижки, програма лояльності	4	Доступні ціни, акції, розпродажі	5	Конкурентні ціни, безкоштовна доставка при певних умовах	5
5	Умови доставки	По Україні: Нова Пошта, самовивіз; безкоштовно від 2000 грн	4	Кур’єрська доставка, самовивіз, Нова Пошта	4	Швидка доставка, можливість післяплати	5
6	Відгуки та рейтинги	3.6/5 (643 відгуки); змішані оцінки	5	Переважно позитивні відгуки, висока довіра	3	3.5/5 (86 відгуків); позитивні, але є скарги	4
7	Клієнтський сервіс	Оперативні відповіді, консультації, можливість повернення	4	Ввічливий персонал, швидка обробка замовлень	4	Швидке реагування, індивідуальний підхід	5
8	Соціальні мережі	Активні в	5	Активні в	5	Менш активні,	4

		Instagram, Facebook		Instagram, Facebook		але присутні	
9	Гнучкість оплати	Готівка, картка, безготівковий розрахунок	5	Готівка, картка, післяплата	4	Готівка, картка, післяплата	4
10	SEO та онлайн-видимість	Висока впізнаваність, легко знайти через пошук	5	Добре оптимізований сайт, високий трафік	4	Менш відомий, але має позитивні відгуки	5

Джерело: складено автором

З метою візуалізації результатів аналізу побудуємо багатокутник конкурентоспроможності інтернет магазину ТОВ «Амадор» (рис. 2.18).

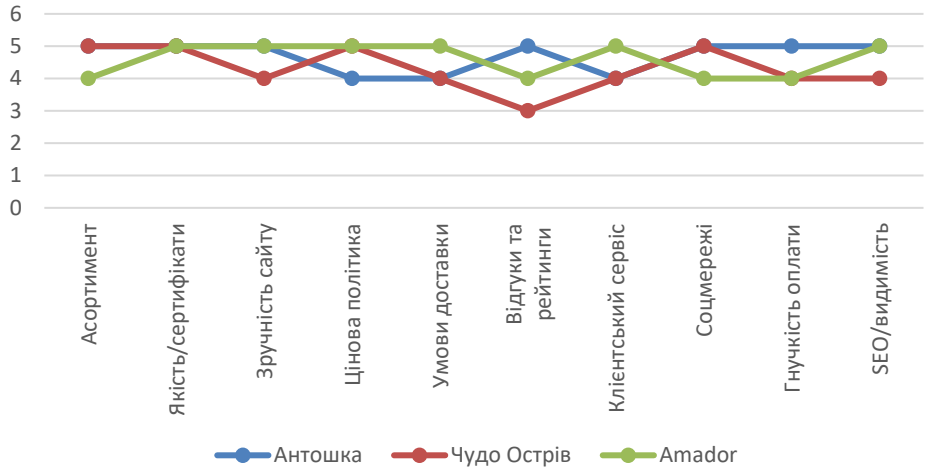


Рис. 2.18 Профіль конкурентоспроможності інтернет-магазину ТОВ «Амадор» у порівнянні з основними конкурентами

За результатами профілю конкурентоспроможності «Амадор» демонструє сильні позиції у таких важливих аспектах, як якість, доставка, сервіс і ціни**,** а також добра SEO-видимість**,** що підсилює його конкурентоспроможність, незважаючи на меншу впізнаваність і нижчу активність у соцмережах.

Після оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Амадор» наступним етапом є визначення стратегічного напряму розвитку підприємства та окремих його функціональних сфер за допомогою методу SPACE-аналізу. Це комплексний аналітичний інструмент стратегічного планування, який дозволяє оцінити позицію компанії у конкурентному середовищі на основі чотирьох ключових векторів: фінансової сили (FS), конкурентних переваг (CA), стабільності зовнішнього середовища (IS) та привабливості галузі (IP).

Його застосування дає змогу встановити оптимальний стратегічний вектор розвитку підприємства – агресивний, консервативний, оборонний або конкурентний.

Метод базується на експертній оцінці внутрішніх і зовнішніх факторів за шкалою від 1 до 6 балів, де внутрішні – фінансова стійкість і конкурентні переваги, а зовнішні – привабливість галузі і стабільність ринку. Аналіз подається у вигляді графіка з чотирма осями, а результатом є вектор стратегії для вибору напряму дій підприємства.

У межах дослідження SPACE-аналіз проведено на основі визначених критеріїв, оцінка яких наведена в табл. 2.28.

Таблиця 2.28

Оцінка факторів за методикою SPACE-аналізу для ТОВ «Амадор»

Чинники	Характеристика	Оцінка
Стабільність зовнішнього середовища (ES)		
Рівень технологічних змін	Ринок дитячих товарів та послуг зазнає технологічних змін. Інновації стосуються маркетингу, а також дизайну. Відбувається цифровізація галузі, впроваджуються VR/AR технології, розвивається CRM та e-commerce.	4,0
Темпи інфляції	Незважаючи на загальну макроекономічну нестабільність, інфляція в Україні в останні роки стабілізувалася на рівні 5-7%. Вплив на купівельну спроможність – помірний.	4,2
Обмеження щодо входження в галузь	Вхідні бар'єри для інтернет-магазинів відносно низькі завдяки цифровим інструментам і невеликим витратам, хоча існують вимоги до якості та сертифікації. Це підвищує рівень конкуренції та створює додатковий тиск на ринок. У ТРЦ – бар'єри входження в галузь високі. Офлайн-формат у ТРЦ потребує значних інвестицій, що стримує нових гравців. Конкуренція в галузі висока.	4,9
Тиск конкурентів	Ринок насичений як онлайн-, так і офлайн-продавцями дитячих товарів. Підприємство відчуває конкуренцію з боку великих мереж і приватних магазинів.	5,4
Еластичність попиту	Попит на базові дитячі товари залишається високим, тоді як на розважальні послуги – високочутливим до економічної ситуації та доходів населення. Частота відвідувань дитячих торгівельно-розважальних центрів протягом останніх двох років збільшилася в середньому на 15-20%. Відвідуваність ТРЦ залежність від сезонності та акцій.	4,4

Середня оцінка: (4,0+4,2+4,9+5,4+4,4)/5 = 4,58		
Привабливість галузі (IS)		
Потенціал росту	Попри складну економічну ситуацію, ринок дитячих товарів в Україні зростає на 10–15% щороку, особливо в сегменті освітніх та екологічних продуктів, що підтверджує високий потенціал галузі.	5,1
Рівень прибутковості	Прибутковість галузі є середньою через значні витрати на маркетинг і утримання приміщень. Проте маржа на розважальні послуги вища за маржу в торгівлі (15–25%) і становить від 20% до 45%.	4,8
Фінансова стабільність	Галузь відносно стабільна, особливо серед підприємств, що мають змішану модель – торгівля плюс послуги. Це знижує ризики та коливання доходів.	4,2
Рівень технологічних інновацій	Впровадження технологічних інновацій не є критичним, але цифрові платформи, онлайн-бронювання та електронна комерція значно підвищують ефективність і якість сервісу.	4,5
Ефективність використання ресурсів	Багато компаній галузі мають змогу оптимізувати логістику та управління запасами. Комбінована модель (розваги + торгівля) дозволяє знижувати витрати.	4,3
Середня оцінка: (5,1+4,8+4,2+4,5+4,3)/5 = 4,58		
Конкурентні переваги (CA)		
Частка ринку	ТОВ «Амадор» займає стабільну частку у своєму регіоні (5-7%), але не є лідером ринку. Основні конкуренти – великі торгові мережі.	3,7
Якість продукції та послуг	Пропонована продукція є сертифікованою, а розважальні послуги – безпечні та цікаві для дітей. Клієнти високо оцінюють якість обслуговування.	5,1
Цикл зміни продукту	Асортимент дитячих товарів потребує регулярного оновлення з урахуванням трендів і сезонності. Це вимагає гнучкої логістики.	4,1
Лояльність споживачів	Підприємство має стабільну базу постійних клієнтів, які цінують атмосферу й сервіс. Впроваджено систему бонусів та програму лояльності.	5,1
Наявність технологічних інновацій	Використовуються сучасні CRM-системи та можливість онлайн-бронювання послуг. Проте масштаб цифрових інновацій обмежений фінансовими ресурсами.	3,9
Середня оцінка: (3,7+5,1+4,1+5,1+3,9)/5 = 4,38		
Фінансовий стан підприємства (FS)		
Рентабельність продукції	Підприємство демонструє низький рівень рентабельності продукції (3,9% у 2024 році). Частина прибутку інвестується в оновлення і розвиток розважальної зони.	2,4
Коефіцієнт оборотності активів	Цей показник має значення 1,06 у 2024 році (входить в рекомендований діапазон). Основні активи – товарні запаси та обладнання дитячого центру. При цьому забезпечується стабільна оборотність коштів.	4,6

Коефіцієнт власного капіталу	У 2024 році власний капітал підприємства становив 47%. Підприємство має доступ до короткострокового фінансування, але великі інвестиційні проєкти обмежені.	4,2
Простота виходу з ринку	Підприємство може ліквідувати бізнес без значних витрат, оскільки більшість активів ліквідні. Водночас власні приміщення знижують ліквідність і ускладнюють швидкий вихід.	3,9
Ризиковість бізнесу	Через змінні споживчі переваги та економічні коливання ризик середній. Підприємство диверсифікує діяльність для зменшення ризиків.	3,9
Середня оцінка: (2,4+4,6+4,2+3,9+3,9)/5=3,8		

Джерело: складено автором

Після оцінки факторів розраховують середнє значення для кожної групи, наносять їх на осі координат і формують чотирикутник, що відображає стратегічну позицію підприємства і допомагає визначити подальші дії.

Наступним кроком є визначення довжини гіпотенузи – чим більшою вона є, тим чіткіше окреслена стратегічна орієнтація компанії. Для її обчислення використовується стандартна геометрична формула визначення довжини гіпотенузи:

$$\sqrt{(FS^2 + IS^2)} = \sqrt{(3{,}80^2 + 4{,}58^2)} = 5{,}6$$

$$\sqrt{(IS^2 + ES^2)} = \sqrt{(4{,}58^2 + 4{,}58^2)} = 6{,}5$$

$$\sqrt{(ES^2 + CA^2)} = (\sqrt{4{,}60^2 + 4{,}4^2}) = 6{,}3$$

$$\sqrt{(CA^2 + FS^2)} = \sqrt{(4{,}46^2 + 3{,}80^2)} = 5{,}8$$

Далі обчислимо координати точки P (X; Y) за заданими формулами:

$$X = IS - CA = 4{,}58 - 4{,}46 = 0{,}12$$

$$У = FS - ES = 3{,}80 - 4{,}60 = -0{,}8$$

За результатами розрахунків побудуємо вектор рекомендованої стратегії, який проходить через точки O (0;0) та P(0,12;-0,8) та вказує на те, що ТОВ «Амадор» має зосередитись на розвитку конкурентних переваг. Результати представлені на рис. 2.19

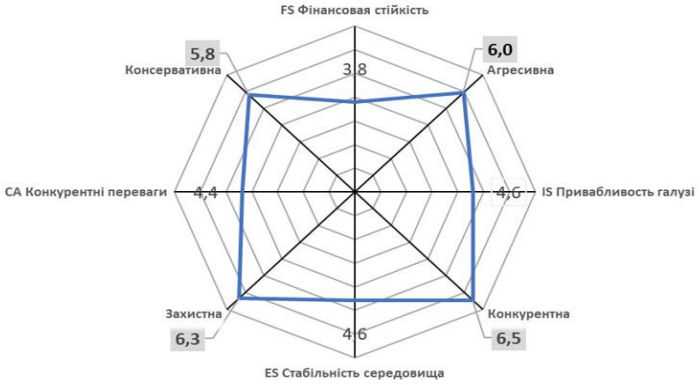


Рис. 2.19 Чотирикутник стратегічного положення ТОВ «Амадор»

Джерело: складено автором

За результатами SPACE-аналізу, ТОВ «Амадор» перебуває між консервативною та конкурентною стратегією з ухилом до конкурентної. Підприємство має внутрішні переваги (лояльнвсть споживачів, клієнтська база, CRM-рішення) і працює в привабливій галузі з високим попитом.

Втім, обмежена фінансова стійкість не дозволяє агресивної експансії. Тому рекомендовано поступове впровадження інновацій, зокрема VR-платформи, що дозволить диференціювати послуги й підвищити ефективність.

ТОВ «Амадор» доцільно реалізовувати селективну конкурентну стратегію з фокусом на унікальні продукти з високою доданою вартістю.

Пропонована програма матиме два основних напрями:

1. «Amador EduLand VR» – офлайн-формат у межах дитячого розважального центру «Амадор», що пропонуватиме дітям захопливі навчальні VR-подорожі з елементами гри та моделювання реальних ситуацій.

2. Онлайн-платформа – інтеграція VR-продукту до інтернет-магазину «Amador» як окремого цифрового сервісу, доступного для домашнього використання через підписку або разові покупки.

Таким чином, запропонована стратегія спрямована на створення довгострокової конкурентної переваги завдяки інноваційному підходу до освітньо-розважального контенту, розширення каналів взаємодії з клієнтами

та збільшення лояльності цільової аудиторії.

2.4. Розробка заходів з управління конкурентоспроможністю ТОВ «Амадор» та оцінка їх ефективності

За результатами SPACE-аналізу встановлено доцільність впровадження VR-програми з елементами гейміфікації як інноваційного напряму розвитку ТОВ «Амадор». Такий підхід сприятиме розширенню спектра послуг, зміцненню конкурентних позицій і підвищенню зацікавленості споживачів через інтеграцію сучасних цифрових технологій у розважально-освітній процес.

Сьогодні технології віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) активно впроваджуються в різні сфери – від моделювання, промисловості, медицини й охорони довкілля до космічних досліджень, нерухомості, освіти, туризму та інших галузей.

Людина сприймає до 80% інформації через зір, але запам’ятовує лише 20% побаченого, 40% побаченого й почутого та 70% того, що бачить, чує і виконує. Віртуальна реальність ефективно поєднує ці канали сприйняття, що робить її потужним інструментом для навчання в школах і університетах [16].

Аналітична компанія Fortune Business Insights прогнозує, що світовий ринок VR в освіті зросте з 17,18 млрд дол. у 2024 році до 65,55 млрд дол. до 2032 року (CAGR – 18,2%), завдяки інтеграції VR у навчання через інтерактивні 3D-симуляції [35].

В Україні стрімко зростає популярність VR-технологій в освіті та розвагах. Наприклад, можна перетворити урок біології на віртуальну подорож усередину людського тіла. У 2025 році VR і AR роблять навчання цікавішим, гнучкішим і наближеним до реального життя, розвиваючи важливі навички майбутнього [23]. У VR-середовищі дитина стає активним учасником навчального процесу: взаємодіє з об’єктами, виконує завдання, приймає рішення, що розвиває критичне мислення та сприяє кращому засвоєнню знань. Ігрові елементи (бали, рівні, нагороди) підвищують мотивацію, а можливість бачити результати дій формує розуміння причинно-наслідкових зв’язків.

Запровадження VR-технологій дозволить ТОВ «Амадор» зробити послуги привабливішими для молоді, виділитися серед конкурентів, вийти на нові освітні ринки та ефективніше використовувати технологічні можливості.

Ринок дитячих послуг стрімко змінюється під впливом цифровізації, нових освітніх підходів, зміни поведінки споживачів та запиту на якісний і одночасно цікавий контент. В табл. 2.29 наведено ключові тенденції, які формують попит і відкривають можливості для інноваційної VR-програми від ТОВ «Амадор».

Таблиця 2.29

Сучасні актуальні тренди на ринку дитячих розваг (освіти)
та їх значення для ТОВ «Амадор»

Тренд	Коротка характеристика	Значення для ТОВ «Амадор»
Гейміфікація освіти	Використання ігрових елементів для підвищення мотивації дітей до навчання.	VR-програма може ефективно поєднувати навчання та гру, що привертає увагу сучасних дітей.
Інтерактивний контент	Залучення дитини через активну участь, візуальні й тактильні стимули.	VR забезпечує повноцінну інтерактивність, що значно покращує сприйняття інформації.
Ріст EdTech-сектора	Активне впровадження технологій в освіті: VR, AR, ШІ тощо.	Підвищує інвестиційну та ринкову привабливість інноваційної програми.
Індивідуалізація навчання	Підлаштування під темп і стиль навчання кожної дитини.	У VR-середовищі можливо реалізувати персоналізовані сценарії для дітей різного віку.
Освіта як розвага («edutainment»)	Поєднання корисного з приємним: навчання через гру.	Сприяє залученню дітей, які зазвичай не цікавляться класичними освітніми форматами.
Ранній розвиток цифрових навичок	Формування технологічної грамотності з раннього віку.	Діти розвивають навички, актуальні для майбутнього, у безпечному середовищі.
Попит на безпечне дозвілля	Батьки шукають безпечні формати для дітей.	VR-заняття проводяться в контрольованому середовищі, що підвищує довіру батьків.
Локалізація світових трендів	Поширення глобальних інновацій у регіональному контексті.	ТОВ «Амадор» має шанс стати першим у своєму регіоні, що підвищує конкурентні позиції.

Джерело: складено автором

Отже, попит на інтерактивні технологічні формати зростає, тож VR-освіта з елементами гри відкриває для ТОВ «Амадор» шлях до нових ринків,

посилення конкурентності та формування інноваційного іміджу.

Суть запропонованої програми полягає в поєднанні навчання з грою: діти занурюються у сюжетну VR-реальність, взаємодіють із об'єктами, виконують пізнавальні місії, отримують винагороди та самостійно впливають на розвиток подій.

Переваги такого формату полягають у наступному: створюється сильна емоційна залученість до процесу; матеріал засвоюється глибше завдяки «проживанню» знань; розвиваються навички мислення, пам'яті, моторики, логіки та емоційного інтелекту.

Програма реалізується у спеціальних VR-класах для 6–10 дітей, де кожне робоче місце оснащене сучасним VR-обладнанням: гарнітурами з високою роздільною здатністю, контролерами або сенсорними рукавичками, потужними ПК, навчальним ПЗ, звуковою системою та панеллю викладача для управління й моніторингу.

Кожен VR-урок буде поділений на модулі тривалістю 20–30 хвилин, що відповідає фізіологічним і психологічним особливостям дітей. Структура модуля має наступний вигляд: заняття включає вступний анімаційний сюжет (2–3 хв), основну ігрову частину з навчальними завданнями (15–20 хв) та завершення з підсумками й оцінкою (3–5 хв).

Формат сприяє концентрації уваги, гнучкому комбінуванню модулів і багаторазовому використанню в різних навчальних сценаріях.

Основна тематика VR-курсів (уроків) представлена в табл. 2.30.

Таблиця 2.30

Тематичні напрями VR-курсів для дітей

Назва курсу	Характеристика курсу
Історія	Діти потрапляють у ключові періоди світової та української історії, стають учасниками подій, відвідують давні міста, замки, арени боїв, знайомляться з визначними діячами минулого. Через віртуальні подорожі учасники глибше розуміють історичні процеси, формують хронологічне мислення й зацікавлення до вивчення минулого.
Космос	Учасники занурюються у фантастичний світ Всесвіту, здійснюючи польоти між планетами, вивчаючи будову Сонячної системи, працюючи на віртуальній космічній станції або досліджуючи гравітацію та чорні діри.

	Курс розвиває пізнавальну допитливість, розширює уявлення про масштабність і складність космосу, стимулює інтерес до природничих наук.
Мандри	Цей курс дозволяє дітям здійснити віртуальні подорожі по різних континентах і країнах світу: побувати на Ейфелевій вежі, зануритися в культуру Японії, прогулятися Сахарою чи піднятися на Еверест. Під час таких мандрів діти вивчають географію, звичаї, архітектуру та природу інших народів, що розвиває глобальне мислення та повагу до культурного різноманіття.
Наука	У доступній і захоплюючій формі діти вивчають базові наукові закони та явища – від фізики й хімії до біології та анатомії. Курс пропонує експериментувати у віртуальній лабораторії, занурюватися в мікросвіт клітини або аналізувати природні сили в дії. Такий підхід формує наукове мислення, логіку, навички аналізу та підвищує зацікавленість у навчанні.

Джерело: складено автором

Для ефективної реалізації VR-програми важливо чітко визначити цільову аудиторію – дітей, а також батьків, вихователів і освітні установи, щоб адаптувати курси, технічні вимоги та маркетинг під їхні потреби (табл. 2.31)..

Таблиця 2.31

Характеристика цільової аудиторії освітньої VR-програми

Критерій	Характеристика
Вік дітей	5–12 років – найсприятливіший період для засвоєння інформації в ігровій формі. Молодші (5–7 років) – для базового пізнання, старші (8–12 років) – для глибших навчальних сюжетів.
Інтереси дітей	Технології, пригоди, ігри, фантастика, подорожі, наукові відкриття, експерименти, анімація. Діти прагнуть активної участі, динаміки та візуальної стимуляції.
Поведінкові характеристики дітей	Швидка втрата уваги при пасивному навчанні, висока емоційна чутливість, бажання досліджувати, потреба в ігровій мотивації. VR дозволяє підтримувати інтерес протягом усього заняття.
Супровід батьків	Батьки є ключовими замовниками послуги: обирають, оплачують, оцінюють ефективність. Їх приваблюють інноваційність, безпечність, розвиток дитини та навчання через гру.
Дитячі садки	Молодші групи можуть використовувати спрощені VR-уроки для розвитку мовлення, пізнавальних навичок, вивчення тварин, кольорів тощо. Потребують коротких, простих і яскравих модулів.
Шкільні групи	Школи зацікавлені у впровадженні сучасних STEM-інструментів, альтернативних методів навчання. Можлива співпраця через гуртки, позашкільні програми або інтеграцію до уроків.

Джерело: складено автором

Отже, цільова аудиторія VR-освіти – діти 5–12 років, які потребують динамічного та інтерактивного навчання, батьки, що цінують якість і безпеку, а також дитсадки та школи як потенційні партнери; врахування їхніх потреб

забезпечить успіх програми.

Для обґрунтування доцільності впровадження VR-освіти в ТОВ «Амадор» доцільно окреслити ситуацію на ринку відповідних послуг в Одесі та Україні загалом. Це дозволяє виявити рівень конкуренції, наявні прогалини у пропозиції та потенціал для виходу з інноваційною освітньо-розважальною VR-програмою.

В Одесі є VR-центри для дітей, як-от «Антошка», «Чудо Острів» і «Kids Planet», але вони пропонують лише розваги без освітнього контенту.

Подібна ситуація і в Україні: у популярних дитячих VR-центрах Києва, Львова, Дніпра та Харкова домінують розважальні програми, а структурованих освітніх VR-курсів немає.

Чітко структуровані VR-курси з навчальним змістом в Україні поки що залишаються нішевим і нерозвиненим напрямом, що дає ТОВ «Амадор» унікальну можливість вийти на ринок із конкурентною VR-програмою для дітей.

З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Амадор» та збільшення його ринкової частики можна запропонувати ще один захід – продаж окремих освітніх VR-модулів через власний інтернет-магазин.

Формати розповсюдження:

1. ARK – архівовані модулі через додаток;
2. стрімінг через платформу компанії.

Це дасть змогу родинам, школам і приватним користувачам обирати курси без відвідування центру, купуючи окремі модулі або тематичні пакети (5–10 уроків), що містять мультимедіа, 3D-візуалізацію, голосового помічника, міні-завдання та підсумкову рефлексію.

ТОВ «Амадор» пропонує готові VR-набори для дому, що включають гарнітуру, персональний код для доступу до освітніх модулів і інструкції з користування та навчальним планом, адаптовані за віком і інтересами дитини, для зручного та повторного навчання вдома.

Весь асортимент VR-курсів і відповідних комплектів може бути

поділений на тематичні категорії (табл. 2.32).

Таблиця 2.32

Тематичні категорії VR-наборів

Категорія	Опис
Початкова наука	Основи біології, фізики, хімії – у вигляді дослідів та мікросвітів.
Історія	Подорожі у Стародавній Єгипет, Грецію, Київську Русь, у форматі квесту.
Логіка та мислення	Завдання на просторову уяву, аналітику, логіку та інтелектуальні ігри.
Екологія	Знайомство з природними зонами, охорона довкілля, дослідження клімату.
Soft skills (м'які навички)	Комунікація, емоційний інтелект, командна робота, прийняття рішень.
Космос та технології	Експедиції на Марс, управління роботами, побудова станцій у космосі.

Джерело: складено автором

Усі VR-модулі та інструкції будуть доступні для завантаження на сайті Amador. Після оплати користувач зможе завантажити модуль у форматі .ARK для локального запуску або отримати стрімінговий доступ через особистий кабінет. У кабінеті можна переглядати матеріали, відстежувати прогрес, отримувати рекомендації, а також користуватися техпідтримкою і розділом «питання-відповіді». Це забезпечить зручний доступ до продукту по всій Україні та за кордоном.

Впровадження VR-освіти для дітей у форматі інтерактивних ігор та продаж окремих освітніх VR-модулів через власний інтернет-магазин нададуть ТОВ «Амадор» наступні конкурентні переваги на ринку (табл. 2.33).

Таблиця 2.33

Очікувані результати (конкурентні переваги) ТОВ «Амадор» у разі впровадження послуги інтерактивного навчання у форматі VR та продажу окремих VR-модулів

Конкурентна перевага	Характеристика
Унікальна послуга на українському ринку	ТОВ «Амадор» запропонує інноваційний формат навчання, якого немає в інших розважальних або освітніх центрах – це створює ефект «першопрохідця».

Формування іміджу інноваційної компанії	Компанія буде асоціюватися з технологічністю, сучасністю та турботою про інтелектуальний розвиток дітей.
Розширення цільової аудиторії	Охоплення не лише дітей та батьків, а й освітніх закладів, гуртків, онлайн-спільнот батьків і педагогів.
Масштабування бізнесу без фізичного розширення	Онлайн-продаж модулів та доступ до VR-освіти дозволяє вийти за межі Одеси, охопивши всю Україну та потенційно іноземні ринки.
Новий стабільний канал доходу	Продаж модулів у форматі підписки, пакунків або одиничних курсів створює стабільний грошовий потік, незалежний від сезонності.
Формування власної освітньої платформи	Всі продукти, інструкції, доступи, техпідтримка – на одному сайті. Це підвищує зручність для клієнтів та лояльність.
Повторні покупки та довготривала взаємодія	Завдяки віковій градації тем, діти можуть переходити з одного курсу на інший, а батьки – планувати покупки наперед.
Можливість виходу на B2B-ринок	Пропозиція для дитячих садків, шкіл та гуртків створює перспективу корпоративних замовлень та довгострокової співпраці.
Підвищення середнього чека	Клієнти зможуть купувати додаткові VR-набори, аксесуари, нові модулі або оформлювати підписку – це стимулює зростання прибутку.
Високий бар’єр для входу конкурентів	Для копіювання цього формату необхідні значні інвестиції у розробку контенту, IT-інфраструктуру, педагогічне тестування та маркетинг.
Соціальний імпакт і підтримка державних програм	VR-освіта відповідає сучасним трендам цифрової трансформації освіти, що може зацікавити фонди, донорські організації або державні ініціативи.
Можливість розвитку франчайзингу	За умов стабільної онлайн-платформи компанія зможе масштабуватися за моделлю франшизи або ліцензійного доступу до VR-продуктів в інших містах.

Джерело: складено автором

Не дивлячись на те що 62% доходів компанія отримує з інтернет-магазину, ми обрали ТРЦ як головний об’єкт інноваційного впровадження, через очікуване зростання відвідуваності після війни та потребу в емоційному досвіді. Офлайн-взаємодія зміцнює зв’язок із брендом і стимулює онлайн-продаж. Через інтернет-магазин також продаватимуться VR-окуляри, гарнітури та фільми. Таким чином, ТРЦ стає точкою залучення клієнтів і підсилює конкурентоспроможність як офлайн-, так і онлайн-сегменту.

Запуск VR-залу потребує спеціального технічного та просторового облаштування. До основних робіт належать підключення VR-гарнітур і комп’ютерів, зонування простору, встановлення меблів, освітлення та додаткового обладнання, а також налаштування програмного забезпечення.

Таблиця 2.34 відображає структуру витрат на підготовку приміщення та техніки для запуску VR-простору.

Таблиця 2.34

Калькуляція інвестиційних витрат на обладнання

Назва обладнання	Сума, грн.
Вартість монтажних робіт по обладненню класів	120 000
Вартість обладнання та витратних матеріалів класів (Обладнання (12 VR-станцій + ПК))	540 000
Вартість обладнання простору (меблі, декор, брендинг)	40 000
Програмне забезпечення	27 000
Інші витрати	5 400
Всього	**732 400**

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо амортизацію лінійним методом за формулою (2.10):

$A = B/СКВ$; (2.10)

Де: В – вартість амортизованого об’єкта;

СКВ – термін корисного використання об’єкта.

Якщо вартість обладнання перевищує 20 000 грн, воно класифікується як основний засіб. VR – обладнання та обладнання для простору відповідає групі 6 – інструменти, прилади та інвентар. Відповідно до пункту 138.3 статті 138 Податкового кодексу України, мінімальний строк корисного використання для цієї групи становить 5 роки. На основі цього визначається сума амортизації для обладнання.

$A_{2025\ рік} = 580\ 000 / 5 = 116\ 000$ грн;

$A_{2026\ рік} = (580\ 000 - 116\ 000)/5 = 95\ 800$ грн.

Для основного технічного оснащення, необхідно врахувати витрати на адаптацію та створення VR-контенту для освітньої платформи. Для цього планується залучення двох фахівців: програміста та інженера з розробки VR-контенту. Вони відповідатимуть за підготовку інтерактивних сценаріїв, моделювання віртуального середовища та технічну адаптацію контенту до обраного обладнання.

Розробку планується здійснити протягом 3 місяців. Місячна заробітна плата кожного фахівця становитиме 20 000 грн. Один із залучених спеціалістів

також надалі відповідатиме за сервісно-консультаційне супроводження платформи після запуску.

Калькуляція інвестиційних витрат на програмне забезпечення представлена в табл. 2.35

Таблиця 2.35

Калькуляція інвестиційних витрат на розробку програмного забезпечення

Стаття інвестиційних витрат	За місяць, грн	За 3 місяців, грн.
1	*2*	*3*
Заробітна програміста інженера	20 000	60 000
Відрахування на соціальні заходи (за законом 22%)	4 400	13 200
Витрати на маркетинг	5 000	15 000
Всього витрат	29 400	88 200

Джерело: розраховано автором

Загальна сума інвестиційних витрат складатиме 820 600 грн.

Калькуляція собівартості VR-послуги представлена в таблиці 2.36. До складу повної собівартості входять постійні операційні витрати на персонал, комунальні послуги, маркетинг, технічне обслуговування та оновлення контенту. Окремо враховано амортизаційні відрахування на придбане обладнання, а також додані орендні та адміністративні витрати, необхідні для стабільної роботи VR-простору.

Таблиця 2.36

Калькуляція собівартості послуг функціонування VR -залу

	Стаття витрат	**Сума, грн.**
1.	Зарплата персоналу (2 оператори) х 15 000 грн.	3 000
2.	Нарахування на оплату праці (за законом 22%)	660
3.	Маркетинг (онлайн + офлайн)	5 000
4.	Роялті / оновлення ігор	5 000
5.	Обслуговування та витратні матеріали	18 000
6.	Комунальні послуги + інтернет	15 000
7.	Адміністративні витрати	9 000
	Загальна собівартість	**88 600**
	Прибуток (надбавка) х 35%	31 010
	Загальна вартість	119 610

Джерело: розраховано автором

На основі аналізу трафіка в ДТРЦ, та за рахунок впровадження цілеспрямованих маркетингових заходів, зокрема залучення освітніх проєктів, просування групових VR-послуг, запровадження онлайн-бронювання та гнучкого графіка роботи ми плануємо що середня кількість клієнтів 650 клієнтів/місяць, з урахуванням роботи залу 26 дні на місяць. Ці показники прогнозуються на 2025 рік. Якщо в 2026 році закінчиться війна, ми плануємо збільшення відвідуваності нашого центру 1 200 клієнтів/місяць, 14 000 клієнтів на рік.

В середньому 650 осіб/місяць × 12 місяців = 7 800 клієнтів/рік

Собівартість однієї послуги:

119 610 грн / 650 клієнтів = 184 грн.

Розрахуймо ціни з урахуванням ПДВ

Ціна з ПДВ = 184* 20% + 184 = 220 грн.

На основі вищенаведених даних розрахуємо грошовий потік від реалізації проекту, що представлений у табл. 2.17.

Дохід від реалізації = Ціна за одиницю × Кількість послуг наданих на рік (2.11):

$ДВР_{2025рік}$ = 220 × 7 800 = 1 716 000 грн.

$ДВР_{2026рік}$ = 220 × 14 400 = 3 168 000 грн.

Прибуток від реалізації визначається за формулою

ПВР = доход від реалізації – поточні витрати (2.11)

$ПВР_{2025рік}$ = 1 716 000 грн. – 1 063 200 грн. = 652 800 грн.

$ПВР_{2026рік}$ = 3 168 000 грн. – 1 063 200 грн. = 2 104 800 грн.

Чистий прибуток визначається, як різниця між прибутком від реалізації та накладеним податком на нього (2.12):

ЧП = ПВР-(ПВР*0,20); (2.12)

$ЧП_{2025рік}$ = 652 800 грн. – (652 800 грн.× 0,20) = 522 240 грн.

$ЧП_{2026рік}$ = 2 104 800 – (2 104 800 × 0,20) = 1 683 840 грн

Розрахуємо чистий грошовий дохід за формулою (2.13):

ЧГД = ЧП + АВ; (2.14)

Де: АВ – амортизаційні витрати.

$ЧГД_{2025рік}$ = 522 240 + 116 000 = 638 240 грн.

$ЧГД_{2026рік}$ = 1 683 840 + 95 800 = 1 779 640 грн

Чистий грошовий дохід приведений розрахуємо (2.14):

ЧГДприв = ЧГД*СД; (2.14)

Де: СД – коефіцієнт дисконтування при ставці 22%.

СД = 1/(1 + r)^n; (2.15)

Де: 1/(1 + r)^n – фактор дисконтування;

R – відсоткова ставка;

N – кількість циклів.

СД = 1/(1 + 0,22)^1 = 0,820 (за рік);

ЧГДприв $_{2025рік}$ = 638 240 × 0.820 = 523 356.8 грн.

ЧГДприв $_{2026рік}$ = 1 779 640 × 0.672 = 1 195 918.08 грн.

Таблиця 2.37

Грошовий потік від реалізації проекту функціонування VR -залу

Показник	2025 рік	2026 рік
1. Дохід від реалізації	1 716 000	3 168 000
2. Поточні витрати	1 063 200	1 063 200
3. Амортизаційні відрахування	116 000	95 800
4. Прибуток від реалізації	652 800	2 104 800
5. Чистий прибуток	522 240	1 683 840
6. Чистий грошовий потік ∑ ЧП + А	638 240	1 779 640
7. Коефіцієнт дисконтування при ставці 22%	0,82	0,67
8. Чистий грошовий потік приведений	523 357	1 195 918
9. ∑ ЧГП приведений	523 357	1 248 275

Джерело: розраховано автором

Останній крок для розрахунку плану грошових потоків – це розрахунок сумарного наведеного, чистого грошового потоку, який розраховується за формулою:

∑ЧГДприв = ЧГД (за минулий період) + ЧГД (за теперішній період) (2.16)

$\sum ЧГД_{прив\ 2026рік}$ = 523 357 + 1 195 918 = 1 248 275 грн. (2.16)

Далі треба оцінити інвестиційну привабливість проекту за наведеними показниками:

- Чистий приведений дохід;
- Індекс доходності;
- Термін окупності інвестицій.

Розрахуємо чистий приведений дохід за формулою (2.17):

$$ЧПД = \frac{ЧП}{(1+i)^n} - I; \quad (2.17)$$

Де: $\frac{ЧП}{(1+i)^n}$ - чистий прибуток дисконтований протягом n років;

I – стартові інвестиції.

ЧПД = 1 248 275 грн. – 820 600 грн. = 427 675 грн.

Значення ЧПД є позитивним, а отже проект можна прийняти.

Індекс дохідності розраховуємо за формулою (2.18):

$$Iд = \frac{ЧП}{(1+i)^n} / I; \quad (2.18)$$

Iд = 1 248 275 грн. / 820 600 грн. = 1,35

Отже, на кожну гривню інвестицій ми отримаємо 1,35 грн. доходу. Проект можна прийняти, адже індекс має позитивне значення.

Термін окупності (СО) розраховується за формулою (2.19):

$$СО = I/(\frac{ЧП}{(1+i)^n})_{ср}; \quad (2.19)$$

Де: $(\frac{ЧП}{(1+i)^n})_{ср}$ - середня сума приведеного чистого грошового потоку за період часу, прийнятий у розрахунках.

СО = 523 357 грн. / 820 600 грн. = 1,6 року.

Таким чином термін окупності даного проекту складає 1,6 і його слід рекомендувати до впровадження.

Для ефективного планування впровадження проекту відкриття VR-залів у ТОВ «Амадор» використано діаграму Ганта. Цей графік охоплює усі ключові

етапи реалізації проєкту – від проведення маркетингових досліджень і розробки VR-контенту до технічного налаштування обладнання, підготовки персоналу та офіційного запуску VR-залів. Діаграма дозволяє контролювати виконання робіт у межах визначених термінів і забезпечує узгодженість дій усіх учасників проєкту (див. табл. 2.38).

Таблиця 2.38

План графік проекту Відкриття VR- залу

№	Назва етапу	Дата початку	Дата завершення	Тривалість	Завдання етапу
1	Аналіз ринку	01.07.2025	10.07.2025	10	Дослідження попиту, аналіз конкурентів, формування унікальної освітньо-розважальної концепції VR-залу.
2	Адаптація та тестування контенту	06.07.2025	26.07.2025	21	Вибір VR-контенту, переклад/озвучення українською, тестування відповідності віковим особливостям дітей.
3	Підготовка методичних матеріалів	06.07.2025	19.07.2025	14	Розробка інструкцій, сценаріїв занять, навчальних карток для супроводу VR-досвіду.
4	Ремонт, зонування приміщення	11.07.2025	30.07.2025	20	Оновлення інтер’єру, створення зон для гри, навчання, очікування, безпечної навігації.
5	Закупівля обладнання	16.07.2025	25.07.2025	10	Придбання VR-гарнітур, комп’ютерів, меблів, мережевого та охоронного обладнання.
6	Встановлення та тестування техніки	26.07.2025	01.08.2025	7	Монтаж обладнання, підключення до мережі, перевірка працездатності систем.
7	Підключення VR-контенту	29.07.2025	07.08.2025	10	Завантаження програм, налаштування контенту, інтеграція з системою керування заняттями.
	Найм та навчання персоналу	31.07.2025	13.08.2025	14	Підбір операторів, навчання правилам роботи з дітьми та технікою.
	Розробка бренду, SMM	16.07.2025	30.07.2025	15	Створення назви, логотипу, візуального стилю, запуск сторінок у соцмережах.
	Рекламна кампанія	10.08.2025	23.08.2025	14	Проведення промо-акцій, таргетинг у соцмережах, співпраця зі школами та блогерами.
	Техничне	25.08.2025	29.08.2025	5	Проведення пробних занять

	відкриття				з фокус-групами, збір зворотного зв’язку, виправлення недоліків.
	Урочисте відкриття	30.08.2025	30.08.2025	1	Організація святкового заходу з участю дітей, батьків, ЗМІ, демонстрація можливостей VR-залу.
	Робота, фідбек, розвиток	31.08.2025	20.09.2025	21	Початок регулярної роботи, опитування клієнтів, внесення покращень, планування нових програм.

Джерело: складено автором

У графічному вигляді діаграма Ганта розробленого проекту представлена на рис. 2.20.

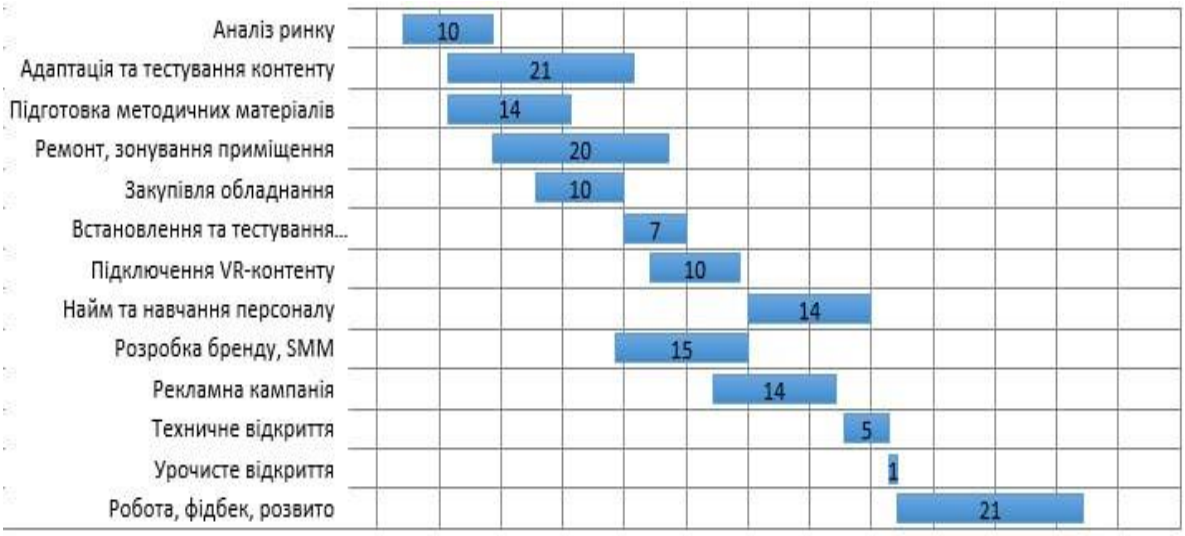


Рис. 2.20 Діаграма Ганта

Джерело: складено автором

Діаграма Ганта демонструє послідовну та частково паралельну реалізацію етапів запуску VR-залу. Старт у липні 2025 року й вихід на перших клієнтів у жовтні забезпечують вдале входження в осінній сезон. Завдяки ранньому тестуванню MVP та адаптації контенту забезпечується якість, а паралельне відкриття VR-класу та онлайн-продажів формує гнучку бізнес-модель.

Після запропонованих заходів слід зробити повторне оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Амадор». Для цього знов порівняємо за встановленими факторами наше підприємство з його основними конкурентами (табл. 2.39).

Таблиця 2.39

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Амадор» та його основних конкурентів після впровадження заходів

Фактори	Вага	«Амадор»		ТРЦ «Мега-Антошка»		«Чудо Острів»	
		Середня оцінка	Зважена оцінка	Середня оцінка	Зважена оцінка	Середня оцінка	Зважена оцінка
Якість товарів та сервісу	0,11	4,2	0,46	5	0,55	5	0,55
Широта асортименту товарів і послуг	0,1	3,5	0,35	5	0,5	4	0,4
Наявність онлайн-платформи (інтернет-магазину)	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Маркетингова стратегія і канали комунікації	0,08	4,3	0,34	5	0,4	3	0,24
Інноваційність товарів і розважальних форматів	0,08	4	0,32	5	0,4	4	0,32
Лояльність клієнтів	0,08	4	0,32	5	0,4	3	0,24
Рівень диференціації	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Репутація бренду	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Кваліфікація персоналу	0,06	5	0,3	5	0,3	4	0,24
Цінова політика та гнучкість	0,12	4	0,48	5	0,6	4	0,48
Цифровізація управління	0,07	3,2	0,22	4	0,28	3	0,21
Локація і транспортна доступність	0,07	5	0,35	5	0,35	4	0,28
Усього	**1**	**-**	**3,95**	**-**	**4,66**	**-**	**3,77**

Джерело: складено автором

Для наочності проведеного аналізу представимо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Амадор» після проведення заходів (рис. 2.21).

Отже, за проведеним аналізом конкурентоспроможності, який виявив потребу в посиленні конкурентної позиції, нами було прийнято рішення щодо розширення асортименту. Підприємством було вирішено впровадити нову послугу VR-освіту. Тобто, завдяки запропонованим заходам, очікується збільшення частки ринку та покращення фінансової стійкості підприємства.

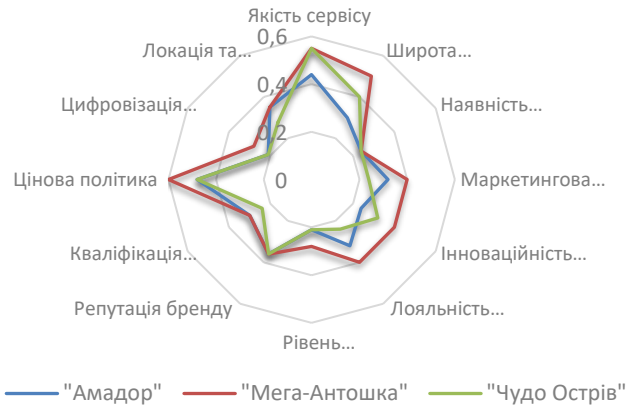


Рис. 2.21 Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Амадор» після впровадження заходів

Висновки до розділу 2

1. Аналіз ринку дитячих товарів за методом Портера показав високу конкуренцію як в онлайн-, так і в офлайн-сегментах. Інтернет-торгівля має нижчі бар'єри, але перенасичена, офлайн – капіталомісткий, проте забезпечує глибший досвід. Високий вплив споживачів і постачальників, загроза замінників підсилює потребу в інноваціях. Для посилення позицій потрібні персоналізація та багатоканальні стратегії.

2. Фінансовий аналіз ТОВ «Амадор» засвідчив зростання у 2023-му та спад у 2024 році через зовнішні й внутрішні чинники. Попри це, капітал і фінансова незалежність залишаються стабільними, але є проблеми з ліквідністю й оборотністю, що потребує покращення управління грошовими потоками. Основний прибуток генерує інтернет-магазин, доповнений фізичною точкою і дитячим центром.

3. ТОВ «Амадор» займає середні позиції на ринку дитячих товарів, поступаючись мережі «Мега-Антошка», але демонструючи потенціал завдяки сильному сервісу, конкурентним цінам, якісній логістиці та персоналізованому підходу. Основні напрями для зростання – розширення асортименту, посилення інноваційності, цифровізації та активності в соцмережах. Перспективним кроком є впровадження VR-продуктів, що

дозволить зміцнити ринкові позиції, залучити нову аудиторію та сформувати довгострокову конкурентну перевагу.

4. Впровадження VR-освіти з ігровими елементами – стратегічна відповідь на потреби ринку. Програма поєднує навчання й розваги, приваблює дітей і батьків. Онлайн-продаж VR-модулів дозволить масштабувати проєкт і створити новий дохід. Унікальність, EdTech-напрям і персоналізація формують довгострокову перевагу.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумок, можна зробити наступні висновки.

1. Конкурентоспроможність – це здатність підприємства ефективно використовувати ресурси, впроваджувати інновації та адаптуватися до ринкових змін, забезпечуючи при цьому стабільні конкурентні переваги. Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах зростаючої конкуренції вимагає стратегічного підходу, інновацій, раціонального використання ресурсів, орієнтації на якість, довіру споживачів та гнучке реагування на зміни ринку.

2. Проведений аналіз ринку виявив високий рівень конкуренції як в офлайн-, так і в онлайн-сегменті. Онлайн-торгівля демонструє зростання, проте ТРЦ залишаються важливими для створення емоційного досвіду. Гібридні бізнес-моделі, інтеграція освітніх елементів (edutainment), розвиток VR-послуг та зростання вимог до безпеки є ключовими тенденціями ринку. В умовах післявоєнного відновлення очікується підвищення відвідуваності ТРЦ і збільшення попиту на інтерактивні розваги.

3. Проведений фінансово-господарський аналіз ТОВ «Амадор» продемонстрував позитивну фінансову динаміку у 2023 році, однак у 2024 році спостерігалося зниження чистого доходу та рентабельності через зовнішні й внутрішні виклики. Незважаючи на це, підприємство зберегло фінансову стабільність, підвищило рівень власного капіталу та підтримало платоспроможність. Основним джерелом прибутку залишається інтернет-магазин, який формує 62% доходів, доповнений фізичним магазином і дитячим центром.

4. Оцінка конкурентоспроможності показала, що ТОВ «Амадор» має сильні позиції за якістю сервісу, доступністю цін та зручністю локації. Проте компанія поступається лідерам ринку в асортименті, цифровізації та унікальності формату. Метод порівняльної рейтингової оцінки виявив рівень конкурентоспроможності на рівні 3,77 бала, що дорівнює показнику «Чудо

Острів», але нижче за «Мега-Антошку» (4,66 бала). Це свідчить про наявність потенціалу для зростання за умови стратегічного оновлення.

5. Як основний стратегічний крок підвищення конкурентоспроможності запропоновано впровадження освітньо-розважальної VR-програми «Amador EduLand» у ТРЦ, а також продаж VR-гарнітур і фільмів через інтернет-магазин. Проєкт має мультиплікативний ефект – підвищує відвідуваність ТРЦ, лояльність клієнтів та обсяги онлайн-продажів.

Економічна ефективність впровадження VR-зони в ТРЦ підтверджена розрахунками: чистий приведений дохід становить 427 675 грн, індекс доходності – 1,35, а термін окупності інвестицій –1,6 року.

Отже, запропонований комплекс заходів дозволить ТОВ «Амадор» не лише зміцнити позиції на ринку, а й стати інноватором у сфері дитячих послуг у форматі edutainment.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35 (дата звернення: 15.03.2025)

2. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2021. № 44. С. 45–49.

3. Бармашова Л. В., Антонова Ю. В. Формування ринкової стратегії підприємства. URL: http://barmashova.ru/nauchni_stati/formir_rinoch_ strategi_ predpriati/ (дата звернення: 15.03.2025)

4. Бондаренко А. Ф., Гордієнко В. П., Дудченко О. О. Фактори конкурентоспроможності на ринку операторів мобільного зв'язку. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2019. №2. С. 56–62.

5. Бурдонос Л. І., Виноградня В. М. Управління інвестиційною привабливістю підприємства. Modern Economics. 2021. № 30 (2021). С. 47-51.

6. Відвідуваність торговельних центрів Києва відновлюється – чому українці повертаються до ТРЦ. 2024. URL: https://www.ucsc.org.ua/vidviduvanist-torgovelnyh-czentriv-kyyeva-vidnovlyuyetsya-chomu-ukrayinczi-povertayutsya-do-trcz/? (дата звернення: 24.04.2025).

7. Відвідуваність торгових центрів України потроху зростає. 2024. URL: https://utgcompany.com/vidviduvanist-torhovykh-tsentriv-ukrainy-potrokhu-zrostaie/? (дата звернення: 24.04.2025).

8. Воронько-Невіднича Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в мовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 21. С. 251–254.

9. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті

стратегічного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3. С. 11–15.

10. Гойденко Т. У 2024 році в Україні може не відкритися жодного нового ТРЦ. 2024. URL: https://delo.ua/business/u-2024-roci-v-ukrayini-moze-ne-vidkritisya-zodnogo-novogo-trc-433685/? (дата звернення: 24.04.2025).

11. Гулик Т. В., Крюк В. В. Сутність поняття ринкової стратегії та її місце в системі міжнародного маркетингу. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 354-361.

12. Демчина Д. Як створити прибутковий дитячий розважальний центр: Ідеї, бюджет та стратегії. URL: https://business-broker.com.ua/blog/iak-vidkryty-dytiachyy-rozvazhalnyy-tsentr/? (дата звернення: 25.04.2025).

13. Державна митна служба України. Результати виконання митними органами фіскальної функції у 2024 році. URL: https://customs.gov.ua/en/news/novini-20/post/rezultati-vikonannia-mitnimi-organami-fiskalnoyi-funktsiyi-u-2024-rotsi (дата звернення: 26.05.2025).

14. Дитячий простір "Амадор": офіційний сайт. URL: https://amador.com (дата звернення: 25.04.2025).

15. Дитячі парки розваг і війна. Як змінився родинний відпочинок за останні роки. URL: https://nashkiev.ua/life/dityachi-parki-rozvag-i-viina-yak-zminivsya-rodinnii-vidpochinok-za-ostanni-roki (дата звернення: 17.04.2025).

16. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ : ЦНЛ, 2016. 384 с.

17. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: [монографія] / О. І. Драган. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.

18. Захожий М. Тренди та виклики українського ринку eCommerce у 2024 році. 2024. С. 1-5.

19. Імпорт 2024: які країни домінують у торгових відносинах з Україною. 2024. URL: https://saveprosolutions.com/blog/import-2024-iaki-krayini-dominuiut-u-torgovix-vidnosinax-z-ukrayinoiu? (дата звернення: 27.04.2025).

20. Інтернет-магазин дитячих товарів «Антошка». URL: https://antoshka.ua (дата звернення: 06.05.2025).

21. Карта відновлення. Реєстр об’єктів. URL: https://reukraine.shtab.net/objects? (дата звернення: 25.04.2025).

22. Котенко С. І., Швіндіна Г. О. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. Проблеми економіки. 2018. № 3. С. 104–112.

23. Котенко С., Швіндіна Г. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрямок підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2020. № 2. С. 174−180.

24. Кузнецова І., Артемова О. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету] – 2016. - №10. – С.54-73.

25. Кузнецова І., Кублікова Т. Сучасні концепції формування стратегій підприємств. // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету] – 2017. - №5. – С.95-105.

26. Леонова С., Леонова Х. Ідентифікація маркетингової привабливості вітчизняних кінотеатрів в умовах воєнного часу. Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-36 (дата звернення: 15.03.2025).

27. Магазин Альва. Виробник дитячого обладнання. URL: https://almaua.com/uk/3-dityache-igrove-obladnannya? (дата звернення: 27.04.2025).

28. Магазин Цикада. Професійне обладнання для бізнесу і дому. URL: https://cicada.in.ua/obladnannya-dlya-dityachih-igrovih-kimnat?srsltid=AfmBOooOCvjc1N3y_sfgsXMBUeQpTRVWLjmfosGL8eNKd1iOIb-1CP15& (дата звернення: 27.04.2025).

29. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2020. № 2. С. 5–17.

30. Малік М. Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2017. 207 с.

31. Маранчак М. Огляд новин дитячих магазинів та ДРЦ: Akvarel, Fly Kids, Антошка, Чудо Острів, Hamleys та інші. URL: https://rau.ua/novyni/ogljad-novin-ditjachih-magaziniv/ (дата звернення: 18.04.2025).

32. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Економіка. 2016. Т. 275, Вип. 263. С. 102–105.

33. Меліхов А. А. Стратегічна спрямованість конкурентного розвитку підприємства. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/72006417.pdf (дата звернення: 15.03.2025).

34. Мережа дитячих магазинів «Чудо Острів». URL: https://chudo-ostriv.com.ua (дата звернення: 06.05.2025).

35. Настич І. Ринок ТРЦ 2020: відкладені відкриття, падіння орендної ставки та зростання товарообігу. 2021. URL: https://propertytimes.com.ua/itogi_goda/rinok_trts_2020_vidkladeni_vidkrittya_padinnya_orendnoyi_stavki_ta_zrostannya_tovaroobigu (дата звернення: 24.04.2025).

36. Нестерук А., Хмель Т., Бутко Т. Вплив гаджетів: скільки часу рекомендують користуватися телефоном дітям та підліткам. 2025. URL: https://suspilne.media/zhytomyr/943529-vpliv-gadzetiv-skilki-casu-rekomenduut-koristuvatisa-telefonom-ditam-ta-pidlitkam/ (дата звернення: 26.04.2025).

37. Олійник В. Українські ігри в Steam за 2023 рік. 2024. URL: https://ain.ua/2024/03/14/ukrayinski-igry-v-steam-za-2023-rik-statystyka-ta-

analityka/? (дата звернення: 26.04.2025).

38. Орлюк М. Кількість відвідувачів у найбільших українських ТРЦ перевищила довоєнні показники. 2023. URL: https://censor.net/biz/news/3460469/kilkist_vidviduvachiv_u_nayibilshyh_ukrayinskyh_trts_perevyschyla_dovoyenni_pokaznyky (дата звернення: 24.04.2025).

39. Осичка О., Ашихін Я. Управління конкурентними перевагами підприємства. Сучасні проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах військового стану: тези доповідей підсумкової студентської конференції ФМОІТ. 2023. С.90-93.

40. Осіяк Д. Увага, діти: як працюють дитячі розважальні центри під час війни. Кейси Країна мрій та Neopolis. URL: https://rau.ua/dosvid/uvaga-diti/ (дата звернення: 18.04.2025).

41. Офіційна фінансова звітність СФГ «Сатурн». URL: https://clarity-project.info/edr/13957142. (дата звернення: 15.02.2025).

42. Панченко М. М. Стратегічні напрями розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу україни: дис. кан. док. філ: Чернігів, 2024. 202 с.

43. Поліковська Ю. Обсяг україномовних трансляцій на Twitch. 2023. URL: https://ms.detector.media/internet/post/33843/2023-12-27-obsyag-ukrainskomovnykh-translyatsiy-na-twitch-za-rik-zris-pryblyzno-na-200/? (дата звернення: 26.04.2025).

44. Прокопишин О. С. Забезпечення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств птахівництва. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 1. С. 26–30.

45. Савченко М. В., Іванов В. М. Конкурентний аналіз як інструментарій формування стратегії виходу вітчизняних підприємств на світовий ринок. Економіка і організація управління. 2022. № 1 (45). С. 47-58.

46. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового реалізації. Економіст. 2021. № 12. С. 58–61.

47. Сапотніцька Н. Я., Козак В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 49-52.

48. Сапрун Г. Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств. Молодий вчений. 2017. № 3 (43). URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf (дата звернення: 15.03.2025).

49. Слез А. Ігорний бізнес: аналіз ринку комплексів дитячих закладів дозвілля. 2017. URL: https://koloro.ua/ua/doslidzhennya/igornyj-biznes-analiz-rynku-kompleksiv-dytyachyh-zakladiv-dozvillya/? (дата звернення: 24.04.2025).

50. Смирнова І. «У батьків обмежені бюджети»: керівник Асоціації розважальних парків Роман Михайленко про те, як працює ринок дитячих розваг. URL: https://thepage.ua/ua/ritejl/dityachi-rozvazhalni-centri-v-ukrayini-cini-2023-ta-yak-pracyuyut-pid-chas-vijni (дата звернення: 17.04.2025).

51. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.

52. ТОВ "Амадор": основна інформація. URL: https://clarity-project.info/edr/42984660 (дата звернення: 25.04.2025).

53. У листопаді відвідувачів ТРЦ поменшало: Shopping Index впав майже на третину. 2021. URL: https://ua-retail.com/2021/11/u-listopadi-vidviduvachiv-trc-pomenshalo-shopping-index-vpav-majzhe-na-tretinu/? (дата звернення: 26.04.2025).

54. Успенська В. М., Грицай С. М., Єременко І. В. та інші. Безпека і здоров’я учасників освітнього процесу в умовах сьогодення. зб. наук. стат. IV все. Укр. наук. практ. онл. конф. Суми : 2023. С. 254-261.

55. Учень С. П. Дизайн фудкорту торгово-розважального центру : квал. роб. зд. ст. бакл: Київ, 2023. 63 с.

56. Халімон Т. М. Гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1 (23). С. 74–82.

57. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10 (2). С. 117–120.

58. Чигрин О., Бондаренко А. Напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17 (дата звернення: 15.023.2025).