

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра економіки і бізнесу

Освітньо-професійна програма «Туризм»
Галузь знань 24 Сфера обслуговування
Спеціальність 242 Туризм

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

Лариса БОЛТЯНСЬКА
«17» червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему «Анімаційний менеджмент у готельно-ресторанному господарстві:
інноваційні форми та практики»

Здобувач вищої освіти: _____ Софія КЛОЧКОВА

Керівник: _____ ст. викладач Олена ВАСИЛЬЧЕНКО

Запоріжжя, 2026 р.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра економіки і бізнесу

Освітньо-професійна програма «Туризм»
Галузь знань 24 Сфера обслуговування
Спеціальність 242 Туризм

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної
програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Валентина ДЕМКО

_____ Лариса БОЛТЯНСЬКА

«22» вересня 2025 р.

«23 » вересня 2025 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи для здобувачів
ступеня вищої освіти «Бакалавр»**

здобувачу вищої освіти КЛОЧКОВІЙ Софії Сергіївні

1. Тема кваліфікаційної роботи «Анімаційний менеджмент у готельно-ресторанному господарстві: інноваційні форми та практики»

керівник роботи старший викладач Олена ВАСИЛЬЧЕНКО

затверджені наказом ректора університету від «15» вересня 2025 року № 480-С

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 15 червня 2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-теоретична література; офіційні статистичні дані Державної служби статистики України та міжнародних організацій, статистична звітність суб'єкта господарювання

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження анімаційного менеджменту у готельно-ресторанному господарстві

Розділ 2. Аналіз сучасного стану анімаційного менеджменту на прикладі EMILY RESORT

Розділ 3. Інноваційні форми та шляхи вдосконалення анімаційного менеджменту у готельно-ресторанному господарстві

Висновки

Список використаних джерел

5. Перелік графічного матеріалу: 18 таблиць, 10 рисунків

6. Дата видачі завдання «24» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	28.10.2025 р.	
2	Розділ 1. Теоретичні основи дослідження анімаційного менеджменту у готельно-ресторанному господарстві	02.03.2026 р.	
3	Розділ 2. Аналіз сучасного стану анімаційного менеджменту на прикладі EMILY RESORT	30.04.2026 р.	
4	Розділ 3. Інноваційні форми та шляхи вдосконалення анімаційного менеджменту у готельно-ресторанному господарстві	31.05.2026 р.	
5	Висновки, список використаних джерел	12.06.2026 р.	
6	Перевірка на плагіат	15.06.2026 р.	

Здобувач вищої освіти _____ Софія КЛОЧКОВА

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Олена ВАСИЛЬЧЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АНІМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ	8
1.1 Сутність, поняття та функції анімаційного менеджменту	8
1.2. Структура анімаційної служби	16
1.3. Інноваційні форми та технології анімаційного менеджменту	19
1.4. Оцінка ефективності анімаційного менеджменту в готельно- ресторанному господарстві	22
1.5. Оцінка ефективності анімаційного менеджменту в готельно- ресторанному господарстві	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ АНІМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ EMILY RESORT	29
2.1 Загальна характеристика підприємства	29
2.2 Аналіз анімаційної діяльності Emily Resort	36
2.3. Аналіз конкурентоспроможності Emily Resort	45
РОЗДІЛ 3 ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНІМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ	57
3.1. Сучасні інновації в анімаційній діяльності	57
3.2. Розробка власної анімаційної програми	63
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення анімаційного менеджменту	74
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних умов розвитку індустрії гостинності та посилення конкуренції на ринку туристичних послуг підприємства готельно-ресторанного господарства змушені постійно вдосконалювати систему обслуговування клієнтів і шукати нові способи підвищення власної конкурентоспроможності. Сьогодні споживачі очікують не лише якісних послуг проживання та харчування, а й отримання позитивних емоцій, нових вражень та змістовного дозвілля. Саме тому важливого значення набуває анімаційний менеджмент, який забезпечує організацію розважальних, спортивних, культурно-пізнавальних та рекреаційних заходів для різних категорій гостей.

Анімаційна діяльність виступає важливою складовою сучасного туристичного продукту, сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню його ринкових позицій. Особливо актуальним є впровадження інноваційних підходів до організації дозвілля, використання цифрових технологій, інтерактивних форматів та сучасних інструментів комунікації з клієнтами.

Одним із провідних туристично-рекреаційних комплексів Західної України є Emily Resort, який активно розвиває анімаційний напрям діяльності та впроваджує сучасні форми організації дозвілля. У зв'язку з цим дослідження особливостей анімаційного менеджменту підприємства та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення є актуальним і практично значущим завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти анімаційної діяльності в туризмі та готельно-ресторанному господарстві досліджували С. І. Байлик [3, 17], О. М. Кравець [17, 34], С. М. Килимистий [16], І. Б. Андренко [1], Л. Сазонець [18] та інші науковці. У своїх працях вони розглядали сутність анімаційного менеджменту, особливості

організації дозволя, функції анімації, її вплив на конкурентоспроможність підприємств та сучасні тенденції розвитку анімаційної діяльності. Разом із тим питання впровадження інноваційних технологій та вдосконалення анімаційного менеджменту на сучасних підприємствах сфери гостинності потребують подальшого дослідження.

Метою дослідження є особливості анімаційного менеджменту в готельно-ресторанному господарстві та розробка рекомендацій щодо вдосконалення на прикладі Emily Resort.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

1. Розкрити сутність, функції та основні принципи анімаційного менеджменту.
2. Дослідити роль анімаційної діяльності в системі готельно-ресторанного господарства.
3. Проаналізувати сучасні підходи до організації анімаційних послуг.
4. Надати загальну характеристику діяльності Emily Resort.
5. Дослідити особливості організації анімаційного менеджменту на підприємстві.
6. Провести оцінку ефективності анімаційної діяльності за результатами анкетування гостей.
7. Здійснити SWOT-аналіз анімаційного менеджменту Emily Resort.
8. Визначити перспективні напрями вдосконалення анімаційної діяльності підприємства.
9. Розробити авторську анімаційну програму та обґрунтування можливості її впровадження.

Об'єктом дослідження є анімаційний менеджмент у готельно-ресторанному господарстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти організації анімаційної діяльності в Emily Resort.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і

зарубіжних вчених, нормативно-правові документи, статистичні матеріали, офіційні дані підприємства Emily Resort, результати анкетування гостей, а також матеріали мереж Інтернет.

Методична база дослідження включає загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, системний підхід, SWOT-аналіз, анкетування, графічний метод та метод логічного узагальнення.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення анімаційного менеджменту у Emily Resort та створенні авторської анімаційної програми «Family Adventure Weekend», яка може бути використана для підвищення якості обслуговування гостей і розширення спектра анімаційних послуг.

Структура та обсяг. Кваліфікована робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел - 51 найменування (україномовних – 36 , закордонних – 15) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 109 сторінок друкованого тексту. Робота містить 18 таблиць, 10 рисунків та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АНІМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Сутність, поняття та функції анімаційного менеджменту

У сучасних умовах розвитку готельно-ресторанного господарства спостерігається значне зростання конкуренції, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до організації обслуговування клієнтів. Традиційні послуги проживання та харчування вже не є достатніми для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Сучасний споживач орієнтується не лише на матеріальні аспекти обслуговування, але й на емоційний досвід, який він отримує під час перебування у закладі [31, 32].

Особливого значення в цих умовах набуває анімаційний менеджмент, який забезпечує організацію дозвілля, створення позитивної атмосфери та формування лояльності клієнтів. Анімаційна діяльність сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів, але й формує унікальний імідж підприємства.

Анімаційний менеджмент у готельно-ресторанному господарстві – це система управління процесами організації дозвілля, розваг та культурно-пізнавальної та рекреаційної діяльності клієнтів. Його метою є створення позитивного емоційного досвіду та підвищити рівня задоволеності гостей [16, 17].

Анімаційний менеджмент також є інструментом для підвищення якості послуг. Якість анімації може бути ключовим фактором у виборі клієнтів у ситуаціях, коли матеріальні характеристики закладів є подібними (номери, кухня, інфраструктура), особливо це стосується курортних і туристичних комплексів [40, 43]. Анімаційний менеджмент є міждисциплінарним, оскільки він поєднує елементи психології, соціології, маркетингу та менеджменту. Це дозволяє більш ефективно впливати на поведінку клієнтів та формувати їхню

лояльність [41; 42].

Аналіз наукової літератури відсутній свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення цього поняття С.І. Байлик та О.М. Кравець розглядають анімаційні послуги як складову туристичного обслуговування, що передбачає організацію активного та змістовного відпочинку туристів. Автори підкреслюють, що анімація є важливим інструментом залучення клієнтів до активної взаємодії з середовищем відпочинку [3, 17].

У своїх дослідженнях О.М. Кравець підкреслює, що анімація є важливим елементом туристичного продукту, оскільки вона створює емоційний досвід для клієнтів та підвищує рівень їх задоволеність [17].

С.М. Килимистий розглядає анімацію як складову рекреаційної діяльності, яка забезпечує відновленню фізичних і психологічних ресурсів людини, тобто виконує також оздоровчу функцію [16].

І.Л. Сазонець та інші дослідники пов'язують анімацію з курортною діяльністю, підкреслюючи її роль у формуванні комплексного оздоровчого продукту [18].

У свою чергу, І.Б. Андренко підкорює, що ефективна організація анімації сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства та збільшенню його прибутковості [1].

На нашу думку, анімаційний менеджмент є важливою складовою системи управління підприємствами готельно-ресторанного господарства, яка забезпечує організацію дозвілля гостей, формує позитивний емоційний досвід, підвищує зацікавленість клієнтів та сприяє забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. Він поєднує елементи менеджменту, маркетингу та організації дозвілля, що дозволяє створювати якісний туристичний продукт, підвищує рівень задоволеності гостей.

Наведені вище трактування анімаційного менеджменту узагальнено у таблиці А.1 додатку А.

Таким чином, анімаційний менеджмент є багатогранним явищем, яке

поєднує елементи сервісної діяльності, маркетингу та організації дозвілля.

Він виступає як підсистема загального менеджменту та включає наступні основні складові: організація дозвілля гостей, розробка та впровадження анімаційних програм, управління персоналом (аніматорами), оцінка ефективності анімаційної діяльності та інтеграція анімації у загальну стратегію підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні складові анімаційного менеджменту (АМ)

Джерело: розроблено автором на основі [16], [17]

Анімаційна діяльність сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства, оскільки дозволяє створювати унікальний сервіс, який складно відтворити конкурентам [7, 8].

Функції анімаційного менеджменту охоплюють основні управлінські процеси [16, 17]. Кожна з них має свою специфіку та значення для забезпечення ефективної діяльності підприємства (рис. 1.2).

Функція планування передбачає не лише розробку анімаційних програм,

але й визначення цільової аудиторії, аналіз її потреб, а також прогнозування результатів впровадження анімаційних заходів.

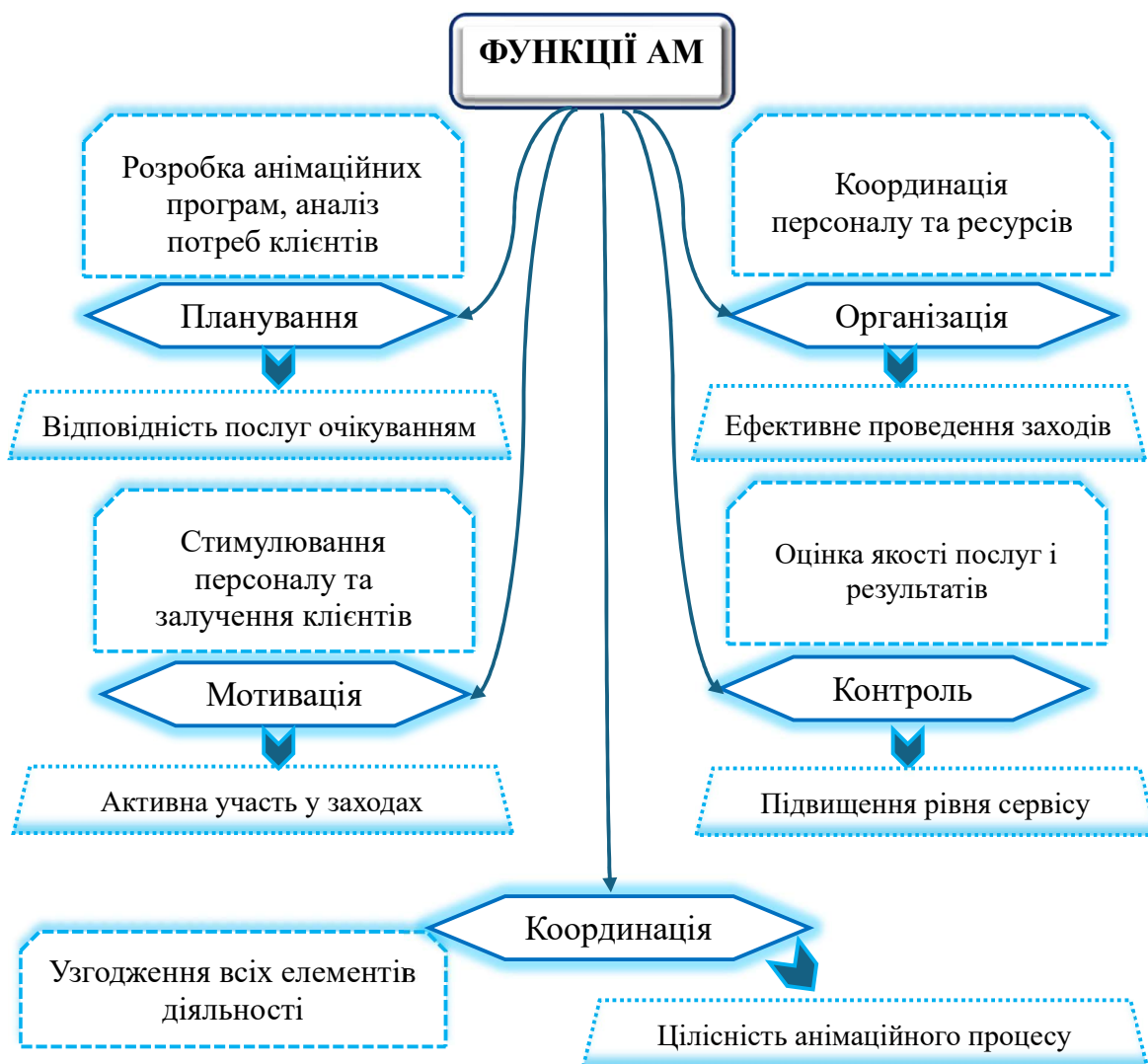


Рис. 1.2. Функції анімаційного менеджменту (АМ)

Джерело: розроблено автором на основі [16], [17]

Організаційна функція включає розподіл обов'язків між працівниками, формування команди аніматорів, забезпечення необхідними ресурсами та координацію їх діяльності [16].

Мотиваційна функція спрямована як на персонал, так і на клієнтів: для персоналу вона полягає у створенні сприятливих умов праці та системи

стимулювання, а для клієнтів – у залученні їх до активної участі в анімаційних заходах [16].

Контрольна функція дозволяє оцінити ефективність проведених заходів, рівень задоволеності клієнтів та відповідність отриманих результатів поставленим цілям, а також передбачає внесення коректив у майбутні програми [16].

Враховуючи поточні тенденції в анімаційного менеджменту, слід зазначити, що ці тенденції тісно пов'язаний з загальними тенденціями в галузі гостинності [34].

За змістом анімація поділяється на категорії культурно-розважальну, спортивну, дитячу, гастрономічну та рекреаційну анімацію (рис. 1.3).

Анімаційна діяльність у готельно-ресторанному господарстві класифікується за різними ознаками, що дозволяє систематизувати її види та ефективно застосовувати у практиці підприємств [5].

За формою організації розрізняють індивідуальну та групову анімацію. Індивідуальна анімація передбачає персоналізований підхід до клієнта, тоді як групова спрямована на залучення широкого кола учасників [16, 17].

Таким чином, класифікація анімаційної діяльності дозволяє більш ефективно організовувати анімаційні програми та адаптувати їх до потреб різних категорій клієнтів.

Важливим елементом анімаційного менеджменту є дотримання основних принципів його організації. До таких принципів належать орієнтація на потреби клієнта, системність, комплексність, інноваційність та гнучкість.

Принцип орієнтації на клієнта передбачає врахування індивідуальних потреб і вподобань споживачів [7]. Принцип системності забезпечує взаємозв'язок усіх елементів анімаційної діяльності. Комплексність означає поєднання різних форм і видів анімації. Інноваційність передбачає впровадження сучасних технологій і нових форматів, а гнучкість дозволяє швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища [28].



Рис.1.3. Види анімаційної діяльності у готельно-ресторанному господарстві за змістом

Джерело: розроблено автором на основі [16], [17]

Ефективність анімаційного менеджменту значною мірою залежить від

кваліфікації персоналу. Аніматори не лише організовують заходи, але й безпосередньо взаємодіють з компаніями та їхніми клієнтами. Вони впливають на перше враження про сервіс, емоційний стан гостей і атмосферу гостинності. Відповідно, для забезпечення високого рівня анімаційних послуг важливим є підбір, навчання та розвиток персоналу [37, 46]. Оцінка сезонності анімаційних програм також є важливою. Потреби клієнтів можуть змінюватися протягом року, що вимагає зміни програм для відповідних умов. У літній сезон більш людей віддають перевагу активним заходам на відкритому повітрі, тоді як у зимовий сезон переважають інтерактивні та культурні програми [27].

Анімаційна діяльність дозволяє клієнтам отримувати неповторний досвід, що є важливим фактором у сучасних умовах конкуренції. Вона формує позитивне ставлення до закладу, сприяє повторним відвідуванням і забезпечує зростання лояльних клієнтів. Клієнти дедалі частіше обирають ті заклади, які пропонують не лише базові послуги, але й додаткові можливості для дозвілля. Не менш важливою є роль анімації у формуванні лояльності клієнтів. Завдяки регулярному проведенню заходів формується стабільна клієнтська база, що забезпечує підприємству стійкий розвиток [42].

Анімація виконує не лише соціально-культурну функцію, але й економічну. Вона сприяє збільшенню тривалості перебування клієнтів у закладі, підвищенню середнього чека та формуванню стабільної клієнтської бази. У сучасних світі саме анімаційні послуги можуть стати вирішальним фактором при виборі готельно-ресторанного підприємства серед великої кількості конкурентів [39, 43].

Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити такі основні аспекти анімаційної діяльності: соціально-культурний, рекреаційний, сервісний, маркетинговий [16, 17]. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до організації анімаційної діяльності, що передбачає інтеграцію різних функцій та інструментів управління.

У таблиці 1.1 узагальнено характеристику основних аспектів

анімаційної діяльності.

Таблиця 1.1

Аспекти анімаційної діяльності

Аспект	Характеристика	Вплив на підприємство
Соціально-культурний	Організація дозвілля, комунікація	Формування атмосфери
Рекреаційний	Відновлення фізичних і психологічних ресурсів	Підвищення задоволеності
Маркетинговий	Формування іміджу та бренду	Зростання конкурентоспроможності
Економічний	Збільшення доходів	Підвищення прибутку

Джерело: розроблено автором на основі [16, 17]

Згідно з практичними дослідженнями, наявність анімаційних програм істотно впливає на вибір закладу клієнтами. Анімація формує емоційний зв'язок між клієнтом і підприємством, що є важливим фактором у сучасному конкурентному середовищі.

Отже, анімація є невід'ємною складовою туристичного продукту готельно-ресторанних підприємств, оскільки вона робить продукт привабливим і робить його більш конкурентоспроможним.

Ефективність анімаційної діяльності залежить від низки факторів, серед яких можна виділити соціально-демографічні характеристики клієнтів, рівень доходів, культурні особливості, сезонність, а також рівень розвитку самого підприємства [41].

Зокрема, вік і смак клієнтів значною мірою впливають на формат анімаційних програм [7]. Молодим людям більш подобаються активні та інтерактивні заходи, тоді як для старшим людям подобаються культурно-пізнавальні та рекреаційні форми дозвілля.

Варто також підкреслити, що анімація сприяє формуванню емоційної прив'язаності клієнтів до бренду підприємства. Позитивні враження, отримані під час участі в анімаційних заходах, залишаються у пам'яті клієнтів і впливають на їх подальший вибір [34, 7].

Крім того, анімаційні програми також можуть служити засобом

комунікації, оскільки вони полегшують взаємодію клієнтів, формують дружню атмосферу та розвиток соціальних зв'язків. Не менш важливою є вплив анімації на формування іміджу підприємства. Наявність сучасних та різноманітних анімаційних програм свідчить про високий рівень сервісу обслуговування та орієнтацію на клієнтів [7, 39].

Слід також врахувати, що анімаційна діяльність має значний соціальний ефект. Вона сприяє розвитку культури, популяризації національних традицій та формуванню позитивного іміджу регіону. Зокрема, гастрономічна анімація дозволяє знайомити клієнтів із національною кухнею, що сприяє збереженню культурної спадщини [5, 45, 48]. Культурно-розважальні заходи сприяють популяризації мистецтва, музики та традицій. Анімаційні програми стимулюють внутрішній туризм, оскільки збільшують привабливість для відвідування певних місць [16]. Це особливо важливо в періоди економічної нестабільності, коли попит на локальні туристичні продукти зростає. Заклад може створити власний бренд і зайняти позицію на ринку завдяки унікальним програмам. Таким чином, анімація має важливе значення в сучасному суспільстві завдяки своїй соціально-культурній та економічній ролі.

1.2. Структура анімаційної служби

У підприємствах готельно-ресторанного господарства анімаційна служба є окремим структурним підрозділом, діяльність якого спрямована на організацію дозвілля гостей та формування позитивного емоційного середовища [21]. Ефективність її роботи значною мірою залежить від правильно сформованої організаційної структури служби та чіткого розподілу функціональних обов'язків між персоналом.

У більшості готелів анімаційну службу очолює менеджер анімації або шеф-аніматор, який здійснює загальне керівництво діяльністю підрозділу. До

його обов'язків входить планування анімаційних програм, організація роботи персоналу, контроль проведення заходів, складання сценаріїв та оцінювання ефективності анімаційної діяльності. Менеджмент анімації також відповідає за взаємодію між іншими службами підприємства та організацію роботи команди аніматорів.

До складу анімаційної служби входять спортивні аніматори, дитячі аніматори, ведучі шоу-програм, хореографи, звукорежисери та організатори культурно-масових заходів (рис. 1.4) [3, 17].



Рис. 1.4. Структура анімаційної служби

Джерело: Розроблено автором на основі [3],[17]

Спортивні аніматори – працівники анімаційної служби, які відповідають за організацію спортивно-оздоровчих заходів для гостей. До їхніх обов'язків належить проведення ранкової гімнастики, аквааеробіки, спортивних турнірів, активних ігор та фітнес-програм. Спортивна анімація сприяє активізації відпочинку туристів, підтриманню фізичної активності та формуванню позитивної атмосфери у закладі [3].

Дитячі аніматори – спеціалісти, які організовують дозвілля дітей різного віку. Вони проводять конкурси, творчі заняття, ігрові програми, тематичні свята та роботу дитячих клубів. Основним завданням дитячих аніматорів є створення безпечного та комфортного середовища для відпочинку дітей і забезпечення їх активного залучення до анімаційних програм [3].

Шоу-аніматори – працівники, які займаються підготовкою та проведенням розважальних програм, концертів, вечірніх шоу, тематичних вечорів та інтерактивних заходів. Вони створюють емоційну атмосферу, підтримують комунікацію з гостями та забезпечують високий рівень розважального сервісу [3].

Хореографи – фахівці, які займаються постановкою танцювальних номерів, підготовкою шоу-програм та організацією танцювальних заходів. Вони також беруть участь у навчанні аніматорів сценічній майстерності та координації рухів під час виступів [3].

Звукорежисери – працівники, відповідальні за музичне та технічне забезпечення анімаційних програм. До їхніх функцій належить налаштування звукового обладнання, музичний супровід заходів, контроль якості звуку під час проведення шоу-програм та концертів [3].

Організатори культурно-масових заходів – спеціалісти, які займаються підготовкою тематичних свят, фестивалів, культурних програм та масових заходів для гостей. Вони розробляють сценарії, координують роботу анімаційної команди та забезпечують реалізацію творчих проектів у закладах готельно-ресторанного господарства [3].

До складу анімаційної служби можуть входити не лише спортивні та дитячі аніматори, а й інші спеціалісти, діяльність яких забезпечує комплексну організацію дозвілля гостей.

Костюмери та декоратори – займаються підготовкою сценарічних костюмів, оформленням локацій та створення візуального супроводу анімаційних програм. Їх діяльність сприяє формуванню тематичної атмосфери

заходів [3].

Фітнес-інструктори – організовують wellness-програми, заняття з йоги, фітнесу, аквааеробіки та інших оздоровчих активностей для гостей [3].

Таким чином, структура анімаційної служби охоплює різні категорії працівників, діяльність яких спрямована на організацію якісного дозвілля гостей. Злагоджена робота аніматорів, технічного персоналу та організаторів заходів забезпечує ефективне функціонування анімаційної діяльності та підвищує рівень сервісного обслуговування у закладах готельно-ресторанного господарства.

1.3. Інноваційні форми та технології анімаційного менеджменту

Сучасний розвиток готельно-ресторанного господарства характеризується активним впровадженням інновацій, що спрямовані на підвищення якості обслуговування та створення унікального клієнтського досвіду [6].

Інновації у сфері анімаційного менеджменту дозволяють підприємствам адаптуватися до динамічних змін ринку та ефективно задовольняти зростаючі потреби споживачів [28]. Як зазначають науковці, впровадження інноваційних технологій є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності.

До основних інноваційних форм анімаційної діяльності належать: цифрова анімація, персоналізовані програми, edutainment, event-анімація та wellness-анімація (рис. 1.5)

Цифрова анімація передбачає використання сучасних технологій, зокрема мобільних додатків, інтерактивних платформ, а також технологій віртуальної та доповненої реальності, що дозволяє підвищити рівень залученості клієнтів [23].

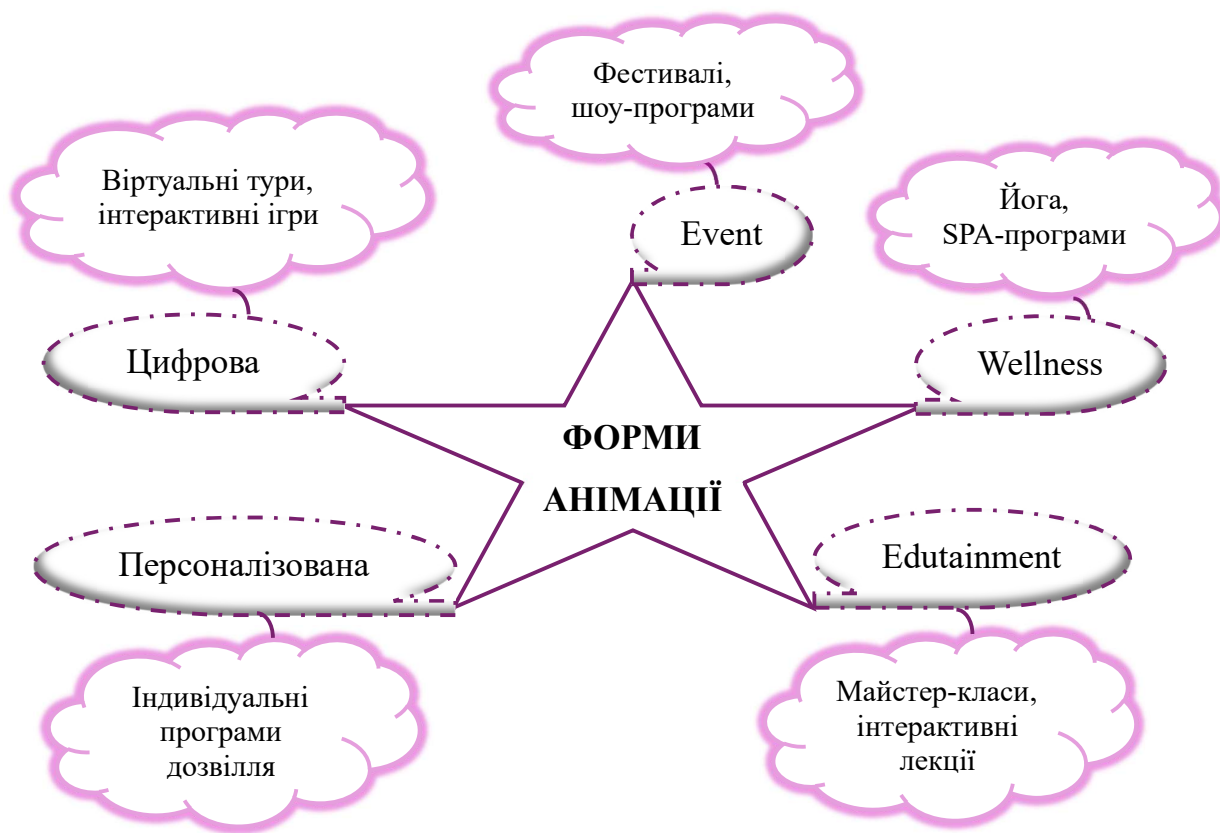


Рис. 1.5. Інноваційні форми анімаційного менеджменту

Джерело: Розроблено автором на основі [6, 8]

Персоналізована анімація орієнтована на індивідуальні потреби клієнтів, що сприяє створенню унікального сервісу та підвищення рівня задоволеності клієнтів [7].

Edutainment-анімація поєднує освітні та розважальні елементи, забезпечуючи не лише відпочинок, але й отримання нових знань і навичок (майстер-класи, тематичні заходи та інтерактивні програми) [5].

Event-анімація включає організацію різноманітних заходів, таких як фестивалі, шоу-програми та тематичні вечірки, що сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства [36].

Wellness-анімація спрямована на підтримку фізичного та психологічного здоров'я клієнтів, що є особливо актуальним у сучасних умовах [8, 48].

Інноваційні підходи до анімаційного менеджменту також передбачають використання інтерактивних форматів, які забезпечують активну участь клієнтів у заходах. Це можуть бути квести, тематичні ігри, інтерактивні шоу, що сприяють підвищенню рівня залученості. Важливим напрямом є також використання технологій доповненої та віртуальної реальності, які дозволяють створювати унікальні враження. Сучасні тенденції також вимагають використання соціальних мереж для просування анімаційних проєктів. Фото та відеоконтенту, отриманий під час заходів, сприяє його популяризації та формує позитивний імідж закладу в Інтернеті [28, 23, 49]. Такі технології особливо популярні серед молодих людей допомагають модернізувати сфери послуг. Крім того, значного поширення набуває концепція сталого розвитку, яка передбачає впровадження екологічно орієнтованих форм анімації. Це можуть бути еко-заходи або освітні програми, спрямовані на формування екологічної свідомості клієнтів.

Слід зазначити, що впровадження інноваційних технологій у сфері анімаційного менеджменту супроводжується активним використанням цифрових інструментів, таких як CRM-системи та онлайн-платформи для оцінки поведінки клієнтів. Це дозволяє підприємствам більш точно визначати потреби споживачів і формувати індивідуалізовані пропозиції [40].

Впровадження інновацій вимагає від підприємств додаткових ресурсів (фінансових, кадрових та інформаційних), однак ці витрати є виправданими, оскільки інноваційні підходи дозволяють значно підвищити ефективність діяльності [39].

Перспективним напрямом розвитку є використання технологій штучного інтелекту, які дозволяють аналізувати поведінку клієнтів та прогнозувати їх потреби. Це сприяє переходу до концепції «розумного сервісу» у сфері гостинності. Крім того, важливим є розвиток екологічно орієнтованих форм анімації, які враховують принципи сталого розвитку та сприяють формуванню екологічної свідомості клієнтів [51].

Отже, інноваційні форми анімаційного менеджменту є важливим напрямом розвитку готельно-ресторанного господарства, що забезпечує модернізацію сфери послуг та підвищення ефективності діяльності підприємств.

1.4. Оцінка ефективності анімаційного менеджменту в готельно-ресторанному господарстві

Ефективність анімаційного менеджменту є важливим показником діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів, конкурентоспроможність закладу та його фінансові результати. У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності оцінювання ефективності анімаційної діяльності набуває особливої актуальності через зростання ролі емоційного сервісу у формуванні туристичного продукту [34].

Анімаційна діяльність також сприяє створенню цінності послуг, формуючи позитивний досвід клієнтів. Саме тому її ефективність доцільно розглядати як комплексну категорію, що охоплює економічні, соціальні та маркетингові результати діяльності підприємства [34, 42].

До основних критеріїв оцінки ефективності анімаційного менеджменту належать рівень задоволеності клієнтів, ступінь їх залученості до анімаційних програм, тривалість перебування у закладі, повторні відвідування, а також фінансові показники, зокрема зростання доходів та середнього чека [43]. Важливим показником є також імідж підприємства, який формується під впливом якості анімаційних послуг. Ключові показники оцінки ефективності подано на рис. 1.6.

Рівень задоволеності клієнтів визначається на основі їхніх відгуків, результатів анкетування, онлайн-оцінки та активності соціальних мережах.

ПОКАЗНИК	ХАРАКТЕРИСТИКА	РЕЗУЛЬТАТ
Рівень задоволеності клієнтів	- відгуки; - результати анкетування; - онлайн-оцінка; - активність у соціальних мережах	- формування лояльності клієнтів; - стимулювання повторних візитів
Ступінь залученості клієнтів до анімаційних програм	- участь у заходах; - інтереси клієнтів; - адаптація програм до очікувань клієнтів	відповідність програм потребам цільової аудиторії
Економічна ефективність	Фінансові показники	- стимулювання додаткового споживання послуг; - зростання доходів; - зменшення сезонних коливань попиту
Соціальна ефективність	- створення сприятливої атмосфери розвитку комунікації між клієнтами; - формування позитивного психологічного клімату	сприяння соціалізації гостей, взаємодії та обміну культурним досвідом

Рис. 1.6 Показники ефективності анімаційного менеджменту

Джерело: Розроблено автором на основі [34]

Позитивні емоції, отримані під час участі в анімаційних заходах, формують лояльність клієнтів і стимулюють повторні візити. Водночас низька

якість анімації може негативно вплинути на загальне враження від закладу [44].

Ступінь залученості клієнтів до анімаційних програм характеризує ефективність організації дозвілля. Високий рівень участі свідчить про відповідність програм потребам цільової аудиторії, що досягається шляхом аналізу інтересів клієнтів та адаптації програм до їхніх очікувань.

Економічна ефективність анімаційного менеджменту проявляється у зростанні прибутковості підприємства. Анімаційні заходи стимулюють додаткове споживання послуг та сприяють зростанню доходів. Крім того, вони дозволяють зменшити сезонні коливання попиту, що є важливим фактором стабільності діяльності підприємства [44].

Соціальна ефективність анімації полягає у створенні сприятливої атмосфери, розвитку комунікації між клієнтами та формуванні позитивного психологічного клімату.

Анімаційні програми сприяють соціалізації гостей, особливо у туристичних комплексах, де створюються умови для взаємодії та обміну культурним досвідом.

Оцінка ефективності анімаційного менеджменту також передбачає аналіз роботи персоналу. Професіоналізм аніматорів, їх комунікативні навички, креативність та здатність працювати з різними категоріями клієнтів значною мірою визначають успішність анімаційної діяльності. Підготовка персоналу, система мотивації та постійне підвищення кваліфікації є важливими чинниками забезпечення високої якості послуг [37, 46].

Важливу роль відіграє використання сучасних технологій у процесі оцінювання ефективності. CRM-системи, онлайн-опитування та аналітичні інструменти дозволяють збирати та обробляти інформацію про поведінку клієнтів, їхні вподобання та рівень задоволеності. Це сприяє більш точному плануванню анімаційних програм та підвищенню їх результативності [39].

Комплексний підхід до оцінки ефективності анімаційного менеджменту

передбачає поєднання кількісних і якісних показників. Такий підхід дозволяє отримати об'єктивну інформацію про результати діяльності та визначити напрями її вдосконалення.

У сучасних умовах особливого значення набуває адаптивність анімаційних програм до змін зовнішнього середовища. Гнучкість у формуванні програм, врахування сезонності та індивідуальних потреб клієнтів забезпечують підвищення ефективності анімаційного менеджменту.

Таким чином, оцінка ефективності анімаційного менеджменту є важливим інструментом управління підприємством готельно-ресторанного господарства. Вона дозволяє визначити рівень якості анімаційних послуг, їх вплив на клієнтів та фінансові результати діяльності, а також сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

1.5. Світовий досвід анімаційного менеджменту

Світовий досвід демонструє, що анімаційна діяльність активно використовується у resort-готелях, круїзних лайнерах, тематичних ресторанах та туристичних комплексах різних країн [13]. Однією з найбільш розвинених моделей анімаційного менеджменту є система анімації у турецьких resort-готелях. Особливістю таких закладів є функціонування за концепцією «all inclusive», яка передбачає надання гостям не лише послуг проживання та харчування, а й широкий спектр розважальних програм. У турецьких готелях анімаційні заходи проводяться протягом усього дня та включають спортивні ігри, аквааеробіку, водні розваги, конкурси, дитячі програми, тематичні вечори, концерти та шоу-програми. Значну увагу приділяють організації сімейного дозвілля, роботі дитячих клубів та інтерактивній взаємодії аніматорів з гостями.

Анімація у турецьких resort-готелях є важливим елементом конкурентної

боротьби між закладами розміщення. Більшість готелів формують власні анімаційні команди, до складу яких входять спортивні аніматори, дитячі аніматори, ведучі шоу-програм, хореографи та організатори культурно-масових заходів. Аніматори постійно взаємодіють із гостями, залучаючи їх до активного відпочинку та створюючи позитивну емоційну атмосферу. Особливо популярними є вечірні шоу-програми, пінні вечірки, тематичні дискотеки, пляжні ігри та спортивні турніри.

Анімація на круїзних лайнерах займає важливе місце у світовій практиці. Анімаційні програми на круїзних суднах функціонують цілодобово та охоплюють різні форми дозвілля. Організуються музичні концерти, інтерактивні шоу, тематичні вечори, театральні вистави, квести, спортивні заходи, інтерактивні шоу, дитячі програми, розважальні заходи для різних вікових категорій. Круїзна анімація характеризується високим рівнем «entertainment-service», що забезпечується використанням мультимедійних технологій, сучасно звукового та світлового обладнання[19]. Однією з особливостей круїзної індустрії є активне впровадження інноваційних форм дозвілля. Для гостей створюються інтерактивні розважальні простори, 3D-шоу, мультимедійні вистави та тематичні зони відпочинку. Крім того, активно використовуються digital-технології, мобільні додатки та інтерактивні системи інформування туристів щодо проведення анімаційних заходів. Такий підхід робить відпочинок більш сучасним і комфортним.

У європейських країнах популярними є тематичні ресторани, у яких поєднуються послуги харчування та елементи розважальних програм. У таких закладах проводяться гастрономічні шоу, музичні виступи, тематичні вечори та театралізовані програми. Це дозволяє створити особливу атмосферу для гостей та підвищити рівень емоційного сприйняття закладу. Тематичні ресторани використовують елементи національної культури, історичні тематики, кінематографічні сюжети, що робить заклад привабливим для туристів [45, 48].

Європейські готелі активно використовують wellness- та SPA-анімацію, яка включає заняття з йоги, фітнесу, аквааеробіки та релаксаційні програми. Такі заходи спрямовані на підтримання фізичного та емоційного стану гостей, а також на формування комфортного середовища для відпочинку. Wellness-анімація є особливо популярною серед туристів, які обирають оздоровчий та рекреаційний туризм [8].

У світовій практиці анімаційного менеджменту значного поширення набули фестивалі, культурно-масові заходи та event-програми. У багатьох країнах анімаційна діяльність активно використовується під час проведення міжнародних фестивалів, концертів, спортивних подій, національних свят та тематичних заходів. Такі програми сприяють не лише організації дозвілля туристів, а й популяризації культурних традицій, розвитку туристичної привабливості регіонів та залученню нових відвідувачів [5].

Підприємства індустрії гостинності активно впроваджують інноваційні технології в організацію анімаційної діяльності. Серед найбільш поширених інновацій використовуються мультимедійні шоу, VR- та AR-технології, інтерактивні панелі, цифрові квести, online-формати розважальних програм та світлові ефекти. Використання цифрових технологій дозволяє урізноманітнити анімаційні програми, зробити їх більш інтерактивними та підвищити рівень зацікавленості гостей [23, 51].

Висновок по розділу 1.

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи анімаційного менеджменту в готельно-ресторанному господарстві. Проведений аналіз показав, що анімаційний менеджмент є важливою складовою діяльності підприємств сфери гостинності, оскільки сприяє організації дозвілля гостей, підвищенню рівня їх задоволеності та формуванню конкурентних переваг.

У результаті аналізу наукових підходів визначено сутність анімаційного менеджменту, його основні функції, принципи та складові.

З'ясовано, що анімаційна діяльність виконує соціально-культурну,

рекреаційну, сервісну та економічну функції, в також сприяє формуванню позитивного іміджу закладу лояльності клієнтів.

Розглянуто основні види анімаційної діяльності, особливості організації анімаційних програм і структуру анімаційної служби підприємств сфери гостинності.

Визначено, що ефективність анімаційного менеджменту залежить від професійної підготовки персоналу, орієнтації на потреби різних категорій клієнтів та використання сучасних підходів до організації дозвілля.

Дослідження світового досвіду та сучасних тенденцій розвитку анімаційної діяльності показало зростання ролі інноваційних технологій, інтерактивних форматів і персоналізованих програм.

Отже, анімаційний менеджмент є важливим інструментом підвищення якості обслуговування, формування конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку підприємств в готельно-ресторанного господарства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ АНІМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ EMILY RESORT

2.1. Загальна характеристика EMILY RESORT

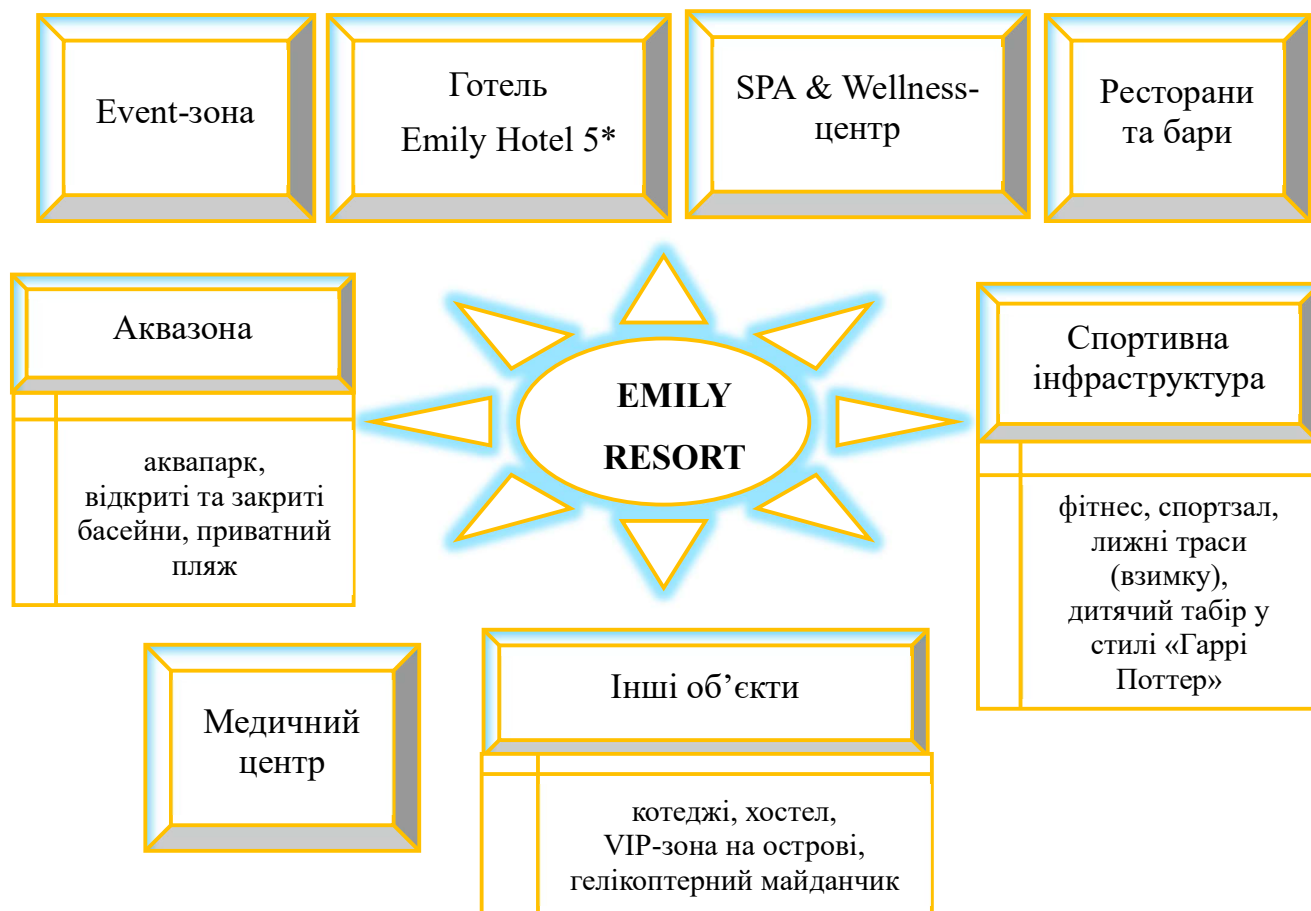
Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕМІЛІ РЕЗОРТ» (Emily Resort) є сучасним багатофункціональним відпочинковим комплексом преміального рівня категорії «5 зірок», який поєднує готельні, ресторани, оздоровчі та розважальні послуги. Комплекс розташований у селі Винники поблизу міста Львова, за адресою: вул. Хмельницького, 9Б, Винники, Львівська область. Вигідне розташування неподалік обласного центру забезпечує зручне транспортне сполучення та робить комплекс популярним серед туристів, мешканців Львова та гостей з інших регіонів України. Поєднання природного середовища, сучасної інфраструктури та широкого спектру послуг створює комфортні умови для відпочинку, оздоровлення та проведення дозвілля [12].

Комплекс був відкритий у 2021 році та за короткий період став одним із найбільш відомих resort-комплексів Західної України. Основною концепцією діяльності Emily Resort є поєднання wellness-відпочинку, entertainment-послуг та family-відпочинку. Підприємство функціонує у сфері гостинності та спеціалізується на організації комплексного відпочинку для різних категорій гостей. Основною метою діяльності закладу є створення комфортних умов проживання, оздоровлення та організації дозвілля відповідно до сучасних тенденцій туристичної індустрії [33].

Emily Resort орієнтований на сімейний, рекреаційний, оздоровчий та діловий туризм. Основними споживачами послуг є сім'ї з дітьми, молодь, корпоративні клієнти, туристи wellness-напрямом, відвідувачі SPA-комплексу та

гості, які обирають короткотривалий відпочинок. Вікова категорія відвідувачів є досить різноманітною, оскільки готель пропонує послуги як для дітей та молоді, так і для людей середнього та старшого віку. Для дітей у комплексі створені спеціальні ігрові кімнати, дитячі майданчики та зони для активного дозвілля. Регулярно проводяться анімаційні програми, творчі майстер-класи, конкурси та тематичні заходи. Молодь переважно користується басейновими зонами, спортивними активностями, open-air заходам та вечірніми розважальними програми. Гості старшого віку частіше обирають wellness- та SPA-послуги, релаксаційні програми та оздоровчі процедури.

Комплекс поєднує декілька напрямів діяльності, що дозволяє формувати комплексний туристичний продукт. Склад комплексу представлено на рис. 2.1.



2.1. Структура комплексу EMILY RESORT

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Завдяки такій структурі комплекс забезпечує широкий спектр послуг та створює комфортні умови як для короткотривалого, так і для тривалого відпочинку гостей.

Важливою перевагою Emily Resort є гармонійне поєднання природного середовища із сучасною туристичною інфраструктурою. Комплекс розташований на території понад 40 га навколо великого природного озера. Територія комплексу облаштована таким чином, щоб гості могли поєднувати активний та пасивний відпочинок. Відвідувачі мають можливість проводити час на відкритому повітрі, прогулюватися територією комплексу, відпочивати біля водойми, користуватися велосипедними маршрутами, зонами релаксації та спортивними майданчиками. Наявність відкритих просторів позитивно впливає на атмосферу для відпочинку, релаксації та активного проведення вільного часу, це дозволяє поєднати різні види відпочинку залежно від потреб гостей [25].

Готельна частина комплексу забезпечує надання проживання відповідно до сучасних стандартів сервісу. Номерний фонд представлений різними категоріями номерів, що дозволяє задовольняти потреби різних груп споживачів. У комплексі створені комфортні умови як для короткотривалого відпочинку, так і для тривалого проживання гостей. Інтер'єр готелю оформлений у сучасному стилі з використання елементів мінімалізму та природних матеріалів. Усі приміщення комплексу обладнані сучасними технічними засобами та відповідають сучасним вимогам індустрії гостинності.

Ресторанне господарство Emily Resort включає ресторани, бари та лаунж-зони та літні тераси, у яких гостям пропонують страви європейської та авторської кухні, різноманітні гастрономічні пропозиції та тематичні меню. У ресторанному обслуговуванні використовуються елементи розважального сервісу, які поєднують харчування із музичними виступами, тематичними вечорами та гастрономічними шоу. Ресторанні послуги комплексу орієнтовані як на гостей готелю, так і на зовнішніх відвідувачів. У ресторанах проводяться

свідкові заходи, корпоративи, тематичні вечори та сімейні святкування [30].

Одним із найбільш популярних напрямів діяльності підприємства є wellness- та SPA-послуги. На території комплексу функціонують SPA-зони, басейни, сауни, зони релаксації, масажні кабінети та фітнес-простори. Проводяться wellness-програми, заняття з йоги, аквааеробіки, фітнесу та оздоровчі заходи. Wellness-напрямок користується значним попитом серед відвідувачів комплексу. Це пов'язано зі зростанням оздоровчого та рекреаційного туризму. SPA та Wellness-центр є одним з найбільших на території Західної України.

Саме тому Emily Resort намагається активно розвивати wellness-інфраструктуру та впроваджує нові форми оздоровчих послуг [30, 48].

Заклад функціонує протягом усього року та адаптує свої послуги відповідно до сезонних особливостей. У літній період найбільшою популярністю користуються басейнові комплекси, пляжні зони, open-air заходи, спортивні активності та водні розваги. У зимовий період комплекс орієнтується на wellness-відпочинок, SPA-послуги, рекреаційні програми та організацію святкових заходів. Такий підхід дозволяє забезпечувати стабільний потік відвідувачів незалежно від сезону.

Для зручності клієнтів у готельно-відпочинковому об'єкті впроваджуються сучасні технології у сфері обслуговування. Використовуються online-системи бронювання, електронні сервіси оплати, цифрові комунікації та мультимедійні технології. Гості можуть отримувати інформацію про послуги комплексу, анімаційні заходи та спеціальні пропозиції через соціальні мережі, офіційний вебсайт та digital-платформи. Використання сучасних технологій підвищує рівень сервісу, робить процес обслуговування більш комфортним і швидким [38].

Важливу роль у функціонуванні комплексу відіграє персонал підприємства. Якщо на момент початку роботи у комплексі працювало лише 6 основних робітників, то у 2025 році – 63. В залежності від сезону та періодів

підвищеного попиту кількість персоналу може зростати до 250 осіб за рахунок сезонних працівників, аніматорів, прибиральників, кухарів тощо. Наразі на підприємстві працює 107 робітників основного складу [11].

Працівники Emily Resort проходять професійну підготовку та забезпечують високий рівень сервісного обслуговування. Адміністрація комплексу приділяє увагу підвищенню кваліфікації працівників, розвитку комунікативних навичок та вдосконаленню професійної майстерності персоналу. Це позитивно впливає на якість надання послуг та рівень задоволеності гостей. Працівники комплексу намагаються врахувати індивідуальні потреби гостей та забезпечувати максимально комфортні умови перебування. Персонал закладу оперативно реагує на побажання відвідувачів, допомагає у вирішенні організаційних питань та створити доброзичливу атмосферу відпочинку [46]. Для постійних клієнтів можуть пропонуватися спеціальні пропозиції, бонусні програми, знижки на окремі послуги та акційні пакети відпочинку. Високий рівень сервісу позитивно впливає на репутацію закладу у туристичному середовищі та допомагає залучати нових клієнтів через рекомендації й позитивні відгуки.

В таблиці 2.1 представлені фінансові показники діяльності комплексу за період 2022-2025 років.

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності Emily Resort за 2022-2025 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2025 рік у % до	
					2022 року	2024 року
Дохід (виручка), тис. грн.	43209,5	184324,9	406969,8	663770,0	у 15,36 рази	163,10
Чистий прибуток, тис. грн.	1602,6	15028,7	49818,9	41840,8	у 26,10 рази	83,99
Активи, тис. грн.	315087,8	524943,7	893542,9	1287208, 7	у 4,09 рази	144,06
Зобов'язання, тис. грн.	108645,2	411844,3	403878,6	128485,8	118,26	31,81
Рентабельність, %	3,71	8,15	12,24	6,30	х	х

Джерело: побудовано автором на основі [24]

По таблиці 2.1 відмічаємо дуже швидке зростання доходу комплексу. Його величина у 2025 році зросла порівняно із 2022 роком у 15,6 рази. Величина чистого прибутку зросла у 26,10 рази. При цьому відбулось зростання активів підприємства к 4,09 рази та зобов'язань – у 1,18 рази. Рентабельність підприємства збільшилась на 2,59%.

Найбільший рівень рентабельності – 12,24%. У 2025 році порівняно з 2024 відмічаємо зниження величин прибутковості комплексу: величина чистого прибутку зменшилась на 16%, а рівень рентабельності скоротився майже вдвічі, не дивлячись на збільшення доходу на 63,1%. Така ситуація пояснюється тим, що компанія інвестувала значні кошти у розширення комплексу. Зауважимо, що у 2025 році розмір зобов'язань зменшився майже на 68% порівняно з 2024 роком, що свідчить про те, що компанії вдалося відшкодувати дві третини своїх боргів.

Станом на 1 квітня 2026 року дохід комплексу становить 163,9 млн грн., чистий прибуток – 7 млн. грн., рівень рентабельності за I-й квартал 2026 року становить 4,27%.

Організаційну структуру підприємства представлено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура Emily Resort

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Взаємодія між структурними підрозділами забезпечує ефективну організацію роботи підприємства та високий рівень обслуговування гостей. Особливу роль у структурі комплексу відіграє анімаційна служба, яка відповідає за організацію дозвілля, проведення розважальних програм та створення позитивної атмосфери відпочинку.

Маркетинговий відділ займається просуванням послуг комплексу рекламою, digital-комунікаціями та підтриманням позитивного іміджу підприємства. Для популяризації послуг Emily Resort активно використовуються соціальні мережі Instagram, Facebook та Tik Tok, де публікуються рекламні матеріали, інформація про акції, event-заходи, анімаційні програми та послуги комплексу. Також підприємство використовує офіційний вебсайт, online-бронювання через Booking.com та інші туристичні платформи. Для комунікації з клієнтами застосовуються digital-реклама, Google-реклама, email-розсилки та співпраця з блогерами й туристичними інфлюенсерами. Гості часто публікують фото та відео із заходів, басейнових зон, вечірніх програм і wellness-послуг у соціальних мережах. Це сприяє впізнаванню гості Emily Resort та виступає додатковою рекламою закладу серед потенційних клієнтів.

Технічна служба забезпечує функціонування обладнання, інженерних систем та технічної інфраструктури комплексу. Служба безпеки відповідає за підтримання порядку та безпеки гостей на території підприємства. Важливою складовою діяльності Emily Resort є ефективна взаємодія між усіма структурними підрозділами комплексу.

У закладі також здійснюється організація event-заходів для проведення конференцій, бізнес-форумів, корпоративних заходів, концертів, презентацій, весільних церемоній та святкувань. Для цього комплекс має сучасні конференц-зали, банкетні простори, мультимедійні обладнання та відкриті локації для масових заходів. Event-зона комплексу є однією з найбільших конгрес-холів Західної України [9]. Це дозволяє забезпечити розширення

туристичних послуг та підвищення привабливості комплексу.

Таким чином, Emily Resort є сучасним багатофункціональним підприємством сфери гостинності, яке забезпечує комфортні умови для проживання, відпочинку, оздоровлення та організації дозвілля гостей. Завдяки сучасній інфраструктурі, ефективній організації роботи та активному розвитку анімаційної діяльності комплекс займає важливе місце серед resort-підприємств Західної України.

2.2. Аналіз анімаційної діяльності Emily Resort

Анімаційний менеджмент у Emily Resort займає особливе місце. Анімаційна діяльність комплексу спрямована на організацію дозвілля гостей, створення позитивної атмосфери та підвищення рівня сервісного обслуговування. У діяльності Emily Resort використовуються різні види анімації, серед яких дитяча, спортивна, культурно-розважальна, wellness-анімація та event-анімація (рис. 2.3).

Завдяки поєднанню декількох напрямів анімаційної діяльності підприємство забезпечує широкий вибір послуг та створює умови для активного й комфортного відпочинку гостей.

Особливу увагу в Emily Resort приділяють організації сімейного дозвілля та дитячої анімації. На території комплексу функціонують дитячі кімнати, ігрові майданчики, дитячі басейни та спеціально облаштовані зони для проведення анімаційних програм. Важливою перевагою є поєднання розважальних та пізнавальних елементів у дитячих програмах. Для дітей регулярно організовуються майстер-класи, творчі заняття, спортивні ігри, конкурси та тематичні свята. Такі заходи сприяють активному дозвіллю дітей, розвитку комунікативних навичок, творчого мислення, створюють позитивну емоційну атмосферу та забезпечують комфортні умови для відпочинку батьків.

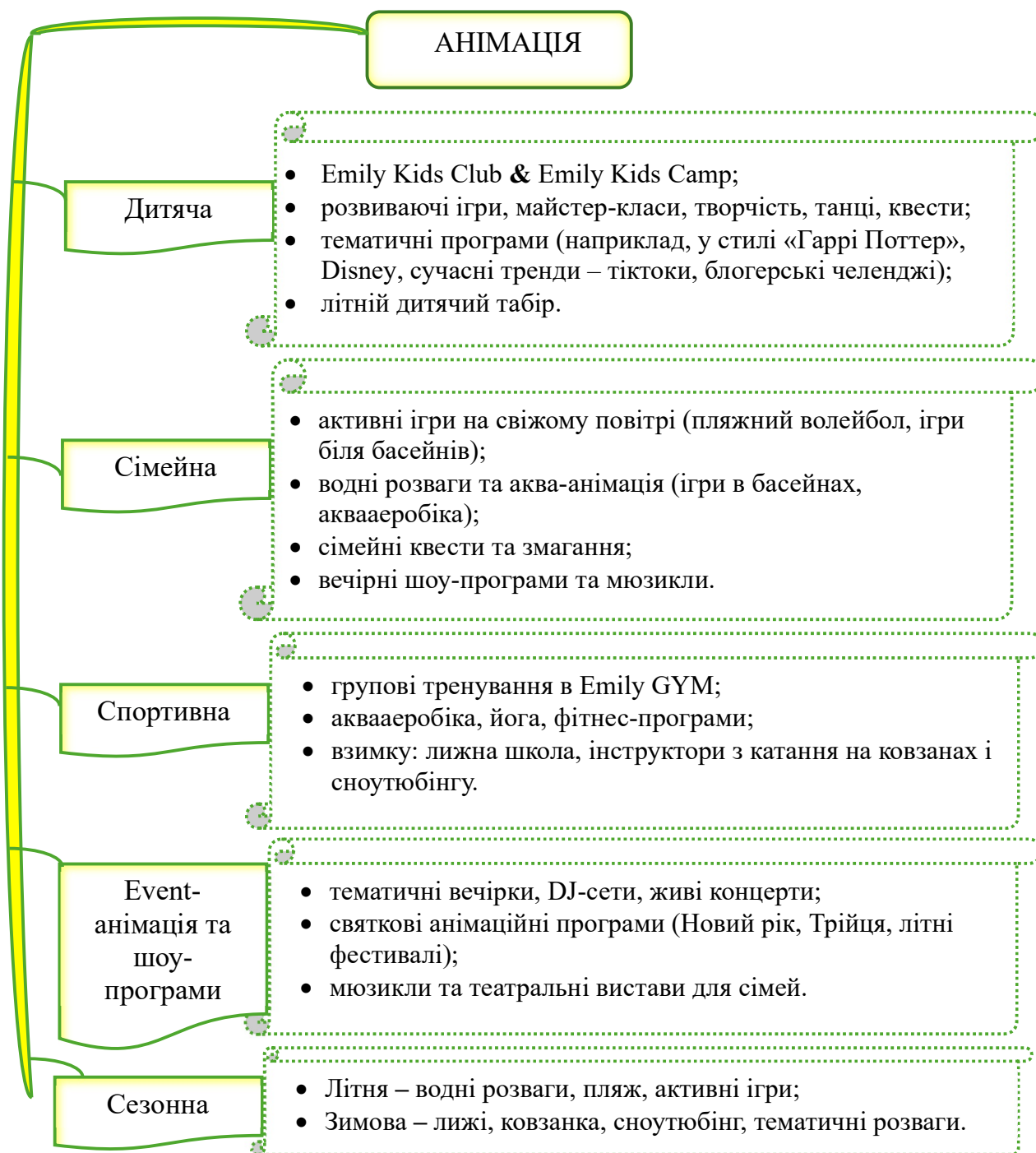


Рис. 2.3. Види анімації, що використовуються в Emily Resort

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Одним із цікавих напрямів є спортивно-оздоровча анімація. Для гостей

проводяться заняття з фітнес-йоги, аквааеробіки, рухливі ігри та спортивні змагання. У літній період популярністю користуються активності біля басейну, водні розваги та open-air програми. Спортивна анімація сприяє активному способу життя гостей, покращує емоційний стан відпочивальників та формує позитивне враження від перебування у комплексі .

Не менш цікавим є культурно-розважальна анімація. У Emily Resort регулярно проводяться вечірні шоу-програми, тематичні вечори, музичні виступи, концерти, DJ-вечірки та свідкові заходи. Значну роль у проведенні таких програм відіграє технічне забезпечення заходів, використання світлових ефектів, музичного супроводу та сучасних мультимедійних технологій. Саме культурно-розважальна анімація часто формує емоційне сприйняття відпочинку та створює атмосферу святковості.

Окрему увагу комплекс приділяє wellness-анімації, яка поєднує оздоровчі та релаксаційні заходи. Для гостей організовуються wellness-програми, заняття з йоги, фітнесу та інші рекреаційні активності. Популярність wellness-анімації пояснюється зростанням попиту на оздоровчий туризм і прагненням гостей до фізичного та емоційного відновлення.

Значну роль у діяльності комплексу відіграє event-анімація. Emily Resort організовує корпоративні заходи, конференції, презентації, фестивалі, святкові програми та весільні церемонії. Для проведення таких заходів використовуються сучасні конференц-зали, відкриті локації та мультимедійне обладнання. Event-анімація дозволяє розширювати цільову аудиторію підприємства та підвищувати його конкурентоспроможність. Крім того, event-заходи активно висвітлюються у соціальних мережах, що виступає додатковим інструментом маркетингового просування підприємства.

До складу анімаційної служби входять дитячі аніматори, спортивні аніматори, ведучі шоу-програм, організатори культурно-масових заходів та технічний персонал (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Структура анімаційної служби Emily Resort

Рівень	Посада	Основні обов'язки
Керівний склад	Керівник відділу	Загальне керівництво службою, розробка концепції, контроль, складання бюджету
	Заступник керівника відділу	Координація щоденної роботи
Керівники окремих напрямків	Менеджер з дитячої анімації	Керівництво Kids Club та дитячим табором
	Менеджер зі спортивної та активної анімації	Спортивна анімація, аквааеробіка, фітнес-програми
	Менеджер вечірньої та шоу-анімації	Вечірні шоу, концерти, тематичні вечірки
Спеціалісти	Аніматори загального профілю	Проведення ігор, квестів, майстер-класів
	Дитячі аніматори	Робота в Kids Club, тематичні дні, ігри з дітьми
	Спортивні аніматори та інструктори	Фітнес, аквааеробіка, йога, лижна школа
	Шоу-аніматори, ведучі, DJ	Вечірні програми, дискотеки, мюзикли
Технічний персонал	Техніки сцени та звуку	Підготовка обладнання для заходів
За потреби	Сезонні аніматори	Робота у періоди підвищеного попиту

Джерело: побудовано автором

Працівники анімаційної служби відповідають за організацію дозвілля гостей, проведення конкурсів, шоу-програм, спортивних активностей та тематичних заходів. Технічний персонал забезпечує музичний та світловий супровід анімаційних програм.

Співробітники анімаційної служби працюють за графіком 6/1 або 5/2 залежно від посади та навантаження. Основні фахівці служби працюють у три зміни: ранкову, денну та вечірню.

Важливо відмітити, що організатори дитячих анімаційних заходів повинні дотримуватись принципу Kids Club, що передбачає режим роботи з 10:00-11:00 до 20:00-21:00.

Аналіз анімаційної діяльності Emily Resort свідчить про те, що анімаційні програми комплексу відповідають сучасним тенденціям індустрії гостинності. У закладі використовуються інтерактивні форми дозвілля, тематичні заходи та сучасні підходи до організації відпочинку. Перевагою анімаційної діяльності є різноманітність програм для різних вікових категорій

гостей.

Переваги анімаційної діяльності комплексу систематизуємо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Переваги анімаційної діяльності в Emily Resort

Перевага	Характеристика
Акцент на цільову аудиторію – сім'ї з дітьми	Кваліфікована організація дитячої анімації (Kids Club) завдяки роботі окремої команди дитячих аніматорів. Широкий вибір програм для дітей різного віку. Організація різноманітного активного відпочинку та культурно-розважальних заходів для усієї сім'ї
Різноманітність та широкий вибір анімації	Успішне поєднання різних видів анімації відповідно до уподобань цільової аудиторії: спортивної, культурно-розважальної, wellness-анімації та event-анімації
Сучасний підхід до організації програм	Використання аніматорами заходів, що відповідають сучасним трендам: тікток-челенджі, тематичні дні в стилі популярних франшиз, інтерактивні програми
Розвинена інфраструктура	Потужна інфраструктура дає можливість здійснювати активності різних видів на постійній основі, в залежності від сезону та у періоди підвищеного попиту
Робота протягом усього року	Існування програм, що використовуються цілий рік Наявність сезонної анімації (літньої та зимової)
Професійний рівень	Переважна частина аніматорів має досвід роботи у великих світових комплексах (Туреччина, Єгипет, Греція) та відомих комплексах, розташованих у популярних регіонах українських Карпат (Буковель, Яремче, Славське та ін.)

Джерело: побудовано автором на основі діяльності Emily Resort

Найбільшою популярністю серед гостей користуються дитячі анімаційні програми, вечірні шоу, спортивні активності та wellness-заходи. Відвідувачі позитивно оцінюють сучасну інфраструктуру комплексу, професійну роботу аніматорів та різноманітність розважальних послуг. Особливо гостям подобається поєднання активного відпочинку, wellness-послуг та розважальних заходів, що дозволяє проводити дозвілля різноманітно та комфортно. Сім'ї з дітьми позитивно оцінюють наявність дитячої анімації, ігрових зон та безпечних умов для сімейного відпочинку. Молодь найбільше зацікавлена у вечірніх шоу-програмах, DJ-вечірках, open-air заходах та спортивних активностях біля басейнів.

Разом із перевагами анімаційна діяльність комплексу має певні недоліки (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Недоліки анімаційної діяльності в Emily Resort

Недолік	Зміст
Нестабільність якості	Відвідувачі комплексу відмічають у своїх відгуках, що під час роботи аніматорів різних змін спостерігається різна якість анімації: від «супер високої» до «дуже слабкої»
Недостача аніматорів	Не вистачає аніматорів у пік сезону – особливо влітку та у вихідні дні
Слабка evening-анімація	Гості комплексу вважають, що вечірні шоу-програми є однотипними, не вистачає «живої» музики та цікавих заходів для дорослих
Обмеженість мови	Анімаційні заходи проводяться переважно українською, а й іноді й російською мовою, що обмежує доступність анімації для іноземних гостей
Слабка унікальність	Анімаційні програми здебільшого стандартні як для більшості крупних комплексів типу Не вистачає унікальних авторських програм, які б змогли запам'ятатися і відрізнити Emily Resort від конкурентів.
Наявність сезонності	Керівництвом комплексу з'ясовано, що у зимовий період анімаційні заходи є значно слабшими, ніж у літній

Джерело: побудовано автором на основі аналізу відгуків гостей

У періоди високого туристичного навантаження деякі заходи можуть бути переповненими, що впливає на комфорт гостей. Деякі анімаційні програми мають сезонний характер, тому і міжсезоння кількість розважальних заходів зменшується. Також певним недоліком є повторюваність окремих програм для постійних клієнтів. Це знижує рівень зацікавленості гостей, які регулярно відвідують комплекс. Окремі гості можуть вважати вартість деяких додаткових послуг досить високою, що частково обмежує доступність комплексу для ширшої категорії відвідувачів. Під час проведення масштабних event-заходів може підвищуватися рівень шуму та збільшуватися навантаження на окремі зони відпочинку.

Сучасний стан надання анімаційних послуг клієнтам Emily Resort представимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Сучасний стан надання анімаційних послуг клієнтам Emily Resort

Анімаційна послуга	Частота проведення	Популярність
Дитячі квести	щоденно	висока
Майстер-класи для дітей	щоденно	висока
Wellness-програми	щоденно	висока
Йога та аквааеробіка	декілька разів на тиждень	висока
Вечірні шоу-програми	щотижнево	висока
DJ-вечірки	у вихідні дні	середня
Спортивні активності	щоденно	висока
Тематичні вечори	декілька разів на місяць	середня

Джерело: побудовано автором

Для вдосконалення анімаційної діяльності Emily Resort доцільно розширювати кількість тематичних заходів, впроваджувати нові інтерактивні формати дозвілля та збільшувати кількість заходів у міжсезонний період. Це сприятиме підвищенню рівня задоволеності гостей та зміцненню конкурентних позицій комплексу на ринку туристичних послуг.

Анімаційна діяльність Emily Resort має багато спільних рис із іншими resort-комплексами України. Із найбільш відомих туристично-відпочинкових комплексів є Bukovel, який також використовує спортивні та розважальні програми в організації дозвілля гостей. Проте Emily Resort і Bukovel мають різні підходи до організації анімаційної діяльності, це пов'язано зі спеціалізацією комплексів, цільовою аудиторією та форматом відпочинку.

Порівняння анімаційної діяльності Emily Resort та Bukovel представимо у вигляді таблиці 2.6.

Emily Resort орієнтується більш на сімейний та wellness-відпочинок, тому значна частина анімаційних програм спрямована на створення комфортної атмосфери релаксації та емоційного відновлення гостей, атмосфери релаксації, сімейного дозвілля та емоційного відновлення гостей. У комплексі переважають wellness-програми, дитяча анімація, SPA-заходи, тематичні вечори та спортивно-оздоровчі активності помірного характеру. Основна увага приділяється створенню спокійної атмосфери відпочинку та

високого рівня сервісного обслуговування.[12]

Таблиця 2.6

Характеристика анімаційної діяльності Emily Resort та Bukovel

Критерій	Emily Resort	Bukovel
Основна концепція відпочинку	Family- та wellness-відпочинок	Активний та спортивний туризм
Основна цільова аудиторія	Сім'ї з дітьми, wellness-туристи, корпоративні клієнти	Молодь, спортивні туристи, великі туристичні групи
Основні види анімації	Дитяча, wellness, культурно-розважальна, event-анімація	Спортивна, фестивальна, outdoor-анімація, event-анімація
Характер анімаційних програм	Спокійний, релаксаційний, сімейний	Активний, динамічний, спортивний
Дитяча анімація	Майстер-класи, творчі програми, квести, конкурси	Outdoor-активності, спортивні ігри, сезонні розваги
Wellness-анімація	Йога, SPA-програми, аквааеробіки, релаксаційні заходи	Представлена меншою мірою
Спортивна анімація	Помірні спортивні активності, фітнес, заняття біля басейну	Масові спортивні заходи, гірськолижний спорт, велотуризм
Event-заходи	Весілля, корпоративні конференції, тематичні вечори	Фестивалі, концерти, спортивні події, масштабні шоу
Масштаб заходів	Локальні та камерні заходи	Масові заходи на велику кількість туристів
Сезонність анімації	Відносно рівномірна протягом року	Найбільша активність у зимовий сезон
Використання природного середовища	Зони релаксації, водойми, SPA-відпочинок	Гірська місцевість, лижні траси, outdoor-туризм
Маркетингове просування	Соціальні мережі, wellness - контент, family-позиціонування	Масштабна реклама фестивалів і спортивних подій
Атмосфера відпочинку	Спокійна, комфортна, релаксаційна	Активна, емоційна, динамічна
Конкурентні переваги	Поєднання wellness та сімейної анімації	Розвинена спортивно-туристична інфраструктура

Джерело: побудовано автором на основі аналізу діяльності комплексів

У свою чергу, Bukovel більшою мірою спеціалізується на активному та спортивному туризмі. Анімаційна діяльність комплексу орієнтована на проведення масштабних спортивних заходів, фестивалів, зимових розваг та активного відпочинку. Значна кількість анімаційних заходів пов'язана із сезонними видами туризму, особливо зимовим відпочинком і гірськолижною інфраструктурою. У літній сезон комплекс орієнтується на велотуризм, водні

розваги та фестивальні заходи. Такий формат анімації спрямований переважно на молодь, туристичні групи та гостей, які надають перевагу активному відпочинку [25].

Ще однією відмінністю є масштаб проведення анімаційних заходів. У Bukovel більшість програм мають масовий характер та розраховані на велику кількість туристів одночасно. Це стосується фестивалів, концертів, спортивних подій та масштабних святкових заходів. Emily Resort, навпаки, створює більш спокійну та комфортну атмосферу відпочинку.

Порівнюючи дитячу анімацію, можна зазначити, що в обох комплексах вона є важливою складовою організації дозвілля. Проте в Emily Resort більший акцент робиться на творчих заняттях, інтерактивних програмах, конкурсах та сімейному форматі відпочинку. У Bukovel дитяча анімація більше пов'язана зі спортивними та outdoor-активностями, сезонними розвагами та активним дозвіллям.

Спільною рисою обох комплексів є активне використання сучасних маркетингових технологій та digital-комунікацій. Для популяризації анімаційних програм підприємства використовують соціальні мережі, туристичні платформи, digital-рекламу та співпрацю з блогерами. Це сприяє формуванню позитивного туристичного іміджу та залученню нових клієнтів.

Важливим аспектом є також сезонність анімаційної діяльності. У Bukovel основний акцент робиться на зимовому туристичному сезоні, коли проводяться гірськолижні заходи, зимові фестивалі та спортивні змагання. У літній період комплекс організовує велотуризм, водні розваги та open-air заходи. Emily Resort, на відміну від Bukovel, більш рівномірно організовує анімаційну діяльність протягом року, оскільки wellness- та SPA-послуги користуються попитом незалежно від сезону.

Отже, проведений порівняльний аналіз показав, що Emily Resort та Bukovel Resort використовують різні підходи до організації анімаційної діяльності відповідно до власної концепції функціонування та потреб цільової

аудиторії. Emily Resort орієнтується переважно на family- та wellness-відпочинок, створення комфортної атмосфери релаксації та організацію дозвілля для сімей із дітьми. Натомість Bukovel Resort спеціалізується на активному туризмі, спортивно-розважальних заходах і масштабних event-програмах. Незважаючи на відмінності у форматах діяльності, обидва комплекси активно використовують анімаційний менеджмент як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності та формування позитивного туристичного іміджу.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності Emily Resort

Сучасна економічна наука пропонує досліднику різноманітні способи та прийоми діагностики конкурентоспроможності підприємства, практичне застосування яких пов'язане з метою аналізу.

Одним із найпоширеніших аналітичних методів, який дозволяє в комплексі оцінити сильні і слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що впливають на її діяльність, є SWOT-аналіз.

Матриця SWOT включає наступні елементи:

- S (strengths) – сильні сторони підприємства. Характеристики бізнесу, що виділяють його між конкурентів.
- W (weaknesses) – слабкі сторони. Ознаки, що роблять компанію вразливою на ринку.
- O (opportunities) – можливості. Їх компанія може використати для розвитку свого бізнесу.
- T (threats) – загрози. Ті фактори, що можуть завдати шкоди компанії.

Термін SWOT-аналізу вперше був використаний К. Ендрюсом у 1963 році на конференції з бізнес-політики в Гарварді. На сучасному етапі розвитку підприємств залишається одним із ключових інструментів стратегічного

управління.

Для виходу будь-якого продукту на ринок постає питання внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз, під дію яких він може потрапити. Необхідно оцінити інтенсивність конкуренції на ринку, можливі альтернативи, а також погляди споживачів, в результаті чого вирішити, в чому полягає унікальна торгова пропозиція продукту.

Підприємства мають проводити аналіз, що може дати дані про згадані вище елементи, як мінімум раз на рік. Лише отримання необхідної інформації дозволить проводити адаптацію до мінливих умов ринку.

Проведемо SWOT-аналіз діяльності Emily Resort.

На першому етапі побудови виділяються вказані вище складові аналізу. Для їх визначення нами було проведено опитування гостей та працівників комплексу у березні-квітні 2026 року. Анкетування здійснювалося в електронній формі за допомогою Google Forms за посиланням: <https://surl.li/jsnakm>

Першу сторінку Гугл-анкети наведемо на рис. 2.4.

ДОСЛІДЖЕННЯ АНІМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ГОСТЕЙ EMILY RESORT

Мета анкетування:
Визначити рівень ефективності анімаційних послуг Emily Resort, дослідити задоволення гостей та виявити напрями удосконалення анімаційної діяльності комплексу.

Шановний (а!) респонденте!
Просимо Вас взяти участь в опитуванні щодо оцінки анімаційних послуг Emily Resort. Анкетування є анонімним. Отримані результати будуть використані для аналізу якості анімаційних послуг та визначення напрямів їх удосконалення.
Щиро дякуємо за участь у опитуванні!

Рис. 2.4. Перша сторінка Гугл-анкети

Джерело: Створено автором

Макети анкет наведено у додатку Б.

В анкетуванні взяло участь 100 відвідувачів комплексу.

Результати анкетування гостей Emily Resort наведено у табл. В.1 додатку В.

Для анкетування гостей використовувалась окрема система оцінювання у 4 бали, «добре» – 3 бали, «задовільно» – 2 бали, «незадовільно» – 1 бал. Для відповідей «так», «частково», та «ні» використовувалась система оцінювання у 3, 2 та 1 бал відповідно.

Узагальнені результати анкетування гостей комплексу представимо у таблиці 2.7.

Таблиці 2.7

Узагальнені результати анкетування гостей Emily Resort щодо рівня задоволеності анімаційними послугами комплексу

Питання	Позитивні відповіді	Бали
Робота аніматорів	80	80
Атмосфера заходів	83	83
Організація заходів	77	77
Якість музичного супроводу	70	70
Різноманітність програм	60	60
Сучасність програм	53	53

Джерело: побудовано автором

Результати опитування (табл. 2.7) свідчать про загалом високий рівень задоволеності анімаційними послугами комплексу. Найвищі оцінки отримали робота аніматорів (80% позитивних оцінок), атмосфера заходів (83%) та організація дозвілля (77%). Водночас нижчі показники зафіксовано щодо різноманітності (60%) та сучасності програм (53%), що свідчить про необхідність оновлення анімаційного продукту та впровадження інноваційних форм дозвілля. Отримані результати були використані під час проведення SWOT-аналізу підприємства та розробки рекомендацій щодо вдосконалення анімаційного менеджменту.

З метою експертної оцінки надання анімаційних послуг комплексом анкетуванням було охоплено 30 осіб адміністрації, керівників окремих підрозділів, фахівців комплексу та його працівників.

Результатам відповідей було присвоєно бали залежно від їх значущості. Кожна відповідь у стовпчику «так» оцінювалась у три бали, у стовпчику «можливо» – у два бали, а у стовпчику «ні» – в один бал. Бальна оцінка результатів анкетування наведена у табл. В.2 додатку В. Підсумовуючи результати табл. В.2, можна зробити висновок, що величина позитивних факторів складає 395,8 балів, а негативних – 358,7 балів. Різниця між ними становить 37,1 бала. Це свідчить про те, що Emily Resort має достатньо сильні позиції на ринку готельно-відпочинкових та анімаційних послуг і володіє потенціалом для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних переваг.

За даними табл. В.2 також визначаємо основні фактори, що формують сильні та слабкі сторони підприємства – це фактори, які набрали найбільшу кількість відповідей так. Серед сильних сторін найбільшу підтримку отримали твердження «Ми підтримуємо високий рівень сервісного обслуговування» – 95% позитивних відповідей, «Ми володіємо сучасною інфраструктурою для організації дозвілля» – 94%, а також «Ми забезпечуємо високий рівень сімейного відпочинку» – 91%. «Високі результати також отримали показники, пов'язані з різноманітністю анімаційних програм» – 90% та формуванням позитивного іміджу комплексу завдяки анімаційній діяльності.

Охарактеризуємо далі сильні сторони підприємства. До сильних сторін Emily Resort можна віднести високий рівень обслуговування та сучасну інфраструктуру для організації дозвілля, що дозволяє підтримувати конкурентні позиції на ринку туристичних послуг. Важливою перевагою є професійна команда аніматорів та активний розвиток event-анімації, що сприяє підвищенню зацікавленості клієнтів та створенню позитивного іміджу комплексу. Також підприємство забезпечує високий рівень сімейного відпочинку та використовує сучасні технології під час проведення заходів, що дозволяє урізноманітнювати дозвілля гостей та підтримувати стабільний попит на послуги комплексу.

Серед слабких сторін найбільшу кількість відповідей «так» отримали

фактори «Ми залежимо від сезонних коливань туристичного попиту» – 92%, «Існує потреба у постійному оновленні анімаційних програм» – 88% , а також «Проведення масштабних заходів створює додаткове навантаження на інфраструктуру» – 79%. Значна частина респондентів також зазначила, що підприємству складно забезпечувати однакову активність анімаційних програм у міжсезоння – 76% позитивних відповідей.

Проведений SWOT-аналіз показав, що Emily Resort має значний потенціал для розвитку анімаційної діяльності завдяки сучасній інфраструктурі, високому рівню сервісу та різноманітності анімаційних програм. Сильними сторонами підприємства є поєднання wellness-, family- та event-анімації, що дозволяє задовольняти потреби різних категорій гостей. Водночас комплексу доцільно приділяти більше уваги оновленню програм, розширенню анімаційної діяльності у міжсезонний період та впровадженню сучасних інтерактивних технологій.

Реалізація зазначених можливостей сприятиме підвищенню конкурентоспроможності Emily Resort на ринку туристичних послуг та зміцненню.

На наступному етапі аналізу за даними таблиці В.2 побудуємо матриці загроз та можливостей Emily Resort (таблиці 2.8 та 2.9).

Таблиця 2.8 констатує наявність загроз, які є найбільш небезпечними для підприємства та потребують постійного контролю з боку керівництва.

Найбільш вагомими загрозами для Emily Resort є економічна нестабільність, сезонні коливання та дефіцит кваліфікованих сезонних аніматорів у період високого туристичного завантаження.

Дані фактори можуть суттєво вплинути на якість обслуговування, конкурентоспроможність комплексу та загальний рівень прибутковості підприємства. Також зазначений вплив мають сезонні коливання попиту, оскільки діяльність resort-комплексів значною мірою залежить від туристичної активності та рівня завантаженості комплексу у різні періоди року.

Таблиця 2.8

Матриця загроз підприємства Emily Resort

Ймовірність реалізації загрози	Наслідки реалізації загрози			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкі пошкодження
Висока	2.Економічна нестабільність негативно впливає на туристичний ринок	6.Дефіцит кваліфікованих сезонних аніматорів у період високого туристичного навантаження	5.Сезонні коливання попиту впливають на стабільність діяльності	
Середня		4.Підвищення цін на ресурси та послуги	3.Зниження платоспроможності населення	
Низька	1.Посилення конкуренції			

Джерело: побудовано автором

Окремої уваги потребує загроза підвищення цін на ресурси та послуги, адже зростання витрат безпосередньо впливає на собівартість послуг підприємства та може спричинити необхідність підвищення цін для споживачів. Посилення конкуренції на ринку resort-комплексів наразі не становить критичної загрози, однак повинно враховуватися під час формування довгострокової стратегії розвитку підприємства.

Систематизуємо основні можливості підприємства у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Матриця можливостей Emily Resort

Ймовірність використання можливості	Вплив можливостей на діяльність підприємства		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	1.Розширення wellness- та SPA-послуг 5.Розширення event-напрямку діяльності	3.Активне використання digital-маркетингу	
Середня	2.Впровадження нових інтерактивних форматів дозвілля	4.Залучення нових категорій туристів	
Низька			

Джерело: побудовано автором

По табл. 2.9 бачимо, що найбільше значення для Emily Resort мають можливості, пов'язані з розширенням wellness- та SPA-послуг, а також розвитком event-напрямку діяльності.

Дані напрями можуть забезпечити підприємству підвищення конкурентоспроможності, збільшення кількості клієнтів та зростанню прибутковості. Важливе значення також має впровадження нових інтерактивних форматів дозвілля, оскільки сучасні туристи все більше звертають увагу на унікальність та різноманітність відпочинку. Можливість активніше використання digital-маркетингу також є перспективною для підприємства, адже дозволяє підвищити рівень впізнаваності бренду та ефективніше просувати послуги комплексу серед потенційних клієнтів. Крім того, залучення нових категорій туристів може позитивно вплинути на рівень завантаженості комплексу не лише у високий сезон, але у міжсезоння.

Таким чином, на підставі висновків по табл.2.8 та 2.9. а також результатів анкетування, зафіксованих у табл. В2 здійснено подальший аналіз загроз та можливостей підприємства.

Як було зазначено вище, однією з головних загроз для Emily Resort є дефіцит кваліфікованих сезонних аніматорів у періоди високого туристичного навантаження. Сфера анімації та готельно-ресторанного обслуговування потребує висококваліфікованого персоналу, а нестача професійних працівників може негативно вплинути на якість послуг та репутацію комплексу. Іншою загрозою є економічна нестабільність, яка впливає на туристичний ринок та рівень витрат споживачів на відпочинок і дозвілля.

Також важливим ризиком є сезонність попиту, через яку підприємство може стикатися зі зниженням завантаженості у міжсезоння. Посилення конкуренції серед resort-комплексів також потребує уваги керівництва, оскільки сучасний ринок туристичних послуг активно розвивається, а споживачі стають більш вимогливими до якості сервісу та різноманітності дозвілля.

Наступним етапом аналізу є оцінка отриманих елементів у їх

взаємозв'язку один з одним. Отже, необхідно поставити оцінку значущості окремих пар факторів на перетині ліній матриці. Пара факторів з найбільшою значимістю отримує оцінку 5, з найменшою, відповідно 1.

Отримані в результаті оцінки дані для більш наочного представлення зведемо в таблицю В 3 Додатку В.

Як видно з таблиці В 3, найбільшу оцінку отримали фактори, пов'язані з професійною командою аніматорів різноманітністю анімаційних програм та сучасною інфраструктурою підприємства. Це свідчить про високий потенціал Emily Resort щодо використання наявних конкурентних переваг для подальшого розвитку.

Серед загроз найбільш вагомими є посилення конкуренції resort-комплексів, економічна нестабільність та дефіцит кваліфікованих сезонних аніматорів у періоди високого туристичного навантаження. Дані фактори можуть негативно впливати на ефективність діяльності комплексу, знижувати рівень прибутковості та ускладнювати підтримання високого рівня сервісу. Високі оцінки взаємозв'язку між сильними сторонами та можливостями підприємства підтверджують, що Emily Resort має достатній рівень ресурсів та конкурентних переваг для реалізації нових напрямів діяльності.

Наступним кроком після перехресного оцінювання є підсумовування результатів для окремих факторів. Відповідно, для загроз та можливостей підсумовуються оцінки по горизонталі, а для сильних та слабких сторін – по вертикалі. В результаті повинна бути отримана розширена матриця SWOT-аналізу, яка відобразить можливий вплив кожного з факторів на діяльність готельно-відпочинкового комплексу Emily Resort.

Для наочного представлення будуємо таблицю 2.10.

Як видно з табл. 2.10, найбільший позитивний вплив на діяльність Emily Resort здійснюють професійна команда аніматорів та сучасна інфраструктура підприємства. Саме ці фактори забезпечують високий рівень сервісу та підтримують конкурентні позиції підприємства на ринку туристичних послуг.

Таблиця 2.10

Величина впливу факторів на діяльність Emily Resort

Сильні сторони	Оцінка	Слабкі сторони	Оцінка
Різноманітність анімаційних програм	44	Залежність від сезонності	34
Професійна команда аніматорів	44	Потреба в оновленні програм	29
Сучасна інфраструктура	41	Навантаження на інфраструктуру	28
Можливості		Загрози	
Розширення wellness-та SPA-послуг	18	Посилення конкуренції resort-комплексів	25
Впровадження інноваційних форматів дозвілля	20	Економічна нестабільність	22
Активніше використання digital-маркетингу	14	Зниження платоспроможності населення	19
Залучення нових категорій туристів	18	Підвищення цін на ресурси	21
Розширення event-напрямку діяльності	23	Сезонні коливання	23
		Дефіцит кваліфікованих сезонних аніматорів у періоди високого туристичного навантаження	17

Джерело: побудовано автором

Серед слабких сторін найбільшого впливу набуває залежність від сезонності, що є характерною особливістю діяльності resort-комплексів. Також суттєвий вплив мають потреба в постійному оновленні програм та додаткове навантаження на інфраструктуру під час проведення масштабних заходів.

Найбільш перспективним можливістю є розширення event-напрямку діяльності, а також впровадження нових інтерактивних форматів дозвілля. Реалізація цих можливостей сприятиме підвищенню привабливості комплексу для різних категорій туристів та збільшенню доходів підприємства.

Серед загроз найбільшу увагу слід приділити посиленню конкуренції та сезонним коливанням попиту, оскільки саме вони можуть найбільше вплинути на рівень завантаженості комплексу та його фінансові результати.

Після визначення кількісних оцінок переходимо до третього кроку SWOT-аналізу – формування проблемного поля Emily Resort. Для цього об'єднуються комірки на перетині рядків та стовпців взаємопов'язаних факторів, після чого формуються практичні заходи, які необхідно впровадити для підтримки сильних сторін підприємства, реалізації можливостей.

мінімізації слабких сторін та уникнення загроз.

Кожна оцінка проблеми формується шляхом підсумовування оцінок факторів, за допомогою яких вона була утворена. Для більш наочного представлення узагальнено результати у таблиці В 4 Додатку В.

Наступним кроком буде формування проблем та оцінки їх значимості для підприємства. Для цього підрахуємо отримані в об'єднаних комірках табл. В 4 дані, узагальнено їх у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Проблеми, виявлені підчас здійснення SWOT-аналізу та оцінка їх значимості для підприємства

	Проблеми	Оцінка (бали)
1	Необхідність постійного вдосконалення анімаційних програм для підтримки конкурентних переваг комплексу	10
2	Посилення мотивації персоналу та залучення сезонних аніматорів у періоди високого туристичного навантаження	10
3	Розвиток event-анімації та збільшення кількості тематичних заходів	14
4	Впровадження інноваційних інтерактивних форматів дозвілля	14
5	Активніше використання digital-маркетингу для просування послуг комплексу	10
6	Зменшення залежності діяльності комплексу від сезонних коливань попиту	10
7	Підтримка високого рівня сервісу в умовах посилення конкуренції	15
8	Оптимізація використання інфраструктури під час проведення масштабних заходів	9

Джерело: побудовано автором

Причини проблем, наведених у таблиці 2.11, відповідно до їх номерів:

1) Необхідність постійного вдосконалення анімаційних програм пов'язана з посиленням конкуренції серед resort-комплексів та зростання вимог гостей до якості дозвілля. Для підтримки конкурентних переваг Emily Resort необхідно регулярно оновлювати анімаційні програми та впроваджувати сучасні формати відпочинку.

2) Посилення мотивації персоналу та залучення сезонних аніматорів є важливим напрямом діяльності підприємства у періоди високого туристична

навантаження. Нестача кваліфікованого персоналу може негативно впливати на якість анімаційних послуг та рівень задоволеності гостей.

3) Розвиток event-анімації та збільшення кількості тематичних заходів сприятимуть залученню нових категорій туристів та підвищенню привабливості комплексу на ринку туристичних послуг.

4) Впровадження інноваційних інтерактивних форматів дозволить є необхідним для підтримки сучасного іміджу Emily Resort та підвищення зацікавленості гостей анімаційними програмами.

5) Активніше використання digital-маркетингу дозволить підвищити ефективність просування послуг комплексу, збільшити охоплення цільової аудиторії та покращити комплекс, збільшити охоплення цільової аудиторії та покращити комунікацію з потенційними гостями.

6) Зменшення залежності від сезонності можливе за рахунок розвитку нових форматів дозволить, організації тематичних заходів та активнішого залучення гостей у міжсезонний період.

7) Підтримка високого рівня сервісу є важливою умовою збереження конкурентоспроможності Emily Resort в умовах посилення конкуренції на ринку resort-комплексів.

8) Оптимізація використання інфраструктури під час проведення масштабних заходів дозволить забезпечити комфортні умови для гостей та підтримувати високу якість обслуговування.

Таким чином, результати анкетування працівників, керівників підрозділів та гостей Emily Resort дозволили комплексно оцінити ефективність анімаційної діяльності підприємства.

Висновок по розділу 2.

У другому розділі було проведено аналіз діяльності готельно-відпочинкового комплексу Emily Resort. Досліджено загальну характеристику комплексу, його організаційну структуру та основні напрями надання анімаційних послуг.

Для оцінювання ефективності анімаційної діяльності та визначення перспектив розвитку підприємства було розроблено анкети й проведено анкетування гостей та експертне опитування працівників. Отримані результати стали основою для виявлення сильних і слабких сторін діяльності комплексу, а також можливостей і загроз його подальшого розвитку.

За результатами аналізу встановлено, що Emily Resort володіє сучасною інфраструктурою, професійною командою аніматорів та широким спектром анімаційних програм, орієнтованих на різні категорії гостей.

Можна виділити, що підприємство активно використовує сімейну, спортивну, wellness- та event-анімацію, що позитивно впливає на рівень задоволеності клієнтів і формування конкурентних переваг.

Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також основні можливості й загрози його подальшого розвитку.

До ключових переваг віднесено високий рівень сервісу, різноманітність анімаційних програм та сучасну матеріально-технічну базу.

Водночас виявлені певні проблеми, пов'язані із сезонністю попиту, потребою в постійному оновленні програм та дефіцитом кваліфікованого персоналу в періоди високого туристичного навантаження.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНІМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Сучасні інновації в анімаційній діяльності

Відповідно до результатів SWOT-аналізу Emily Resort, серед найбільш перспективних можливостей розвитку визначено впровадження інноваційних форматів дозвілля, розширення event-напряму діяльності та активніше використання цифрових технологій. Саме тому доцільно розглядати сучасні інновації в анімаційній діяльності.

За сучасних умов розвитку туристичної індустрії анімаційна діяльність виступає одним із важливих інструментів формування конкурентних переваг підприємств сфери гостинності. Зростання вимог споживачів до якості відпочинку та розваг зумовлює необхідність постійного впровадження інноваційних підходів до організації дозвілля. Сучасний турист прагне отримати не лише якісні послуги проживання та харчування, а й унікальні враження, емоції та можливості для активного відпочинку. Саме тому інновації в анімаційній діяльності стають важливим фактором підвищення привабливості туристичних підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку [14, 15].

Інновації в анімаційній діяльності являють собою впровадження нових технологій, методів організації дозвілля, інтерактивних форматів розваг та сучасних цифрових рішень, спрямованих на підвищення рівня задоволеності гостей. Їх використання дозволяє розширити спектр послуг підприємства, покращити взаємодію з клієнтами та створити додаткову цінність для споживачів туристичного продукту.

Однією з найбільш перспективних тенденцій розвитку анімаційної

діяльності є використання технологій віртуальної (VR), та доповненої реальності (AR), які дозволяють створити штучне цифрове середовище, у якому користувач може взаємодіяти з різними об'єктами та подіями за допомогою спеціального обладнання [23].

У сфері туризму та готельного бізнесу VR-технології використовуються для проведення віртуальних екскурсій, організації інтерактивних квестів, тематичних шоу та розважальних програм. Використання таких технологій сприяє підвищенню позитивного емоційного досвіду.

Доповнена реальність (AR) передбачає поєднання реального середовища з цифровими елементами, що відображаються на екрані мобільного пристрою або спеціальних окулярів. Застосування AR-технологій дає можливість створювати інтерактивні маршрути територією комплексу, організовувати тематичні квести, інформаційні екскурсії та розважальні заходи. Особливу популярність такі технології мають серед молоді та сімей з дітьми, оскільки забезпечують високий рівень залученості до анімаційного процесу.

Новою тенденцією розвитку анімаційної діяльності є концепція *phygital entertainment* поєднує фізичні та цифрові формати розваг. Термін «*phygital*» утворений від поєднання слів «*physical*» (фізичний) та «*digital*» (цифровий) і передбачає використання сучасних технологій для доповнення традиційних форм дозвілля. Наприклад, учасники можуть виконувати завдання у реальному просторі, використовуючи мобільні додатки, QR-коди або елементи доповненої реальності [51].

Перспективним напрямом також є використання елементів метавсесвіту (Metaverse) у сфері розваг. Метавсесвіт являє собою цифровий простір, у якому користувачі можуть взаємодіяти між собою за допомогою віртуальних аватарів, брати участь у заходах та відвідувати різноманітні події. У туристичній сфері елементи метавсесвіту можуть використовуватися для проведення віртуальних презентацій, онлайн-фестивалів та інших

розважальних заходів

Характерною особливістю сучасної анімаційної діяльності інноваційного розвитку є використання штучного інтелекту в організації анімаційних програм. Сучасні цифрові системи здатні аналізувати поведінку клієнтів, їхні інтереси та вподобання, формуючи індивідуальні рекомендації щодо участі у заходах. Персоналізація послуг дозволяє значно підвищити рівень задоволеності гостей та покращити якість сервісу. Крім того, штучний інтелект використовується для роботи чат-ботів, електронних консультантів та автоматизованих систем бронювання розважальних заходів [51].

Суттєвого поширення у діяльності сучасних туристичних підприємств набуває, концепція Smart Event. Даний підхід передбачає використання цифрових технологій для організації, проведення та контролю різноманітних заходів. До основних інструментів Smart Event належать мобільні додатки для учасників, QR-коди для реєстрації, онлайн-платформи для бронювання активностей та системи автоматичного інформування гостей. Використання таких технологій сприяє підвищенню ефективності організації заходів та покращенню комунікації між персоналом і клієнтами.

Одним із найбільш популярних напрямів розвитку сучасної анімаційної діяльності є використання технологій Digital Entertainment. Під цим поняттям розуміють застосування цифрових засобів для створення розважального контенту та організації дозвілля гостей. До таких інструментів належать інтерактивні мультимедійні панелі, цифрові фотозони, проєкційні шоу, відеоінсталяції, інтерактивні екрани, та інші технологічні рішення. Використання цифрових технологій дозволяє урізноманітнити програму відпочинку та зробити її більш привабливою для різних категорій відвідувачів.

Особливої актуальності Digital Entertainment набуває серед молодіжної аудиторії, яка активно використовує сучасні гаджети та цифрові платформи.

Інтерактивні форми розваг сприяють підвищенню зацікавленості гостей, стимулюють їхню участь у заходах та формують позитивний імідж

туристичного підприємства. Крім того, цифрові технології дозволяють значно розширити можливості організації анімаційних програм без суттєвого збільшення витрат на персонал.

Важливим інструментом сучасного анімаційного менеджменту є гейміфікація (gamification). Гейміфікація передбачає використання елементів гри у процесі організації дозвілля та взаємодії з клієнтами. Основною метою даного підходу є підвищення мотивації учасників до активної участі у заходах та створення позитивного емоційного досвіду. Найбільш поширеними елементами гейміфікації є система балів, рейтингів, нагород, досягнень та спеціальних бонусів. У сфері туристичних послуг гейміфікація може реалізовуватися через організацію тематичних канатів, інтерактивних конкурсів, спортивних змагань та командних ігор. Учасники отримують завдання, виконують певні дії та накопичують бали, які можуть бути обміняні на подарунки або додаткові послуги підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню замученості гостей до анімаційних програм та формуванню довготривалих позитивних вражень від відпочинку [28].

Сучасний розвиток соціальних мереж також значно впливає на організацію анімаційної діяльності. Платформи Instagram, Facebook, TikTok та YouTube стають не лише каналами комунікації з клієнтами, але й ефективними інструментами просування анімаційних заходів. Створення тематичних фотозон, відеочеленджів, інтерактивних конкурсів та флешмобів дозволяє залучати гостей до створення власного контенту та поширення інформації про підприємство серед потенційних клієнтів [4].

Особливо ефективним є використання Instagram та TikTok для просування анімаційних програм серед молодіжної аудиторії. Учасники заходів діляться фото та відео у соціальних мережах, що сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищення рівня його впізнаваності. У результаті туристичний комплекс отримує додатковий рекламний ефект без значних фінансових витрат.

Окремої уваги заслуговує використання технологій Big Data в анімаційній діяльності практичних підприємств. Аналіз великих масивів даних дозволяє вивчати поведінку гостей, визначати найбільш популярні види дозвілля та прогнозувати попит на окремі анімаційні послуги. На основі отриманої інформації підприємства можуть коригувати програми відпочинку, удосконалювати розклад заходів та формувати нові розважальні продукти відповідно до потреб клієнтів. Використання Big Data сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та забезпечує більш раціональне використання ресурсів підприємства [28].

Серед сучасних тенденцій розвитку анімаційної діяльності особливе місце займають інтерактивні та імерсивні шоу-програми. На відміну від традиційних розважальних заходів, де глядач виступає пасивним спостерігачем, інтерактивні шоу передбачають безпосередню участь гостей у створенні події. Учасники можуть взаємодіяти з акторами, виконувати певні завдання, впливати на розвиток сюжету та ставати повноцінною частиною анімаційної програми. Особливої популярності набувають імерсивні формати дозвілля, які створюють ефект повного занурення в атмосферу заходу. Для цього використовуються сучасні мультимедійні технології, спеціальні декорації, світлові ефекти, звуковий супровід та елементи доповненої реальності. Такі рішення дозволяють сформувати унікальний доцільний досвід та забезпечити високий рівень залученості гостей до анімаційного процесу.

У туристичних комплексах інтерактивні шоу можуть реалізовуватися у вигляді тематичних вистав, історичних квестів, гастрономічних шоу та фестивалів. Подібні заходи сприяють урізноманітненню відпочинку, формують додаткові конкурентні переваги підприємства на ринку туристичних послуг.

Мобільні додатки дозволяють гостям отримувати актуальну інформацію про анімаційні заходи, бронювати участь у програмах, отримувати сповіщення про початок активностей та знайомитися з розкладом подій у режимі реального

часу. Завдяки цьому відвідувачі можуть більш ефективно планувати власний відпочинок та обирати заходи відповідно до своїх інтересів.

Крім інформаційної функції, мобільні додатки можуть використовуватися як інструмент залучення гостей до анімаційних програм. Через додаток можна проводити інтерактивні опитування, голосування, конкурси, квести. На основі інформації про попередню активність гостей система може пропонувати індивідуальні рекомендації щодо відвідування певних заходів, участь у спортивних та розважальних програмах. Основні інструменти сучасних інноваційних технологій узагальнімо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Сучасні інноваційні технології в анімаційній діяльності

Інновація	Інструменти
Віртуальна реальність (VR)	VR-окуляри, віртуальні екскурсії, інтерактивні квести, тематичні шоу-програми
Доповнена реальність (AR)	AR-маршрути, мобільні додатки, QR-коди, інтерактивні екскурсії
Phygital Entertainment	Поєднання фізичних активностей із цифровими технологіями, мобільні додатки, QR-квести
Метавсесвіт (Metaverse)	Віртуальні аватари, онлайн-події, цифрові презентації, віртуальні фестивалі
Штучний інтелект (AI)	Персоналізовані рекомендації, чат-боти, цифрові консультанти, автоматизація бронювання
Smart Event	Онлайн-реєстрація, QR-коди, мобільні додатки, системи автоматичного інформування гостей
Digital Entertainment	Інтерактивні мультимедійні панелі, цифрові фотозони, проекційні шоу, відеоінсталяції, інтерактивні екрани
Гейміфікація (Gamification)	Система балів, рейтингів, нагород, досягнень та спеціальних бонусів
Social Media Animatorom	Відеочеленджі, фотоконкурси, флешмоби, інтерактивні конкурси в соціальних мережах
Big Data	Аналіз поведінки гостей, прогнозування попиту, персоналізація анімаційних програм
Імерсивні шоу	Інтерактивні вистави, тематичні квести, мультимедійні ефекти, світлові та звукові інсталяції
Мобільні додатки для гостей	Розклад заходів, онлайн-бронювання, сповіщення, інтерактивні опитування та голосування

Джерело: побудовано автором

Для Emily Resort впровадження інноваційних технологій у сфері

анімаційної діяльності є особливо актуальним. Результати SWOT-аналізу показали, що підприємство володіє такими сильними сторонами, як професійна команда аніматорів, різноманітність анімаційних програм та сучасна інфраструктура. Саме ці фактори створюють сприятливі умови для впровадження нових інтерактивних форматів дозвілля, розвитку event-напрямку діяльності та активного використання цифрових технологій в організації відпочинку гостей.

Таким чином, сучасні інновації в анімаційній діяльності відкривають широкі можливості для підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств. Використання технологій віртуальної та доповненої реальності, штучного інтелекту, цифрових розважальних платформ, гейміфікації та соціальних мереж дозволяє створювати унікальний туристичний продукт, підвищувати рівень задоволеності клієнтів та забезпечувати довгостроковий розвиток підприємства.

3.2. Розробка власної анімаційної програми

За результатами SWOT-аналізу Emily Resort, проведеного у другому розділі робити серед перспективних можливостей підприємства було визначено розширення event-напрямку діяльності, залучення нових категорій туристів та розвиток сімейного відпочинку. Тому комплексу можна запропонувати впровадити програму «Family Adventure Weekend». Разом із можливостями реалізації програми сприятиме мінімізація негативного впливу сезонності та підвищення рівня завантаженості комплексу у вихідні дні.

Програма спрямована на підвищення конкурентоспроможності Emily Resort та розширення спектра анімаційних послуг.

Програма орієнтована на сімейний відпочинок та спрямована на залучення нових категорій туристів, підвищення рівня задоволеності гостей і

збільшення тривалості їх перебування в комплексі.

Основною метою програми є створення комплексного сімейного дозвілля шляхом поєднання розважальних, спортивних, пізнавальних та творчих заходів для дітей і дорослих.

Основними учасниками програми є сім'ї з дітьми віком від 4 до 16 років. Також до цільової аудиторії належать молоді сімейні пари, гості wellness-комплексу та туристи, які віддають перевагу активному відпочинку.

Концепція програми «Family Adventure Weekend» розрахована на три дні та передбачає проведення комплексу взаємопов'язаних заходів таких як сімейні пригоди, під час якої учасники виконують різноманітні завдання, беруть участь у конкурсах, спортивних змаганнях та творчих активностях.

Усі заходи об'єднані спільною тематикою подорожі та пошуком символічного «скарбу Emily Resort». Такий підхід дозволяє підтримувати інтерес гостей протягом усього періоду проведення програми та забезпечувати високий рівень залучення до анімаційного процесу.

Нами пропонується наступний сценарій програми (таблиця Д 1 додатку Д).

I. Перший день присвячений знайомству гостей між собою та адаптації до умов відпочинку та створенню дружньої атмосфери. Після заселення кожна сім'я отримує брендовий пакет учасника, до якого входять карта квесту, програма заходів, інформаційний буклет комплексу та спеціальний браслет учасника. О 14:00 розпочинається урочисте відкриття програми. Ведучий знайомить гостей із концепцією заходу та легендою квесту. Згідно із сюжетом, на території Emily Resort заховано символічний скарб, який можуть відшукати лише учасники, що успішно виконають усі завдання протягом трьох днів.

Для дітей проводяться інтерактивна програма знайомства «Мандрівники Emily». У формі веселих ігор діти представляють себе, виконують рухливі завдання, беруть участь у конкурсах на швидким кмітливість. Аніматори організовують ігри «Веселий потяг», «Знайди друга», «Кольоровий виклик» та

естафети з елементами командної взаємодії.

Для дорослих у цей час функціонує welcome-зона, де проводиться презентація можливостей комплексу, знайомство з програмою вікенду та дегустація авторських напоїв. Гості мають можливість поспілкуватися між собою та отримати консультації щодо запропонованих активностей.

О 16:00 стартує сімейний квест «У пошукає скарбу Emily Resort». Учасники отримують маршрутні листи та виконують завдання на різних тематичних локаціях комплексу. На станції «Таємниця озера» необхідно розгадати логічні загадки, на локації «Сімейний лабіринт» пройти командне випробування на швидкість, а на станції «Скарбничка знань» відповісти на питання про історію комплексу та туристичні традиції України. За успішне виконання кожного завдання сім'ї отримують спеціальні жетони та бали.

Увечері проводиться тематична вечірка знайомств «Family Party». Програма включає інтерактивні конкурси між родинами, музичні вікторини, танцювальні флешмоби, гру «Вгадай мелодію» та сімейний батл «Найкреативніша команда». Завершується день концертною програмою за участю аніматорів, музичними виступами та святковою фотосесією біля тематичної фотозони «Family Adventure Weekend».

Для підвищення зацікавленості гостей та створення яскравого візуального контенту було розроблено макет тематичної фотозони «Family Adventure Weekend», оформленої у стилі сімейних пригод та пошуку скарбу.

II. Другий день є основним та найбільш насиченим за кількістю активностей. Його головною метою є максимальне залучення гостей до спільного сімейного відпочинку, розвитку командної взаємодії та створення яскравих емоційних вражень.

День починається о 9:00 із сімейної ранкової зарядки на відкритій території комплексу. Під керівництвом спортивних аніматорів учасники виконують комплекс легких фізичних вправ, рухливих ігор та танцювальної розминки. Для дітей проводяться веселі руханки з використанням музичного

супроводу та елементами анімаційних шоу. Після зарядки організовуються спортивно-розважальні програми «Сімейний марафон». Родини об'єднуються у команди та беруть участь у серії спортивних випробувань. До програми входять естафети з м'ячами, смуга перешкод, командні перегони, конкурси на спритність та швидкість реакції. Особливий інтерес викликає сімейний турнір «Веселі старты», у якому кожен член родини виконує окремі завдання для здобуття командних балів.

У другій половині дня для дітей проводяться серія творчі майстер-класи. Учасники виготовляють сувеніри власноруч, створюють тематичні листівки, прикрашають символічні скриньки для майбутнього скарбу та беруть участь у художньому конкурсі «Моя пригода в Emily Resort». Роботи дітей демонструються на спеціальній виставці наприкінці заходу. Для дорослих в цей час організовуються wellness-активності. Гості можуть взяти участь у заняттях з йоги, дихальної гімнастики, релаксаційних практиках та консультаціях щодо здорового способу життя. Додаткове проводяться спортивні активності на території комплексу: турнір з пляжного волейболу, скандинавська ходьба та командні ігри на свіжому повітрі.

Після обіду учасники продовжують виконання завдань квесту. На нових локаціях вони розглядають шифри, проходять логічні випробування та отримують додаткові підказки щодо пошуку головного скарбу. Для виконання окремих завдань використовуються QR-коди та елементи гейміфікації, що підвищує зацікавленість учасників та сприяє використанню сучасних цифрових технологій.

Увечері проводяться інтерактивні шоу «Family Talent Show». Кожна родина має можливість продемонструвати свої творчі здібності: спів, танці, театральні постановки, гумористичні виступи або інші таланти. Глядачі та журі оцінюють виступи учасників, в переможці отримують додаткові бонусні бали до загального рейтингу квесту.

Завершується другий день святковою дискотекою «Adventure Dance

Night». Для гостей організовуються танцювальні конкурси, флешмоби, світлові шоу та фотосесія у тематичній фотозоні. Такий формат дозволяє створити позитивну атмосферу спілкування та залишає у гостей яскраві враження від участі у програмі.

III. Третій день програми є завершальним етапом «Family Adventure Weekend» та спрямований на підбиття підсумків, визначення переможців і формування позитивних вражень від участі у заході. Основною метою цього дня є завершення сюжетної лінії сімейного квесту, зміцнення сімейних зв'язків та створення у гостей бажання повторно відвідати Emily Resort.

Ранок розпочинається зі спільної руханки та анімаційної програми «Доброго ранку, Emily Resort». Учасники беруть участь у великих конкурсах, танцювальних активностях та командних вправах, що допомагають створити позитивний настрій перед фінальними заходами програми.

Після сніданку розпочинається заключний етап квесту «У пошуку скарбу Emily Resort». Родини отримують останні підказки та маршрутні листи для проходження фінальних випробувань. Учасники виконують завдання на уважність, логіку, швидкість прийняття рішень та командну взаємодію. На окремих локаціях необхідно знайти приховані символи, розшифрувати секретні повідомлення та скласти фінальний код для відкриття скрині з скарбом. Символічний скарб представлений у вигляді брендової дерев'яної скрині Emily Resort, всередині якої знаходяться сувенірні монети, подарункові сертифікати, солодощі для дітей та головний приз програми.

Макет скарбу представлений на рис. Д1 додатку Д.

Особливу увагу приділено сімейним командним випробуванням. До програми входять конкурси «Сімейна єдність», «Скарбошукачі Emily», «Командний лабіринт» та «Мандрівка пригод». Учасники демонструють згуртованість, взаємодопомогу та здатність спільно досягати поставленої мети. За успішне виконання завдань нараховуються додаткові бали, які впливають на підсумковий рейтинг команд.

Після завершення квесту проводяться фінальні спортивно-розважальні змагання. Родини беруть участь у веселих естафетах, конкурсах на спритність та командних іграх. Для дітей організовуються окремі активності з аніматорами, під час яких вони можуть отримати додаткові призи та сувеніри.

Кульмінацією програми стає урочиста церемонія нагородження учасників. Переможці квесту отримують головні призи та подарункові сертифікати від Emily Resort. Головним призом програми «Family Adventure Weekend» є сімейний подарунковий сертифікат на відпочинок в Emily Resort номіналом 5000 грн, який включає проживання, відвідування SPA-комплексу та участь в анімаційних заходах. Для наочного представлення головного призу розроблено його рекламний макет рис. Д 2 додатку Д.

Інші учасники нагороджуються пам'ятними дипломами, брендовий сувенірами та відзнаками за активну участь у програмі. Для дітей передбачені спеціальні подарунки у вигляді тематичних наборів, солодких сюрпризів та пам'ятних значків учасника.

Завершальним етапом є святкова фотосесія біля брендової фотозони «Family Adventure Weekend». Учасники мають можливість зробити сімейні фотографії, отримати електронні фото на згадку та залишити відгуки про програму. Для гостей організовується символічна церемонія закриття заходу, під час якої ведучий підбиває підсумки вікенду та дякує учасникам за активність і позитивну атмосферу.

Реалізація такого завершального етапу дозволяє сформувати у гостей позитивний емоційний досвід, підвищити рівень їхньої задоволеності відпочинком та сприяє формуванню лояльності до бренду Emily Resort. Крім того, проведення подібних заходів створює передумови для повторних відвідувань комплексу та поширення позитивних рекомендацій серед потенційних клієнтів.

Для підвищення зацікавленості гостей та формування впізнавальності програми «Family Adventure Weekend» доцільно розробити комплекс

брендових матеріалів, які використовуватимуться під час проведення заходу та його рекламного просування.

Першим елементом є карта квесту «У пошуках скарбу Emily Resort» (рис. Д 4 додатку Д). Карта видається кожній сім'ї під час реєстрації та містить схему території комплексу із позначенням основних локацій проходження завдань. На карті відображаються станції «Таємниця озера», «Сімейний лабіринт», «Скарбничка знань», «Ліс пригод» та «Фінальна скриня». Після виконання кожного завдання учасники отримують спеціальну позначку або наліпку, яка підтверджує проходження етапу квесту.

Другим елементом є сертифікат учасника програми. Документ оформлюється у фірмовому стилі Emily Resort та вручається кожній сім'ї після завершення заходу, логотип комплексу підпис адміністрації. Такий документ сприяє формуванню позитивних емоційних спогадів про відпочинок.

Макет сертифіката учасника програми наведено на рис. Д 5 додатку Д.

Наступним елементом є брендований сувенір учасника програми. Як подарунок можуть використовуватися магніти, брелоки, еко-торбинки або чашки із символікою «Family Adventure Weekend». На сувенірній продукції доцільно розміщувати логотип Emily Resort та слоган «Відкривай пригоди разом із родиною». Наявність сувенірів сприяє підвищенню лояльності гостей та додатковому просуванню брендів.

Макет брендового сувеніру програми наведено на рис. Д 6 додатку Д.

Важливим інструментом популяризації заходу є макет для соціальних мереж. Основною концепцією реклами є демонстрація сімейного відпочинку, активного дозвілля та позитивних емоцій. На рекламного банера доцільно використовувати фотографії сімей з дітьми під час участі у квестах, спортивних змаганнях та творчих майстер-класах. Основний рекламний слоган може звучати: «Family Adventure Weekend – три дні незабутніх пригод для всієї родини в Emily Resort».

Розроблений макет рекламного банера наведено на рис. Д 7 додатку Д.

Для наочного представлення заходів програми розроблено програмку проведення Family Adventure Weekend, яка містить основні активності кожного дня (рис. Д 8 додатку Д).

Для фіксації результатів проходження квесту кожна команда отримує спеціальну карту учасника, у якій відображаються набрані бали за проходження станцій та виконання завдань (рис. Д 9 додатку Д).

Для забезпечення якісної організації та проведення анімаційної програми «Family Adventure Weekend» необхідно сформувати команду працівників, відповідальних за координацію заходів, проведення розважальних та спортивних активностей, технічний супровід і взаємодію з учасниками. Чіткий розподіл функціональних обов'язків між членами команди сприятиме ефективній реалізації програми та створенню комфортних умов для гостей. Орієнтований склад персоналу, необхідний для проведення заходу, наведено в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Склад персоналу для реалізації програми

Посада	Кількість осіб	Функції
Керівник проєкту	1	Загальна координація програми
Аніматор дитячих програм	2	Проведення дитячих заходів
Аніматор спортивних заходів	2	Організація спортивних активностей
Ведучий шоу-програм	1	Проведення конкурсів та вечірніх заходів
Звукооператор	1	Технічний супровід
Координатор квесту	1	Організація квестових завдань
Технічний персонал	2	Підготовка локацій та обладнання

Джерело: побудовано автором

Залучення професійної команди дозволить забезпечити високий рівень проведення заходів та створити комфортні умови для учасників програми.

Реалізація програми потребує певних фінансових витрат, пов'язаних з оплатою праці персоналу, придбання реквізиту, рекламним просуванням та технічним забезпеченням заходів.

Орієнтовний бюджет реалізації програми наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Орієнтовний бюджет програми «Family Adventure Weekend»

Стаття витрат	Сума, грн.
Оплата праці персоналу	20 000
Придбання реквізиту	8 000
Призи та сувенірна продукція	5 000
Поліграфічна продукція	2 500
Оформлення фотозон	3 500
Технічне забезпечення	4 000
Розробка рекламного банера	1 000
Таргетована реклама в Instagram та Facebook	6 000
Непередбачені витрати	5 000
Разом	55 000

Джерело: побудовано автором

Для просування програми «Family Adventure Weekend» передбачено використання таргетованої реклами в соціальних мережах Instagram, Facebook, TikTok. Рекламна кампанія буде спрямована на сім'ї з дітьми, мешканців Львівської області та сусідніх регіонів віком 25-45 років. Використання таргетованої реклами дозволить забезпечити швидке охоплення цільової аудиторії та підвищити кількість бронювань місць для участі в програмі.

Бюджет, наведений у таблиці 3.2 є орієнтовним і може коригуватися залежно від кількості учасників та масштабу проведення заходу.

На нашу думку, впровадження програми «Family Adventure Weekend» дозволить Emily Resort отримати низку позитивних результатів як у сфері анімаційної діяльності, так і в загальній господарській діяльності підприємства. Насамперед очікується підвищення рівня завантаженості комплексу у вихідні дні за рахунок залучення сімейних туристів. Завдяки активному використанню анімаційних заходів прогнозується збільшення кількості гостей на 10-15% протягом періоду проведення програми.

Крім того, реалізація програми сприятиме зростанню рівня задоволеності клієнтів та формуванню позитивного іміджу Emily Resort. Гості отримають можливість брати участь у різноманітних активностях, що забезпечить більш насичений та емоційний відпочинок.

Важливим результатом стане розвиток event-напрямку діяльності підприємства. Регулярне проведення тематичних сімейних вікедів дозволить сформувати власний впізнавальний туристичний продукт та підвищити конкурентоспроможність комплексу на ринку туристичних послуг.

Прогнозовані результати впровадження програми представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозовані результати впровадження програми

Показник	До впровадження	Після впровадження
Кількість гостей за вікенд	100 осіб	115 осіб
Рівень участі в анімаційних заходах	65%	85%
Рівень задоволеності гостей	82%	92%
Повторні відвідування	25%	35%

Джерело: побудовано автором

Перспективною складовою успішної реалізації програми є ефективне маркетингове просування. Для залучення цільової аудиторії доцільно використовувати комплекс сучасний маркетингових інструментів, які забезпечать максимальне охоплення потенційних клієнтів та підвищать рівень впізнаваності заходу.

Основними каналами просування можуть виступати офіційний веб-сайт Emily Resort, сторінки підприємства у соціальних мережах Instagram, Facebook, TikTok, електронні розсилки, в також співпраця з туристичними агентствами та блогерами. Створення якісного візуального контенту, який демонструватиме атмосферу сімейного відпочинку та переваги участі у програмі.

Додатковим інструментом просування можуть стати акційні пропозиції для сімей, програми лояльності для постійних клієнтів в спеціальні пакети вихідного дня. Використання таких заходів сприятиме збільшенню кількості бронювань та підвищенню зацікавленості потенційних гостей.

Використання цифрових технологій через мобільні додатки або офіційні

сайти, де гості можуть ознайомитися з розкладом заходів є зареєструватися для участі у програмі та отримувати актуальну інформацію про заплановані активності. Це дозволить покращити комунікацію між підприємством і клієнтами і зробить процес організації відпочинку більш зручним.

Під час впровадження програми можуть виникати певні ризики, які необхідно враховувати на етапі планування. Одним із найбільш поширених ризиків є несприятливі погодні умови, які можуть вплинути на проведення заходів на відкритому повітрі. Для мінімізації такого ризику доцільно передбачити альтернативні локації в приміщеннях комплексу.

Іншим ризиком є недостатня кількість учасників програми через посилення конкуренції або недовгої ефективності рекламної кампанії. Для запобігання цьому необхідно забезпечити активне просування програми та постійний моніторинг потреб цільової аудиторії.

Також існує нестача сезонного кваліфікованого персоналу для проведення заходів. З метою його мінімізації доцільно проводити попереднє навчання аніматорів, розробляти інструкції щодо проведення заходів та формувати резерв працівників на випадок непередбачених ситуацій.

Урахування можливих ризиків дозволить забезпечити стабільне проведення програми та досягнення запланованих результатів.

Запланована анімаційна програма матиме не лише економічний, але й соціальний ефект. Насамперед вона сприятиме популяризації сімейного відпочинку та активного способу життя. Участь у спільних заходах дозволить зміцнити взаємин між членами родини та створити позитивні враження.

Крім того, програма сприятиме розвитку культури дозвілля серед гостей різних вікових категорій. Завдяки поєднанню спортивних, творчих та розважальних активностей учасники матимуть можливість змістовно проводити вільний час та отримувати новий досвід.

Таким чином, впровадження програми «Family Adventure Weekend» є для Emily Resort доцільним, оскільки дозволяє максимально використовувати

наявні сильні сторони підприємства, зокрема професійну команду аніматорів, сучасну інфраструктуру та різноманітність анімаційних послуг. Реалізація програми сприятиме підвищенню ефективності анімаційного менеджменту, залучення нових категорій туристів та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Запропонована програма «Family Adventure Weekend» не потребує значних капіталовкладень, оскільки більшість заходів може проводитися на базі наявності інфраструктури Emily Resort. Це забезпечить економічну доцільність проєкту та дозволить отримати додаткові доходи за рахунок збільшення кількості гостей, підвищення рівня завантаженості комплексу та розвитку супутніх послуг.

Реалізація «Family Adventure Weekend» передбачає використання сучасної інфраструктури комплексу, професійної команди аніматорів та різноманітності анімаційних послуг. Крім того, програма дозволить використати можливості залучення нових категорій туристів і розвитку event-напряму діяльності, що були визначені під час SWOT-аналізу. Таким чином, запропонований проєкт є практичною реалізацією стратегічних напрямів розвитку підприємства.

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення анімаційного менеджменту

Результати SWOT-аналізу Emily Resort, проведеного у другому розділі роботи, показали наявність сильних сторін підприємства у вигляді професійної команди аніматорів, різноманітності анімаційних програм та сучасної інфраструктури. Водночас було виявлено низку проблем, пов'язаних із сезонністю попиту, необхідністю постійного оновлення програм, необхідністю розвитку event-напряму діяльності, впровадження інноваційних форматів дозвілля та активізацією digital-маркетингу.

Важливим чинником успішного функціонування підприємств сфери гостинності є постійне вдосконалення анімаційного менеджменту. Проведений аналіз діяльності Emily Resort показав наявність значного потенціалу для розвитку анімаційної складової туристичного продукту. Водночас збереження конкурентних позицій підприємства потребує впровадження нових підходів до організації дозвілля підвищення кваліфікації персоналу та активного використання сучасних цифрових технологій.

У таблиці 3.5 представлено взаємозв'язок результатів SWOT-аналізу та запропонованих проєктних рекомендацій щодо вдосконалення анімаційного менеджменту.

Таблиця 3.5

**Взаємозв'язок результатів SWOT-аналізу та запропонованих
рекомендацій щодо вдосконалення анімаційного менеджменту Emily
Resort**

Проблема, виявлена SWOT-аналізом	Запропонований захід
Сезонність попиту	Wellness-weekend програми
Потреба в оновленні програм	Нові формати дозвілля
Дефіцит персоналу	Навчання аніматорів
Недостатнє використання digital-інструментів	Digital-маркетинг
Необхідність залучення нових туристів	Співпраця з блогерами
Розвиток event-напряму	Тематичні заходи та фестивалі

Джерело: побудовано автором на основі SWOT-аналізу Emily Resort

Дані таблиці 3.5 свідчать про те, що запропоновані рекомендації безпосередньо ґрунтуються на результатах SWOT-аналізу та спрямовані на усунення проблем і реалізацію можливостей розвитку підприємства.

Одним із найважливіших напрямів розвитку анімаційного менеджменту є підвищення професійного рівня працівника. Саме аніматори безпосередньо взаємодіють із гостями та формують загальне враження про якість відпочинку, тому доцільним є впровадження системи регулярного навчання персоналу. Навчання може включати тренінги з комунікації, конфліктології, психології роботи з різними категоріями гостей, організації масових заходів та

використання сучасних цифрових технологій. Особливу увагу необхідно приділяти розвитку творчих навичок працівників, оскільки саме креативність є основою успішної анімаційної діяльності. Крім того, організовувати стажування працівників у провідних туристичних комплексах України та за кордоном. Обмін досвідом дозволить впроваджувати нові підходи до організації дозвілля та покращувати якість послуг Emily Resort.

Напрямок удосконалення анімаційного менеджменту є активніше використання digital-маркетингу для анімаційних програм та заходів. Сучасні туристи значну інформацію отримують через цифрові канали комунікації. Тому ефективна присутність підприємства в онлайн-середовищі є необхідною умовою успішної діяльності.

Для Emily Resort доцільно розширити використання соціальних мереж Instagram, Facebook, TikTok та YouTube. Регулярне розміщення фото- та відеоматеріалів із проведених заходів сприятиме підвищенню впізнаваності бренду. Також рекомендується використовувати таргетовану рекламу, яка дозволяє охоплювати конкретні категорії потенційних клієнтів. Особливо ефективним є просування сімейних програм, тематичних фестивалів та сезонних заходів.

З метою підвищення привабливості анімаційних програм рекомендується постійно оновлювати перелік заходів та впроваджувати нові формати дозвілля. Сучасні туристи прагнуть отримувати нові враження, тому одноманітні програми поступово втрачають свою ефективність. Перспективними напрямками можуть бути організація гастрономічних фестивалів, тематичних weekend-програм, етнокультурних заходів, спортивних турнірів та сімейних свят. Найбільш популярні є інтерактивні шоу, квести, фестивалі вуличної їжі та тематичні вечірки. Впровадження таких заходів дозволить розширити цільову аудиторію комплексу та збільшити кількість відвідувачів упродовж року.

Одним із сучасних інструментів просування туристичних послуг є

співпраця з блогерами та інфлюенсерами. Завдяки значній аудиторії вони можуть ефективно популяризувати анімаційні заходи та формувати позитивне ставлення до підприємства. Для Emily Resort актуальним є налагодження співпраці з блогерами та інфлюенсерами, які спеціалізуються у сфері туризму, сімейного відпочинку, спорту та здорового способу життя. Відвідування комплексу такими особами та висвітлення ними власного досвіду перебування сприятиме підвищенню довіри потенційних клієнтів. Крім того, співпраця з блогерами дозволить створювати якісний рекламний контент та збільшувати охоплення аудиторії без значних фінансових витрат.

Наступним напрямом удосконалення анімаційного менеджменту є впровадження цифрових систем бронювання заходів. Сучасні інформаційні дозволяють автоматизувати процес запису гостей на анімаційні програми та забезпечувати ефективніше управління потоками учасників.

Для Emily Resort створити електронну систему реєстрації через офіційний сайт або мобільний додаток. Це дозволить гостям самостійно обирати заходи, отримувати нагадування про початок активностей та контролювати власний графік відпочинку.

Автоматизація процесів також сприяє зміцненню навантаження на персонал, покращенню організації заходів та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Суттєві можливості для вдосконалення анімаційного менеджменту відкриває розвиток wellness-анімації. Сучасні тенденції туристичного ринку свідчать про постійне зростання попиту на оздоровчий відпочинок, спрямований на підтримання фізичного та психологічного здоров'я людини. Саме тому доцільним є розширення переліку анімаційних заходів за рахунок впровадження програм, пов'язаних із wellness-концепцією. До таких заходів можуть належати заняття йогою, фітнес-програми на свіжому повітрі, майстер-класи зі здорового харчування, медитації, дихальні практики та спортивно-оздоровчі активності. Важливою перевагою wellness-анімації є

можливість залучення різних категорій гостей незалежно від віку та фізичної підготовки.

Розвиток wellness-напрямку також сприятиме частковому вирішенню проблеми сезонності, яка була визначена серед основних загроз діяльності підприємства під час проведення SWOT-аналізу. На відміну від традиційних літніх розважальних програм, оздоровчі заходи можуть успішно реалізовуватися протягом усього року. Це дозволить підтримувати стабільний потік відвідувачів навіть у міжсезоння. Emily Resort слід розробити спеціальні wellness-weekend програми, які поєднуюватимуть проживання, SPA-послуги анімаційні заходи та спортивні активності. Такий комплексний підхід сприятиме формуванню додаткових конкурентних переваг підприємства та розширенню його цільової аудиторії.

Важливою умовою ефективного функціонування анімаційного менеджменту є постійний моніторинг якості послуг та рівня задоволеності гостей. Для цього потрібно впровадити систему регулярного оцінювання анімаційних програм за допомогою анкетування, онлайн-опитування та збору відгуків через мобільний додаток або офіційний сайт підприємства.

Аналіз отриманої інформації оперативно виявить недоліки в роботі анімаційної служби, визначить найбільш популярні заходи та врахує побажання гостей під час планування майбутніх програм. Крім того, система зворотного зв'язку сприятиме формуванню клієнтоорієнтованого підходу та підвищенню рівня лояльності відвідувачів. Увагу потрібно приділяти оцінці роботи аніматорів, рівню організації заходів, якості технічного забезпечення та різноманітності розважальних програм. Регулярний контроль зазначених показників сприятиме постійному вдосконаленню анімаційного менеджменту та підвищенню конкурентоспроможності Emily Resort.

Очікуваний ефект від впровадження рекомендацій щодо вдосконалення анімаційного менеджменту Emily Resort узагальнено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Очікуваний ефект від впровадження рекомендацій щодо вдосконалення
анімаційного менеджменту Emily Resort**

Рекомендація	Очікуваний результат
Підвищення професійного рівня персоналу	Покращення якості послуг
Digital-маркетинг	Збільшення кількості бронювань для участі в анімаційних програмах
Нові формати заходів	Розширення цільової аудиторії Збільшення кількості відвідувачів протягом року
Співпраця з блогерами та інфлюенсерами	Підвищення впізнавальності бренду Створення якісного рекламного контенту Збільшення охоплення аудиторії без значних фінансових витрат
Автоматизація бронювання	Оптимізація роботи персоналу Підвищення ефективності управління потоками учасників Покращення організації заходів Підвищення якості обслуговування клієнтів
Wellness-програми	Можливість залучення різних категорій гостей незалежно від віку та фізичної підготовки Часткове вирішення проблеми сезонності
Постійний моніторинг якості послуг та рівня задоволеності гостей	Формування клієнтоорієнтованого підходу Підвищення рівня лояльності відвідувачів Оперативне виявлення недоліків в роботі анімаційної служби

Джерело: побудовано автором

Комплексне впровадження запропонованих рекомендацій дозволить Emily Resort значно підвищити ефективність анімаційної діяльності та зміцнити свої позиції на туристичному ринку. Очікується збільшення кількості гостей, розвиток сімейного та оздоровчого відпочинку, популяризації активного способу життя та формування позитивного іміджу підприємства.

Висновок по розділу 3.

У третьому розділі обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення анімаційного менеджменту Emily Resort на основі результатів проведеного аналізу діяльності підприємства.

Визначено, що підвищення ефективності анімаційної діяльності може бути досягнуто шляхом удосконалення системи підготовки персоналу, активнішого застосування інструментів digital-маркетингу, впровадження

нових форматів, розвиток співпраці з блогерами та автоматизації процесів організації анімаційних програм.

Особливу увагу приділено використанню сучасних інноваційних технологій в анімаційній діяльності.

Доведено, що застосування цифрових інструментів, елементів гейміфікації, соціальних мереж та інтерактивних форм дозволить сприяти підвищенню рівня залученості гостей, формуванню позитивного іміджу підприємства та посилення його конкурентних переваг на ринку туристичних послуг.

Для розширення спектра анімаційних послуг запропоновано авторську програму «Family Adventure Weekend», орієнтовану на організацію сімейного відпочинку. Програма поєднує розважальні, спортивні, творчі та пізнавальні активності, що забезпечує змістовне дозвілля для гостей різних вікових груп. Її впровадження сприятиме підвищенню рівня задоволеності відвідувачів, збільшенню тривалості їх перебування в комплексі та залученню нових категорій споживачів.

Отже реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме вдосконаленню системи анімаційного менеджменту Emily Resort, підвищенню якості обслуговування гостей, зміцненню ринкових позицій підприємства та створенню передумов для його подальшого успішного розвитку.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи на тему «Анімаційний менеджмент у готельно-ресторанному господарстві (на прикладі Emily Resort)» було досягнуто поставлену мету та виконано всі завдання дослідження. Проведене теоретичне, аналітичне та практичне дослідження дозволяє сформулювати такі узагальнюючі висновки:

1. Досліджено теоретичні засади анімаційного менеджменту в готельно-ресторанному господарстві. Встановлено, що анімаційний менеджмент є важливою складовою системи управління підприємствами сфери гостинності та спрямований на організацію дозвілля, створення позитивних емоційних вражень і підвищення рівня задоволеності клієнтів.
2. Визначено, що анімаційна діяльність виконує комплекс соціально-культурних, рекреаційних, економічних та маркетингових функцій. Її використання сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, формуванню позитивного іміджу та зміцненню лояльності гостей.
3. Узагальнено наукові підходи до трактування поняття анімаційного менеджменту та встановлено його міждисциплінарний характер. Визначено, що ефективне управління анімаційною діяльністю поєднує інструменти менеджменту, маркетингу, психології, соціології та організації дозвілля.
4. Досліджено основні функції анімаційного менеджменту, серед яких планування, організація, мотивація та контроль. Встановлено, що їх комплексна реалізація забезпечує ефективне функціонування анімаційної служби підприємства та досягнення поставлених цілей.
5. Проаналізовано види, форми та принципи організації анімаційної діяльності в закладах гостинності. Визначено, що найбільш важливими принципами є орієнтація на потреби клієнтів, системність, комплексність, інноваційність та гнучкість.
6. Розглянуто сучасні світові тенденції розвитку анімаційного

менеджменту. Встановлено, що провідні туристичні комплекси активно впроваджують інтерактивні програми, цифрові технології, персоналізовані послуги та інноваційні формати організації дозвілля.

7. Проведено комплексний аналіз діяльності Emily Resort як сучасного багатофункціонального комплексу відпочинку. Визначено основні напрями його діяльності, особливості організаційної структури та місце анімаційних послуг у загальній системі обслуговування гостей.

8. Досліджено систему організації анімаційної діяльності Emily Resort. Встановлено, що підприємство використовує широкий спектр спортивних, культурно-розважальних, дитячих та сезонних програм, що дозволяє задовольняти потреби різних категорій відвідувачів.

9. Для оцінки ефективності анімаційного менеджменту було проведено анкетування гостей комплексу. Отримані результати дали можливість визначити рівень задоволеності клієнтів анімаційними послугами, виявити їхні потреби та сформулювати напрями подальшого вдосконалення діяльності підприємства.

10. На основі SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі сторони Emily Resort, а також можливості та загрози його подальшого розвитку. Встановлено, що до основних переваг підприємства належать сучасна інфраструктура, професійна команда працівників, широкий спектр послуг та різноманітність анімаційних програм.

11. Обґрунтовано перспективні напрями вдосконалення анімаційного менеджменту Emily Resort. Встановлено, що підвищення ефективності діяльності можливе завдяки удосконаленню системи підготовки персоналу, активнішому використанню digital-маркетингу, розвитку співпраці з блогерами та впровадженню нових форматів дозвілля.

12. Досліджено можливості використання інноваційних технологій в анімаційній діяльності. Встановлено, що застосування цифрових інструментів, інтерактивних форматів гейміфікації та соціальних мереж сприяє підвищенню

залученості гостей та створенню сучасного туристичного продукту.

13. Запропоновано впровадження автоматизованої системи бронювання анімаційних активностей, що дозволить оптимізувати процес організації заходів, покращити комунікацію з клієнтами та підвищити якість обслуговування.

14. Розроблено авторську анімаційну програму «Family Adventure Weekend», спрямовану на організацію сімейного відпочинку. Програма поєднує спортивні, творчі, розважальні та пізнавальні заходи й орієнтована на гостей різних вікових категорій.

15. Визначено, що впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню рівня задоволеності гостей, зміцненню позитивного іміджу Emily Resort, розширенню клієнтської аудиторії та посиленню конкурентних позицій підприємства на ринку туристичних послуг.

16. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити стратегічні напрями подальшого розвитку Emily Resort. Використання сильних сторін підприємства, зокрема сучасної інфраструктури, високого рівня сервісу та різноманітності послуг, створює сприятливі умови для впровадження нових анімаційних програм. Водночас реалізація виявлених можливостей, пов'язаних із розвитком event-напрямку, цифрових технологій та сімейного відпочинку, дозволить мінімізувати вплив зовнішніх загроз і посилити конкурентні позиції підприємства на туристичному ринку.

17. Розроблена програма «Family Adventure Weekend » має практичне значення для діяльності дозвілєвого продукту для сімейної аудиторії. Поєднання спортивних, творчих, розважальних і пізнавальних заходів дозволяє забезпечити змістовне дозвілля для гостей різних вікових категорій, підвищити рівень їхньої залученості та сформувати позитивні враження від відпочинку. Впровадження програми сприятиме підвищенню лояльності клієнтів, збільшенню повторних відвідувань у зміцненню іміджу підприємства туристичних послуг.

Таким чином, у роботі доведено, що анімаційний менеджмент є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства. Використання сучасних підходів до організації дозволя, впровадження інноваційних технологій, розвиток клієнтоорієнтованого сервісу та вдосконалення системи управління анімаційною діяльністю дозволить забезпечити високий рівень задоволеності гостей, зміцнити конкурентні переваги підприємства та створити умови для його подальшого сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андренко І. Б., Кравець О. О. Організація анімаційних послуг : навч. Посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 186 с.
2. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 280 с.
3. Байлик С. І. Організація анімаційних послуг в туризмі : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2008. 197 с.
4. Басейн Emily Resort отримав міжнародну нагороду PHTA Award . URL: <https://lnk.ua/2xVcPkKKE>
5. Бовш Л. А., Кулик М. В. Гастрономічний та розважальний сервіс у тематичних закладах ресторанного господарства Європи. *Ресторанний і туристичний бізнес: сучасні тренди*. 2022. № 2. С. 45–52.
6. Бондаренко О. В. Інноваційні технології в анімаційному менеджменті підприємств гостинності. *Вісник ХНУ*. 2023. № 4. С. 85–93.
7. Гончаренко О. А. Клієнтоорієнтований підхід у сфері гостинності. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 115–120.
8. Давидова О. Ю. Інноваційні тренди розвитку wellness- та spa-індустрії у готельному бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 182–189.
9. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua>
10. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. [Чинний від 2004-07-01]. Вид. Офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2004. 13 с.
11. Електронне досьє ТОВ «ЕМІЛІ РЕЗОРТ» (код ЄДРПОУ 42556966). Опендатабот: аналіз даних із державних реєстрів. URL: <https://opendatabot.ua/>
12. Emily Resort офіційний сайт комплексу: URL: emilyresort.com.ua
13. Європейський туристичний портал. URL: <https://www.visiteurope.com>
14. Закон України «Про курорти» від 05.10.2000 № 2026-III.

15. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР.
16. Килимистий С. М. Анімація в туризмі : навчальний посібник. Київ : ФПУ, 2007. 188 с.
17. Кравець О. М., Байлик С. І. Організація анімаційних послуг в туризмі : навч. Посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 335 с.
18. Курортна справа : навчальний посібник / І. Л. Сазонець, О. М. Вівсяник, О. В. Баб'як, А. І. Бурачик. Рівне : Волинські обереги, 2024. 300 с.
19. Лук'янова Л. Г., Покоloodна М. М. Анімація в туризмі : підручник / Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ, 2021. – С. 145–148 (Розділ: Інноваційні форми дозвілля на круїзних суднах).
20. Любіцева О. О. Організація туристичних послуг : підручник. Київ : Альтерпрес, 2018. 448 с.
21. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 472 с.
22. Мальська М. П., Худо В. В. Менеджмент готельно-ресторанного господарства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 304 с.
23. Мельниченко О. А. Застосування VR- та AR-технологій у сфері туризму та гостинності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2 (02). С. 89–94.
24. Носа Б. Особливості організації дитячої анімації у готелях курортного типу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29
25. Офіційний сайт туристичного комплексу «Bukovel». Програми активного відпочинку та сезонної анімації. URL: <https://bukovel.com> (дата звернення: 14.06.2026).
26. Панова І. О. Theoretical Bases of Research of Animation Services in Tourism. *Business Inform*. 2021. № 6. С. 170–175.
27. Пандяк І. Г. Організація готельного господарства. Навчальний посібник. Київ : Знання, 2008. 351 с.

28. Петренко Ю. В. Роль цифрових технологій у розвитку туристичного сервісу. *Науковий вісник УжНУ*. 2023. № 50. С. 96–102.
29. Профіль готелю Emily Resort на платформі Booking.com. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/emily-resort.html>
30. Ресторан Emily Resort: офіційний сайт
URL: <https://restaurants.emilyresort.com.ua/>
31. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 183 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-2017-%D0%BF#Text>
32. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
33. Туристичний портал Львова: Emily Resort Wellness & SPA URL: .
<https://lnk.ua/4ZZJrtWAP>
34. Федотова Ю. В., Кравець О. М. Анімаційна діяльність: сутність, особливості та соціально-економічна ефективність. *Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти*. 2020. № 59. С. 321–326.
35. Форбс Україн – Emily Resort серед найбільших готельних активів України
URL: <https://lnk.ua/zD45WCxsO>
36. Черненко А. С. Роль анімаційної діяльності в сучасному туризмі. *Туристичний бізнес*. 2022. № 2. С. 41–48.
37. Baum, T. (2018). Sustainable human resource management in the hospitality industry: A review. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 114–121.
38. Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2014). Smart tourism destinations. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2014* (pp. 553-564). Springer, Cham.
39. Enz, C. A., & Verma, R. (2021). *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
40. Ford, R. C., Sturman, M. C., & Heaton, C. P. (2020). *Managing Quality Service in Hospitality: How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience*.

Cengage Learning.

41. Gursoy, D., Chi, O. H., Lu, L., & Nunkoo, R. (2023). Consumers' acceptance of automation and robotic technologies in the hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 32(4), 441-467.
42. Kandampully, J., Zhang, T. C., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in the hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(1), 1-22.
43. Kimes, S. E. (2016). The evolution of revenue management in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11), 2450-2469.
44. Mattila, A. S., & Patterson, P. G. (2015). Service recovery in the hospitality industry: A cross-cultural perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(2), 155-178.
45. Muller, C. C. (2019). *The Restaurant of the Future: Managing Food and Beverage Operations*. Routledge.
46. O'Fallon, M. J., & Rutherford, D. G. (2018). *Hotel Management and Operations* (6th ed.). John Wiley & Sons.
47. Parsa, H. G., & Njite, D. (2021). Menu engineering and pricing strategies in upscale restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102812.
48. Reichel, A., & Haber, S. (2021). Wellness and medical tourism: Strategic positioning for resort hotels. *Tourism Management Perspectives*, 38, 100814.
49. Sigala, M. (2020). Tourism and hospitality management in the aftermath of crises: Sustainable and resilient alternatives. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 312-316.
50. Spence, C. (2017). *Gastrophysics: The New Science of Eating*. Penguin UK.
51. Tussyadiah, I. P., Zach, F. K., & Wang, J. (2020). Do travelers trust intelligent service robots? *Annals of Tourism Research*, 81, 102869.