

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ПОГОДЖЕНО

Декан економічного факультету

Андрій МУЗИЧЕНКО

_____ (підпис)

« ____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму

Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО

_____ (підпис)

« ____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Бізнес-план дитячого табору у лісовій зоні»

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

_____ (підпис)

Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

_____ (підпис)

Лариса ГОПКАЛО

Виконала

_____ (підпис)

Катерина УЛЬЯНИЦЬКА

КИЇВ – 2025

ЗМІСТ

Вступ	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ	9
1.1. Сутність та значення бізнес-планування	9
1.2. Вимоги до структури сучасного бізнес-плану	4
1.3. Особливості функціонування та управління дитячого табору	18
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КОНКУРЕНТНИХ УМОВ	22
2.1. Стан та тенденції розвитку ринку послуг дитячого відпочинку	22
2.2. Аналіз конкурентного середовища та ринкових ніш	27
2.3. Концепція дитячого табору: місія, візія та унікальні конкурентні переваги	32
РОЗДІЛ III. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ	41
3.1. Виробничий (операційний) план	41
3.2. Маркетингова стратегія просування та залучення клієнтів	47
3.3. Організаційна структура та кадрове забезпечення	51
3.4. Фінансове планування: бюджет, витрати, доходи, прибутковість	54
3.5. Аналіз ризиків: класифікація, оцінка та стратегії мінімізації	57
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі особливого значення набуває питання організації якісного та безпечного дитячого відпочинку, адже саме він формує основу фізичного та психологічного здоров'я молодого покоління, впливає на розвиток соціальних компетентностей та емоційного інтелекту. Дитячі табори виступають не лише місцем відпочинку, а й середовищем для навчання, самореалізації та соціалізації. Вони забезпечують дітям умови для активного дозвілля, творчого розвитку, формування життєво необхідних навичок і збереження психічної рівноваги.

В умовах воєнного стану в Україні ця проблема набуває ще більшої ваги. Значна кількість дитячих таборів була зруйнована або змушена припинити свою діяльність, а попит на безпечний і водночас корисний відпочинок для дітей лише зріс. Батьки прагнуть надати своїм дітям можливість зберегти відчуття дитинства, отримати якісне харчування, оздоровчі послуги, психологічну підтримку та спілкування з однолітками. У таких умовах створення нового дитячого табору з урахуванням сучасних стандартів готельно-ресторанного бізнесу є не лише актуальним, а й стратегічно необхідним завданням.

Особливого значення набуває питання інклюзивності. Діти з особливими освітніми потребами мають право на рівний доступ до відпочинку, оздоровлення та розваг. Це вимагає від сучасних оздоровчих закладів адаптації інфраструктури, розробки спеціальних програм, а також підготовки персоналу, здатного забезпечити належний рівень догляду й сервісу. Створення інклюзивного середовища в дитячому таборі не лише сприяє соціальній справедливості, а й відповідатиме європейським та світовим тенденціям розвитку індустрії гостинності.

Бізнес-планування виступає важливим інструментом для прогнозування ризиків, оптимізації витрат, визначення цільових сегментів ринку та пошуку

інвестицій для дитячих таборів. Саме бізнес-план дозволяє поєднати соціальну місію з економічною ефективністю, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність майбутнього табору.

Вибір місця для дитячого табору є одним із ключових факторів його успіху. Черкаська область, зокрема місто Звенигородка, відповідає критеріям безпеки та екологічної чистоти, що робить її привабливою локацією для реалізації проєкту. Розвиток дитячого відпочинку в цьому регіоні не лише сприятиме фізичному та психологічному відновленню дітей, а й стане важливим елементом соціально-економічного розвитку громади.

Мета дослідження. Розробити бізнес-план дитячого табору, що поєднує економічну доцільність і соціальну значущість, відповідає потребам дітей різних вікових груп, у тому числі дітей з інклюзивними потребами, та враховує виклики воєнного часу.

Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи та сучасний стан ринку дитячого відпочинку в Україні й за кордоном;
- визначити особливості функціонування таборів у воєнний період та потреби цільової аудиторії;
- розробити концепцію, інфраструктуру та перелік послуг дитячого табору;
- сформувати організаційний, маркетинговий і фінансово-економічний плани діяльності;
- оцінити ризики реалізації проєкту та визначити шляхи їх мінімізації.

Об'єкт дослідження є процес організації дитячого табору.

Предметом дослідження є бізнес-планування діяльності дитячого табору як інноваційного проєкту у сфері гостинності.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися такі методи:

- аналіз літературних джерел та нормативно-правових актів щодо організації дитячого відпочинку;
- SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз проєкту;
- маркетингові дослідження для визначення цільової аудиторії та конкурентного середовища;
- економічне моделювання для розрахунку фінансової доцільності проєкту.

Розроблений бізнес-план дитячого табору у лісовій зоні може бути використаний як основа для реального інвестування та запуску проєкту. Він також може бути корисним для підприємців, які планують розвивати бізнес у сфері дитячого табору, а також для органів місцевого самоврядування при створенні програм підтримки дитячого відпочинку.

Отримані результати сприятимуть розвитку сучасної моделі дитячих таборів, що поєднують безпеку, якісний відпочинок та впровадження інноваційних освітніх програм, орієнтованих на гармонійний розвиток дітей.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

1.1. Поняття і значення бізнес-планування

Бізнес-планування є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, оскільки воно визначає основні напрямки розвитку підприємства, передбачає оцінку ризиків, розрахунок ресурсів і стратегічне планування реалізації проєкту. У сучасних умовах ринкової економіки бізнес-планування виступає як інструмент управління, що дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси, залучати інвесторів та забезпечувати довгострокову стабільність підприємства [1, 2].

У контексті створення дитячого табору у лісовій зоні, бізнес-планування набуває особливої важливості, оскільки потребує врахування не лише економічних аспектів, а й соціальних, освітніх і безпекових чинників. У процесі розробки бізнес-плану необхідно чітко визначити концепцію закладу, його місію та стратегічні цілі, що забезпечить цілісність та послідовність подальших управлінських рішень. Значну увагу слід приділити ефективному використанню природних ресурсів, що забезпечить екологічність і безпеку перебування дітей у природному середовищі [3].

Важливо також здійснити детальний розрахунок необхідних фінансових ресурсів, який охоплює стартові інвестиції, операційні витрати, прогнозовані доходи та оцінку прибутковості проєкту. Для успішної реалізації табору необхідно залучити інвесторів і партнерів, зацікавлених у розвитку дитячого відпочинку, а також визначити конкурентні переваги, які дозволять закладу зайняти стабільне місце на ринку [4].

Окрім цього, важливим етапом є оцінка можливих ризиків та розробка механізмів їх мінімізації, враховуючи поточні соціально-економічні умови, питання безпеки та законодавчі обмеження. Комплексний підхід до планування

дозволяє не лише забезпечити ефективність і конкурентоспроможність дитячого табору, а й зробити його привабливим для різних груп споживачів, включаючи дітей з особливими освітніми потребами.

Бізнес-план у сфері організації дитячих таборів виконує низку важливих функцій, що сприяють ефективному управлінню та розвитку проєкту. Аналітична функція дозволяє оцінити ринкове середовище, виявити конкурентів, дослідити потреби цільової аудиторії та визначити тенденції розвитку сфери дитячого відпочинку. Прогнозна функція забезпечує можливість моделювання розвитку проєкту як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, що дає змогу оцінювати майбутні доходи і витрати.

Не менш важливою є управлінська функція, яка допомагає визначити стратегію управління підприємством, розподілити обов'язки між працівниками та організувати ефективну роботу табору. Фінансова функція бізнес-плану дозволяє розрахувати необхідні інвестиції, оцінити джерела фінансування та спрогнозувати рівень рентабельності проєкту. Водночас комунікаційна функція відіграє ключову роль у залученні фінансування, налагодженні співпраці з державними органами, партнерами та потенційними клієнтами, що сприяє стабільному розвитку табору [5].

Як інструмент стратегічного управління, бізнес-план розглядається у двох основних аспектах. Загальноекономічний аспект вивчає бізнес-планування у контексті загальної економічної теорії та природи економічних відносин. Натомість конкретно-управлінський аспект визначає бізнес-план як один із ключових елементів менеджменту, який забезпечує прогнозування майбутнього розвитку підприємства, адаптацію до змін ринкового середовища та ефективне управління ресурсами.

Для дитячого табору у лісовій зоні бізнес-план є стратегічним документом, що враховує сучасні умови ринку та суспільні потреби. Зміни у соціально-економічному середовищі, зростання уваги до безпеки дітей та підвищення вимог

до якості відпочинку роблять процес планування необхідним для успішної реалізації проєкту [5].

Таким чином, стратегічне бізнес-планування в галузі дитячого табору виступає не лише інструментом економічної оцінки та управлінської організації, а й засобом соціального впливу. Адже правильне планування діяльності дитячого табору забезпечує не лише прибутковість, але й формує сприятливе середовище для фізичного, емоційного й інтелектуального розвитку дітей.

Крім цього, бізнес-план виконує роль елемента соціальної відповідальності підприємця: завдяки прозорості, структурованості й довгостроковому прогнозуванню він дозволяє враховувати потреби батьків, запити громад, вимоги екологічної безпеки та державної політики у сфері освіти й дитячого захисту.

Бізнес-планування у сфері організації дитячих таборів поєднує економічну доцільність та соціальну значущість, стаючи інструментом гармонізації інтересів бізнесу, суспільства й держави. Воно забезпечує поєднання інноваційних підходів до управління із традиційними цінностями виховання та соціального розвитку дітей [6].

Найбільш узагальнено сутність бізнес-плану можна розкрити через таке визначення: бізнес-план – це документ, у якому з метою апробації певної бізнес-ідеї комплексно описуються ринкові, виробничі, фінансові, маркетингові, організаційні та інші аспекти її реалізації, а також обґрунтовується доцільність інвестування у новий підприємницький проєкт або розширення вже діючого бізнесу.

У економічній літературі бізнес-план розглядається в кількох аспектах:

- як інструмент стратегічного розвитку підприємства, що визначає його місію, цілі та довгострокові перспективи;
- як самостійний механізм внутрішньофірмового планування, спрямований на оптимізацію ресурсів і підвищення ефективності управління;
- як засіб планування взаємовідносин із зовнішніми контактними

аудиторіями (інвесторами, кредиторами, партнерами), від яких залежить обсяг фінансування та ресурсне забезпечення;

– як плановий документ на рівні структурного підрозділу, що конкретизує напрями діяльності окремих сегментів підприємства у межах загальної стратегії.

На базі синтезу цих підходів можна зазначити, що бізнес-план – це письмовий документ, у якому сформульовано підприємницьку ідею, визначено шляхи та засоби її реалізації, окреслено ресурсне забезпечення й інші аспекти майбутнього бізнесу, а також подано особливості управління ним у конкурентному й динамічному ринковому середовищі.

До основних завдань розроблення бізнес-плану належать:

- оцінка новизни та прогресивності підприємницької ідеї, її сильних і слабких сторін;
- визначення необхідних витрат, фінансових ресурсів та джерел фінансування;
- обґрунтування і вибір стратегії діяльності фірми, виявлення концепції розвитку протягом періоду реалізації проекту;
- аналіз кон'юнктури ринку та оцінка рівня конкуренції;
- виявлення потенційних господарських ризиків та розробка механізмів їх мінімізації;
- пошук надійних партнерів для підтримки реалізації інноваційного чи інвестиційного проекту;
- прогнозування очікуваних результатів реалізації нової бізнес-ідеї (приблизні фінансові розрахунки) у перший і наступні три-п'ять років.

Необхідність розроблення бізнес-плану зумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. До зовнішніх чинників можна віднести державні та місцеві замовлення чи програми підтримки, спрямовані на стимулювання соціально значущих видів діяльності, таких як створення нових робочих місць,

упровадження природоохоронних технологій або забезпечення населення базовими послугами. Важливим зовнішнім фактором виступають конкурси бізнес-проектів, які оголошуються органами державної влади чи місцевого самоврядування і передбачають відбір найкращих підприємницьких ідей. Крім того, розроблення бізнес-плану є обов'язковою умовою для отримання банківського кредиту чи інвестицій, адже фінансові установи потребують детально обґрунтованого документа, що підтверджує реалістичність і доцільність проекту. У багатьох випадках саме бізнес-план стає переконливим аргументом для потенційних інвесторів або партнерів, які ухвалюють рішення про участь у його реалізації.

До внутрішніх чинників, що обумовлюють необхідність складання бізнес-плану, належать передусім створення нової організації або початок власної справи, коли підприємцю потрібно врахувати особливості зовнішнього середовища, оцінити ризики та окреслити можливі сценарії розвитку бізнесу [7].

Важливим є й етап розширення діяльності, коли формується дочірнє підприємство чи спільний проект. Бізнес-план у цьому разі допомагає оцінити реальні перспективи і визначити доцільність інвестицій. Також складання плану необхідне для перевірки нових бізнес-ідей і попередньої оцінки шансів їх реалізації: документ дозволяє виявити слабкі сторони задуму ще до того, як будуть вкладені значні ресурси. Крім цього, бізнес-план сприяє об'єктивному співставленню цілей підприємства з наявними фінансовими та матеріальними ресурсами, а також допомагає адаптувати діяльність організації до динамічних змін ринкового середовища.

Загалом бізнес-план зазвичай складається на середньострокову перспективу – приблизно три роки. При цьому для першого року бажано деталізувати показники у місячному розрізі, для другого року – у поквартальному, а починаючи з третього року достатньо формувати річні розрахунки.

Оскільки бізнес-планування охоплює всі аспекти функціонування підприємства, воно потребує ретельного узгодження стратегічних, фінансових, маркетингових і виробничих компонентів. Якісно розроблений документ дає змогу визначити оптимальні шляхи досягнення поставлених цілей, спрогнозувати потреби у фінансуванні та забезпечити контроль за використанням ресурсів. В умовах постійних змін економічного середовища бізнес-план виступає своєрідною дорожньою картою, що допомагає підприємству реагувати на виклики ринку, вчасно коригувати стратегію розвитку та уникати необґрунтованих ризиків. Особливого значення він набуває у сфері послуг, де гнучкість управлінських рішень і здатність адаптуватися до попиту споживачів визначають конкурентоспроможність і довгострокову стабільність діяльності організації [8].

1.2. Основні вимоги до структури бізнес-плану

У сучасних умовах ринкової економіки бізнес-планування виступає незамінним інструментом для ефективного ведення підприємницької діяльності. Бізнес-план дозволяє не лише проаналізувати доцільність реалізації певного проєкту, а й оцінити потенційні ризики, розробити стратегію розвитку та залучити необхідні інвестиції. Він є ключовим документом для прийняття управлінських рішень як на початковому етапі запуску підприємства, так і в подальшій діяльності [3].

Особливої уваги вимагає планування соціально орієнтованих проєктів, серед яких важливе місце займають дитячі табори. В умовах зростаючої потреби у якісному дозвіллі та безпечному відпочинку дітей, бізнес-план такого закладу має відповідати низці специфічних вимог, що зумовлені його цільовою аудиторією та функціональними особливостями [7].

Змістова структура бізнес-плану дитячого табору в лісовій зоні повинна охоплювати ключові аспекти, починаючи від стислого резюме проєкту, де

коротко подається ідея, цілі та переваги табору, і закінчуючи фінансовими розрахунками й оцінкою ризиків. У цьому документі слід чітко окреслити характеристику підприємства, форму його організації, місце розташування, а також нормативно-правову базу, на яку спиратиметься діяльність закладу. Важливо детально описати спектр основних та додаткових послуг, які надаватиме табір: від комфортного проживання та харчування до різноманітних оздоровчих, освітніх, спортивних і культурних активностей [5].

Таблиця 1.1. – Структура бізнес-плану дитячого табору у лісовій зоні

Розділ бізнес-плану	Зміст
Резюме проєкту	Короткий опис ідеї, цілей, концепції табору
Характеристика підприємства	Форма власності, місце розташування, правова база
Опис послуг	Перелік основних та додаткових послуг
Аналіз ринку	Дослідження попиту, аналіз конкурентів
Маркетингова стратегія	Методи просування, цінова політика
Виробничий план	Інфраструктура табору, обладнання, безпека
Організаційний план	Склад персоналу, функціональні обов'язки
Фінансовий план	Витрати, доходи, терміни окупності
Оцінка ризиків	Можливі загрози та заходи щодо їх зменшення

1. Резюме проєкту. 1–2 сторінки з основною суттю ідеї: унікальна ціннісна пропозиція (програми, безпека, екологічність), цілі, формат і тривалість змін, цільові вікові групи, місткість і сезонність, потреба в інвестиціях/кредиті, прогноз точки беззбитковості та очікувана рентабельність, основні ризики й способи їх мінімізації.

2. Характеристика підприємства. Правова форма, структура власності, види діяльності, місце розташування та транспортна доступність; правові підстави користування землею/приміщеннями; взаємодія з місцевою владою та органами нагляду; партнерства (лісгоспи, школи, гуртки, медзаклади).

3. Опис послуг. Перелік основних та додаткових послуг: проживання, чотири-/п'ятиразове харчування (алергени, безглютен/безлактоза – протоколи),

оздоровчі, спортивні, освітні, культурні та еко-програми; тривалість і календар змін; вікові групи, співвідношення вожатий/діти; медичний супровід і психологічна підтримка; політика інклюзії (умови для дітей з ООП).

4. Аналіз ринку. Опис попиту (географія й платоспроможність батьків), портрет цільової аудиторії, тренди (мовні/STEM/еко- та військово-патріотичні програми, запит на безпеку й «цифровий детокс»), конкурентне середовище (ціни, місткість, програми), бар'єри входу, еластичність попиту до ціни та відстані, сезонність і можливості міжсезонної диверсифікації (осінні/весняні заїзди, корпоративні сімейні дні, освітні вікенди).

5. Маркетингова стратегія. Позиціонування та УЦП; канали просування (соцмережі, таргет, партнерства зі школами/гуртками, рекомендації батьків і реферальні програми), PR та SERM; ціноутворення (базова ціна, ранне бронювання, sibling discount, пакети «все включено»), політика повернень; KPI: SAC, CR, ROAS, NPS батьків, частка повторних бронювань.

6. Виробничий план. Інфраструктура (корпуси, їдальня, спортмайданчики, медпункт, укриття/безпечні зони, склади, пральня), засоби пожежогасіння та блискавкозахист; автономність (вода, генератори), енергоефективність; маршрути та евакуаційні плани, лісопожежні ризики; логістика підвезення дітей; договірна база з постачальниками харчів/інвентарю/медичних послуг; система управління якістю та безпечністю харчування (НАССР/аналог), санітарно-гігієнічні протоколи.

7. Організаційний план. Органограма та розподіл функцій; нормативи чисельності персоналу по змінах (адміністрація, вожаті, інструктори, кухарі, медики, охорона, техперсонал), вимоги до кваліфікації й довідок; програми навчання (перша домедична допомога, пожежна безпека, робота з дітьми, протидія булінгу, інклюзивні практики); графіки чергувань і відповідальності; система мотивації та оцінювання.

8. Фінансовий план. CAPEX (будівництво/ремонт/обладнання) і OPEX

(зарплати, харчування, енергоносії, транспорт, страхування, маркетинг, амортизація); виручка (по змінах/сезонах/каналах продажу); грошові потоки (Cash Flow), P&L, розрахунок оборотного капіталу та сезонних касових розривів; точка беззбитковості (за місткістю та за виручкою), сценарний і чутливісний аналіз (завантаження, ціна, харчі, енергоносії), базові фінпоказники (маржинальність, NPV/IRR – за наявності інвестиційного компонента), податкові припущення.

9. Оцінка ризиків. Реєстр ризиків з категоріями: безпека дітей, санітарно-епідеміологічні, лісо- та пожежонебезпечні, погодні/форс-мажорні, кадрові, юридичні/регуляторні, репутаційні, валютні; імовірність/вплив/власник ризику; плани запобігання та реагування; страхування (цивільна відповідальність, майно, медичні витрати, відміна заїзду); план безперервності (BCP) та комунікацій у кризі.

Бізнес-план дитячого табору у лісовій зоні має бути глибоко продуманим і всебічно обґрунтованим документом, який враховує не лише економічні, а й соціальні аспекти, з урахуванням особливостей дитячої аудиторії, специфіки місцевості та вимог до безпеки й комфорту.

Концепція функціонування закладу повинен враховувати специфіку його діяльності, що включає організацію безпечного проживання, збалансованого харчування, якісного дозвілля та ефективного педагогічного супроводу. Вимоги до такого документа мають бути спрямовані на створення комфортних і безпечних умов перебування дітей, забезпечення належного рівня санітарно-гігієнічних стандартів, формування професійної команди, розроблення виховних і дозвіллевих програм, упровадження інклюзивних принципів і дотримання екологічного балансу.

Водночас, однією з найпоширеніших помилок під час планування є спроба видати бажане за дійсне. Надмірно оптимістичні прогнози щодо заповнюваності табору, заниження витрат на маркетинг або ігнорування конкурентних переваг

інших закладів можуть створити привабливу модель на папері, але призвести до фінансових і репутаційних втрат на практиці. Кожен показник у бізнес-плані має бути обґрунтований: доходи – на основі реального аналізу попиту та середніх ринкових цін, а витрати – з урахуванням комерційних пропозицій постачальників, підрядників та вартості енергоносіїв.

Також важливо дотримуватися принципу гнучкості та сценарного підходу. Ринок дитячого відпочинку надзвичайно динамічний і залежний від зовнішніх факторів – економічних, соціальних, епідемічних або воєнних. Тому бізнес-план не може бути жорсткою, незмінною схемою; він повинен передбачати кілька сценаріїв розвитку подій, можливість коригування маркетингової стратегії, цінової політики та кадрового забезпечення відповідно до актуальних умов [9].

1.3. Особливості функціонування та управління дитячого табору

Дитячі оздоровчі табори в Україні відіграють важливу роль у системі організації відпочинку та оздоровлення дітей. Вони спрямовані на всебічний розвиток підростаючого покоління: зміцнення фізичного здоров'я, формування соціальних навичок, виховання культури дозвілля та розширення освітнього кругозору.

Більшість дитячих таборів функціонує переважно у літній період, коли діти перебувають на канікулах. Це вимагає ретельної підготовки до початку сезону: модернізації інфраструктури, комплектування кадрів, розроблення програм відпочинку й оздоровлення [10].

Сьогодні табори пропонують широкий спектр тематичних програм, орієнтованих на різні вікові групи та інтереси дітей. Найбільш поширеними є спортивні, культурно-освітні, екологічні, творчі та патріотичні напрями.

Розташування більшості таборів у природних зонах (ліси, гори, береги річок) створює сприятливі умови для оздоровлення дітей. Природне середовище активно використовується й для організації еколого-освітніх активностей:

походів, спостереження за флорою та фауною, проведення майстер-класів із природоохоронної тематики.

Водночас значна частина таборів досі функціонує на базі інфраструктури радянських часів, яка не завжди відповідає сучасним вимогам комфорту та безпеки. Хоча поступово здійснюється модернізація матеріально-технічної бази, умови проживання в багатьох закладах залишаються доволі скромними, що може знижувати їхню конкурентоспроможність і впливати на вибір батьків.

В Україні функціонують як державні, так і приватні дитячі табори. Державні заклади, здебільшого, забезпечують доступ до відпочинку для дітей із соціально незахищених категорій та реалізують програми, спрямовані на соціальну підтримку. Приватні табори орієнтуються на комерційний сегмент, надаючи послуги з підвищеним рівнем комфорту, індивідуальним підходом та впровадженням ексклюзивних програм [11].

До основних проблем, з якими стикаються дитячі табори в Україні, належать обмежене фінансування, застаріла матеріально-технічна база, необхідність підвищення рівня безпеки та оновлення змісту програм відповідно до актуальних запитів дітей і молоді. Важливим завданням також є впровадження цифрових технологій та використання кращих практик міжнародного досвіду, що сприятиме підвищенню якості послуг і забезпеченню конкурентоспроможності вітчизняних закладів відпочинку.

Фінансування виступає ключовим чинником реалізації всіх перелічених заходів. Важливо збільшити обсяг державних інвестицій у реконструкцію й оновлення таборів, особливо в регіонах із критичним станом інфраструктури. Водночас перспективним є розвиток державно-приватного партнерства: бізнес може долучатися до підтримки таборів шляхом постачання обладнання чи впровадження спеціальних програм. Для підвищення соціальної доступності варто передбачати пільгові або безкоштовні путівки для дітей із малозабезпечених сімей [11].

Окрему роль відіграє залучення громадськості. Волонтерські ініціативи, взаємодія з місцевими підприємствами, систематичний зворотний зв'язок із батьками сприяють підвищенню відповідності діяльності таборів реальним потребам дітей. Додатковим інструментом є інформаційні кампанії з популяризації таборів через сайти, соціальні мережі, відеопрезентації та співпрацю з навчальними закладами, що дозволяє підкреслити їхнє значення як важливої форми відпочинку й неформальної освіти.

Організація харчування в дитячих таборах повинна ґрунтуватися на принципах збалансованості, корисності та високої якості відповідно ДСТУ ISO 22000:2019 «Система управління безпечністю харчових продуктів» [12]. Для цього необхідно забезпечити системний контроль за продуктами харчування, налагодити співпрацю з місцевими виробниками з метою постачання свіжої та натуральної продукції, а також формувати різноманітне меню з урахуванням індивідуальних потреб дітей, зокрема тих, які мають харчові алергії або особливі дієтичні вимоги.

Безпековий аспект є безумовним пріоритетом у функціонуванні дитячих таборів. Він передбачає постійну присутність кваліфікованих медичних працівників, облаштування території системами відеоспостереження й освітлення, а також проведення інструктажів для дітей щодо правил поведінки в надзвичайних ситуаціях.

Функціонування дитячого табору ґрунтується на поєднанні організаційних, педагогічних та побутових заходів, які забезпечують належні умови перебування дітей. У центрі уваги перебуває створення безпечного та комфортного середовища, що включає облаштовану інфраструктуру, кваліфікований персонал, продуману програму дозвілля та належний медичний супровід. Особливої уваги потребує організація діяльності табору інклюзивного спрямування, де важливим завданням є створення умов рівного доступу до послуг та програм для дітей з різними потребами.

Інклюзивний дитячий табір має бути місцем, де кожна дитина, незалежно від фізичних, психологічних чи освітніх особливостей, відчуває себе комфортно та безпечно. Це вимагає спеціального підходу до облаштування інфраструктури: обладнання пандусів, безбар'єрних доріжок, доступних санітарних кімнат, адаптованих спальних корпусів та зон для відпочинку. Важливим елементом є наявність медичного пункту та постійного супроводу фахівців – лікарів, психологів і корекційних педагогів, які можуть надати кваліфіковану допомогу у разі потреби [13].

Крім вище зазначених аспектів, велике значення має кадровий склад. Персонал табору повинен володіти знаннями та навичками роботи з дітьми з інклюзивними потребами, бути толерантним, уважним і готовим до індивідуального підходу. Значним завданням є підвищення професійної підготовки персоналу. Вихователі, педагоги та інші працівники мають регулярно проходити курси підвищення кваліфікації, опановувати сучасні методики роботи з дітьми, засвоювати навички психологічної підтримки та надання першої допомоги. Для забезпечення мотивації персоналу необхідно створити гідні умови праці та встановити конкурентний рівень оплати.

Не менш важливим аспектом функціонування є програма дозвілля. Вона повинна бути різноманітною, цікавою та адаптованою до можливостей кожної дитини. Спортивні та творчі заняття, культурно-пізнавальні заходи, інтерактивні ігри й екологічні проекти сприяють розвитку комунікативних умінь, формують навички співпраці та відповідальності, виховують любов до природи й активного способу життя [14].

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КОНКУРЕНТНИХ УМОВ

2.1. Стан та тенденції розвитку ринку послуг дитячого відпочинку

Ринок дитячого відпочинку в Україні становить важливий сегмент соціальної інфраструктури, що забезпечує реалізацію оздоровчих, виховних та освітніх завдань. Його розвиток визначається низкою економічних, демографічних і соціальних факторів, а також рівнем державної підтримки та інвестиційної активності. Вивчення сучасного стану та тенденцій цього ринку дозволяє виявити його ключові особливості, проблемні зони та перспективи, що є необхідною передумовою для розробки ефективного бізнес-плану дитячого табору інклюзивного спрямування.

З огляду на соціальну значущість дитячого відпочинку, аналіз ринку дозволяє зрозуміти не лише поточний стан галузі, але й виявити стратегічні напрями її трансформації. Особливу увагу необхідно приділити структурі таборів за формами власності, регіональними особливостями розміщення та функціонування, а також умовам їх матеріально-технічної бази. Це створює підґрунтя для визначення рівня доступності послуг для різних категорій населення та для оцінки конкурентного середовища.

Аналіз динаміки ринку дитячого відпочинку в Україні у 2020–2024 роках свідчить про значні коливання, зумовлені пандемією COVID-19 та повномасштабною війною. У 2020–2021 роках більшість таборів не працювали або діяли з обмеженнями, що спричинило суттєве зниження кількості дітей, охоплених організованим відпочинком. Частина закладів перейшла на денні програми або тимчасово припинила діяльність. Із 2022 року ситуація ускладнилася через бойові дії, окупацію територій і руйнування інфраструктури таборів, особливо на півдні та сході країни. Це призвело до евакуації дітей і скорочення внутрішнього попиту, тоді як активність перемістилася до

безпечніших регіонів — Карпат, Центральної України та Київщини [15].

За підтвердженими даними Управління Верховного комісара ООН з прав людини (УВКПЛ), у період з 24 лютого 2022 року по 31 грудня 2024 року в Україні загинуло щонайменше 669 дітей, а ще 1 833 отримали поранення різного ступеня тяжкості.

Реальна кількість жертв, імовірно, є значно вищою, адже дані з тимчасово окупованих територій залишаються неповними. Щодня тисячі українських дітей живуть під звуки сирен і загрозу обстрілів, стикаючись із втратами, обмеженим доступом до освіти, медицини та безпечного дозвілля. Вони позбавлені спокійного дитинства, яке мають право проживати — у мирі, безпеці, серед друзів, із можливістю навчатися, мріяти й будувати своє майбутнє [16, 17].



Рис. 2.1. Статистика за 2024 рік

[16, 17] Джерело інформації: <https://www.unicef.org/eca/stories/three-years-full-scale-war-ukraines-children>

Повномасштабна війна справила глибокий деструктивний вплив не лише на фізичну безпеку, але й на психоемоційний стан українських дітей. Значна їх частина зазнала травматичного досвіду, пов'язаного із втратою близьких,

вимушеним переселенням або безпосереднім спостереженням за наслідками бойових дій.

Такі обставини призвели до зростання рівня тривожності, стресових розладів, емоційного виснаження та соціальної ізоляції серед дітей різних вікових груп. Відсутність стабільного середовища, обмеженість у спілкуванні з однолітками та порушення звичного навчального процесу негативно позначаються на їхньому розвитку та здатності до адаптації.

У цих умовах надзвичайно важливим є впровадження системних заходів психолого-педагогічної підтримки, спрямованих на подолання наслідків травматичного досвіду. Зокрема, створення безпечного, підтримувального простору в освітніх та оздоровчих закладах сприяє відновленню емоційної рівноваги, формуванню почуття захищеності та довіри до оточення.

На цьому тлі розвиток інклюзивних таборів набуває особливого значення, оскільки вони спрямовані не лише на відпочинок, а й на соціальну адаптацію дітей з особливими освітніми потребами та внутрішньо переміщених осіб. Такі заклади створюють умови для спільного дозвілля, навчання, творчості й психологічної підтримки, що сприяє формуванню безбар'єрного середовища.

У межах експериментального проєкту «Оздоровлення» в 2024 році 2 280 дітей із багатодітних родин, дітей з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб пройшли оздоровлення в дитячих таборах, що позитивно вплинуло на їхній фізичний і психологічний стан. До участі в програмі було залучено 17 оздоровчих закладів, розташованих у Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській областях та інших регіонах, що дозволило розширити доступ до послуг для соціально вразливих категорій дітей [18].

Наслідки війни позначаються на всіх етапах розвитку дитини – від раннього дитинства до юності. Порушення відчуття безпеки, втрата домівки, близьких і звичного середовища мають тривалий негативний ефект на психоемоційний стан дітей, їхню соціалізацію та здатність до навчання.

Додатковим чинником поглиблення кризи є руйнування критичної соціальної інфраструктури. За останні три роки пошкоджено або зруйновано понад 1 600 закладів освіти та майже 786 медичних установ, що суттєво обмежує доступ дітей до базових прав – освіти та охорони здоров'я. Ці об'єкти виконують не лише освітню чи медичну функцію, а й відіграють ключову роль у відновленні почуття стабільності та безпеки в громадах.

Для підлітків і молоді перерване навчання означає втрату можливостей для набуття необхідних компетентностей і професійних навичок, що істотно знижує їхні шанси на успішну інтеграцію в майбутній ринок праці. Така ситуація становить довгостроковий ризик для соціально-економічного розвитку України, зокрема для процесів післявоєнного відновлення, демографічної стабільності та формування людського капіталу.

Сучасний ринок дитячого відпочинку в Україні характеризується активним розвитком системи комунікації, підвищенням стандартів безпеки та розширенням спектра послуг, орієнтованих на потреби дітей і очікування батьків. В умовах воєнного стану ключовим пріоритетом для організаторів таборів є забезпечення безпеки вихованців – облаштування укриттів, систем відеоспостереження, охорони території, контролю доступу та цілодобового чергування персоналу. За даними Міністерства соціальної політики України, у 2023 році більшість діючих оздоровчих закладів адаптували свою інфраструктуру до вимог ДСНС, зокрема обладнали сховища та аварійні виходи.

Особливе місце на сучасному ринку дитячого відпочинку посідають табори інклюзивного спрямування, діяльність яких спрямована на створення безбар'єрного, комфортного та безпечного середовища для дітей із різними освітніми, фізичними чи соціальними потребами. Такі заклади стають прикладом соціально відповідального бізнесу, де комерційна діяльність поєднується з гуманістичними цінностями та принципами рівних можливостей.

Потреба в інклюзивних таборах в Україні зумовлена кількома факторами.

Це стабільне зростання кількості дітей з особливими освітніми потребами. За даними Міністерства освіти і науки України станом на 01.01.25 рік, у 2023/2024 навчальному році в інклюзивних класах навчалося понад 40 тисяч учнів, що свідчить про поступовий відхід від системи інтернатних закладів та інтеграцію дітей в активне соціальне життя [20].

Яскравим прикладом успішної реалізації інклюзивного відпочинку є діяльність громадської організації “Бачити серцем”, яка підтримує та розвиває проєкт «Космотабір» – унікальний безкоштовний літній табір для дітей з інвалідністю, комплексними порушеннями розвитку та ВІЛ-статусом. «Космотабір» функціонує завдяки моделі соціального партнерства – фінансування забезпечується грантами, благодійними внесками та підтримкою бізнес-структур, зокрема таких партнерів, як «Новопечерська школа», яка надає приміщення та територію для проведення табору.

Навіть у складні періоди – під час пандемії COVID-19 та повномасштабної війни – команда організації знаходила можливості для проведення змін, зокрема в онлайн-форматі, що свідчить про високий рівень соціальної відповідальності та відданість своїй місії – створювати безбар’єрне середовище, де кожна дитина має право на відпочинок, розвиток і спілкування [21].

Попри позитивні тенденції, інклюзивний напрям дитячого відпочинку в Україні потребує подальшого розвитку та підтримки на державному й місцевому рівнях. Кількість дітей з особливими освітніми потребами щороку зростає, а отже, зростає і потреба у створенні доступних, адаптованих до різних можливостей програм дозвілля та реабілітації.

Розвиток інклюзивних таборів – це не лише прояв гуманізму, а й індикатор рівня зрілості суспільства, його готовності забезпечити рівні права та можливості для кожної дитини. Саме тому створення системи сталого інклюзивного відпочинку має стати одним із ключових пріоритетів державної політики у сфері освіти, соціального захисту та дитячого оздоровлення.

2.2. Аналіз конкурентного середовища та ринкових ніш

Дитячі табори традиційно відіграють важливу роль у системі дозвілля, оздоровлення та неформального навчання дітей в Україні. Вони створюють середовище, де діти можуть відпочити від навчального процесу, розвивати соціальні навички, відкривати нові інтереси та будувати дружні стосунки. Залежно від спрямування, табори можуть мати спортивний, освітній, мистецький або рекреаційний профіль, а організаційні моделі варіюються від державних і муніципальних до приватних та благодійних ініціатив.

В умовах багаторічної війни, все більшу увагу починає привертати сегмент інклюзивного дитячого відпочинку – тобто таборів, адаптованих до потреб дітей з інвалідністю або особливими освітніми потребами. Формування цього сегмента супроводжується як новими викликами, так і можливостями, що потребують окремого аналізу.

Ринок послуг інклюзивного дитячого відпочинку в Україні перебуває на стадії активного формування. На відміну від класичного ринку дитячих таборів, де конкуренція визначається ціною, інфраструктурою та унікальністю розважальної програми, у сегменті інклюзії конкурентне середовище має іншу природу. Воно характеризується не стільки боротьбою за клієнта, скільки різноманіттям підходів, моделей фінансування та зайнятих ринкових ніш.

Наразі конкуренція є мінімальною через значне перевищення попиту над пропозицією. Ключові гравці ринку не стільки конкурують між собою, скільки спільно формують культуру інклюзивного відпочинку, демонструючи різні моделі його успішної реалізації. Аналіз їхньої діяльності дозволяє визначити основні ринкові ніші та потенційні напрями для розвитку.

Ця тенденція особливо помітна на регіональному рівні, зокрема в Черкаській області, де ринок інклюзивних таборів представлений обмежено, що вказує на наявність вільної ніші. Проте тут функціонує унікальний проєкт – табір «Максимум», розташований у селі Ротмістрівка. Ця організація зайняла

специфічну нішу сімейних таборів для родин, що виховують дітей з інвалідністю. Їхня пропозиція лежить на стику рекреаційних, освітніх та реабілітаційних послуг, оскільки фокусується на спільному відпочинку, психологічному розвантаженні батьків та зміцненні родинних зв'язків. Завдяки такому унікальному формату табір «Максимум» практично не має прямих конкурентів і не перетинається з традиційними дитячими таборами [22].

Таблиця 2.1. - Характеристика дитячого табору «Максимум»

Показник	Характеристика
Розташування	Україна, Черкаська область, село Ротмістрівка. Територія табору розміщена у лісовій зоні, поблизу водойми, має зручне транспортне сполучення з м. Черкаси (приблизно 25 км).
Кількість харчування разів	5-разове збалансоване харчування
Особливості табору	– Сучасна інфраструктура: спортивні майданчики, басейн, квест-зона, творчі студії.
	– Робота кваліфікованих педагогів, аніматорів, психолога та медичного працівника.
	– Програма має навчально-виховну спрямованість: розвиток лідерства, командної роботи, комунікативних навичок.
	– Проводяться тематичні зміни (англомовна, спортивна, IT-зміна, “Есо Camp”).
Безпека	Територія табору огорожена, облаштована камерами відеоспостереження, охороною та укриттям відповідно до вимог ДСНС України. Проводяться регулярні тренування з евакуації.
Сезонність роботи табору	Табір функціонує у літній сезон. Протягом року може проводити короткотривалі осінні або весняні зміни вихідного дня, тематичні фестивалі й спортивні заходи.
Місткість	Одночасно табір може прийняти близько 150 дітей.
Тривалість зміни	14–21 день.
Додаткові переваги	Психологічна підтримка дітей, участь у всеукраїнських програмах дитячого оздоровлення, співпраця з освітніми центрами та громадськими організаціями.

У 2025 році на базі Центру комплексної реабілітації «Жага життя» у місті Черкаси стартував ще один важливий соціальний проєкт – інклюзивний «Табір пригод» для дітей та молоді з інвалідністю. Його відкриття стало можливим завдяки тісній співпраці Черкаської міської ради з Черкаською обласною

організацією Товариства Червоного Хреста України. Програма табору поєднує відпочинок, навчальні активності, квести, екскурсії та творчі заняття, а допомогу у догляді за вихованцями надають вихователі Центру «Жага життя» та волонтери Червоного Хреста. Цей проєкт є прикладом ефективного партнерства між громадським сектором і місцевою владою у створенні безбар'єрного простору для дітей та молоді з особливими потребами [23].

Таблиця 2.2. – Характеристика дитячого табору «Жага життя»

Показник	Характеристика
Розташування	Україна, м. Черкаси. Територія розташована в екологічно чистій зоні поблизу Дніпра.
Кількість разів харчування	5-разове збалансоване харчування.
Особливості табору	- Інклюзивний формат участі: діти з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, діти з родин військовослужбовців.
	- Психологічна та арттерапевтична підтримка, соціалізаційні тренінги.
	- Програми розвитку емоційного інтелекту, комунікації, креативності та самостійності.
	- Організуються квести, творчі майстерні, екскурсії, інтерактивні ігри та спортивні змагання.
Безпека	Приміщення облаштовані пандусами, тактильною навігацією, безбар'єрними санвузлами. Територія має охорону, систему відеоспостереження та укриття згідно з нормами ДСНС України. Присутній медичний працівник і чергова команда супроводу.
Сезонність роботи табору	Проводиться протягом усього року у форматі тематичних змін: літні та осінні табори відпочинку, зимові інклюзивні майстерні, весняні реабілітаційні програми. Найактивніший сезон – травень – вересень.
Місткість	Одночасно табір приймає близько 60–80 дітей.
Тривалість зміни	10–14 днів, залежно від програми
Додаткові переваги	- Реалізується у співпраці з благодійними фондами та міською владою Черкас.
	- Безкоштовна участь для дітей із соціально вразливих категорій.

Конкурентне середовище в Черкаській області є неоднорідним: воно включає як сталі проєкти з унікальною сімейною моделлю, так і гнучкі гуманітарні ініціативи, що свідчить про багатогранність ринку та наявність

простору для проектів різного формату та спрямування.

На загальноукраїнському рівні вже функціонує низка успішних інклюзивних таборів, які виконують важливу соціальну місію та сприяють формуванню безбар'єрного простору для дітей з особливими потребами. Одним із таких є літній інклюзивний табір «Відчуй», створений громадською організацією «Відчуй». Табір орієнтований на нечуючих і слабочуючих дітей віком від 8 до 17 років, які навчаються у школах-інтернатах різних регіонів України. Щороку під час зміни діти з різними комунікативними можливостями спільно беруть участь у походах, спортивних квестах, творчих майстер-класах і купанні у Дніпрі. Основна мета проекту – подолання комунікаційного бар'єру, розвиток емпатії, толерантності та формування рівних можливостей для дітей із порушеннями слуху. Табір діє за підтримки партнерів і благодійників; зокрема, у 2025 році ініціативу підтримав Укргазбанк, що дозволило розширити програму та охопити більше учасників [24].

Ще одним масштабним і суспільно значущим прикладом є програма Recovery Camp, започаткована благодійним фондом UCARE (у партнерстві з фондом «Щире серце»). Це унікальний формат психоемоційної реабілітації у вигляді дитячого табору, створений для дітей, які постраждали внаслідок війни. Учасниками стають діти з деокупованих і прифронтових територій, діти загиблих військовослужбовців, а також ті, чиї батьки перебувають у полоні або вважаються зниклими безвісти.

Програма табору передбачає не лише відпочинок, а й глибоку роботу з ментальним здоров'ям. Щоденно з ними працюють психологи, психотерапевти та арттерапевти, які проводять індивідуальні й групові заняття з використанням сучасних методик: арттерапії, ігрової терапії, тілесноорієнтованих практик і казкотерапії. Проект фінансується за рахунок міжнародних донорів, українського бізнесу та приватних благодійників, тому участь у таборі є повністю безкоштовною. З моменту створення у 2022 році до сьогодні Recovery Camp

провів понад 100 таборів і надав допомогу понад 18 000 дітям і матерям. Його діяльність поєднує рекреаційний формат із доказовими психотерапевтичними практиками, що робить його одним із найефективніших проєктів у сфері соціальної та психологічної підтримки дітей [25].

Для узагальнення основних параметрів діяльності дитячих таборів проведено оцінку їх характеристик, що відображає особливості організації дозвілля, умов проживання, харчування, безпеки та освітньо-виховного змісту програм. Отримані дані подано у таблиці 1.4, що дозволяє наочно порівняти специфіку функціонування таборів різних типів та визначити їх сильні сторони у контексті сучасного ринку дитячого відпочинку.

Таблиця 2.3. – Оцінка характеристик дитячих таборів

Характеристика послуги	Максимум	Жага життя	Відчуй	Recovery Camp
Безпека, укриття, охорона, медичний супровід	5	5	5	5
5-разове збалансоване харчування	5	5	5	5
Різноманітна програма дозвілля (спорт, квести, творчість)	5	5	5	5
Психологічна підтримка, арт- і соціотерапія	3	4	4	5
Інклюзивність / адаптація для дітей з ООП	3	5	5	4
Сучасні технології, освітні або мовні зміни	4	3	3	3
Бренд, імідж, реклама	3	3	3	3

Проведена оцінка характеристик дитячих таборів засвідчила стабільний розвиток ринку послуг дитячого відпочинку в Україні, незважаючи на складні соціально-економічні умови. Усі досліджувані заклади забезпечують належний рівень базових вимог — безпеки, медичного супроводу, харчування та організації дозвілля, що відповідає державним стандартам оздоровлення дітей.

Водночас спостерігається диференціація за якістю реалізації додаткових послуг. Інклюзивні та реабілітаційні табори («Жага життя», «Відчуй», «Recovery Camp») демонструють більш високі показники соціальної спрямованості, психологічної підтримки та інноваційності програм, що формує їхню стійку

конкурентну перевагу.

Табір «Максимум» вирізняється належною організацією базових процесів і сучасним підходом до дозвілля, проте має потенціал для розширення інклюзивної складової.

У цілому ринок дитячих таборів характеризується помірним рівнем конкуренції та сприятливими умовами для розвитку нових проєктів, орієнтованих на безпечний, соціально відповідальний та інклюзивний відпочинок дітей. В Україні поступово формується новий сегмент ринку дитячого відпочинку – інклюзивно-реабілітаційні табори, які поєднують освітню, соціальну та терапевтичну функції. Цей напрям демонструє стійку тенденцію до зростання та може стати ключовою нішою для розвитку нових ініціатив, зокрема на регіональному рівні, у тому числі в Черкаській області.

2.3. Концепція дитячого табору: місія, візія та унікальні конкурентні переваги

Сучасні виклики, пов'язані з воєнними діями в Україні та наслідками пандемії COVID-19, суттєво вплинули на організацію дозвілля дітей. Обмеження у безпосередньому спілкуванні, вимушене дистанційне навчання та загальна атмосфера тривожності негативно позначаються на емоційному стані й соціальному розвитку підростаючого покоління. Втрата відчуття безпеки, зменшення можливостей для живої комунікації з однолітками та зростання рівня стресу створюють ризики для гармонійного розвитку особистості дитини.

У таких умовах дитячі табори набувають особливого значення як простір, що поєднує оздоровлення, відпочинок і соціалізацію. Вони створюють можливість для дітей відчувати атмосферу підтримки, свободи й радості, отримати нові враження та сформувати навички командної взаємодії. Зміна середовища та активна участь у різноманітних програмах дозволяють дітям відновити сили, подолати наслідки психологічного напруження та розширити коло спілкування.

Концепція дитячого табору повинна ґрунтуватися на чітко визначених місії та візії, що відображають його цінності й стратегічні орієнтири. Водночас важливим елементом є унікальні конкурентні переваги – ті характеристики, які роблять табір привабливим серед інших та формують довіру з боку батьків. Саме ці складові дають змогу створити сильний імідж закладу та забезпечити його стійкість у конкурентному середовищі.

Магістерська робота є логічним продовженням теми, розробленої під час виконання бакалаврської роботи. Попередня робота було спрямоване на створення проєкту дитячого табору для дітей з інклюзивними потребами, а в межах магістерської роботи цю ідею розширено та поглиблено у форматі бізнес-плану. Такий підхід дозволяє поєднати теоретичні засади організації дозвілля дітей із практичними механізмами економічного планування, управління персоналом та забезпечення конкурентоспроможності інклюзивного рекреаційного закладу. Реалізація такого проєкту спрямована на забезпечення якісного та безпечного відпочинку, організацію оздоровчих і розвивальних програм, а також створення умов для соціалізації та всебічного розвитку кожної дитини.

Майбутній заклад планується під назвою «Forest Camp», що в перекладі з англійської означає «Лісовий табір». Його місце розташування – мальовнича соснова місцевість у передмісті Звенигородки Черкаської області, яка відзначається екологічною чистотою та сприятливими природними умовами. Соснові ліси вирізняються особливими властивостями: вони очищують повітря та збагачують його фітонцидами, що позитивно впливають на дихальну систему та сприяють зміцненню імунітету дітей, зменшуючи ризики простудних захворювань.

Перебування в такому природному середовищі створює сприятливі умови для відновлення сил, зниження рівня стресу та загального оздоровлення. Спокійні прогулянки, рухливі ігри на свіжому повітрі та заняття фізичною

культурою стануть основою для розроблення комплексних пакетів послуг, спрямованих на гармонійний розвиток і якісний відпочинок дітей, у тому числі з інклюзивними потребами.

Логотип дитячого табору «Forest Camp» виконаний у стриманому діловому стилі з використанням природної кольорової гами. Центральним елементом є ініціали «FC» у поєднанні з графічним зображенням дерева, що символізує стабільність, розвиток та екологічну спрямованість діяльності табору. Коричневий колір композиції асоціюється з природністю, надійністю та теплом, тоді як зелений фон підкреслює орієнтацію на гармонію з навколишнім середовищем. Загальна композиція логотипу створює враження впевненості, цілісності та професійності бренду.



Рис. 2.2. Логотип дитячого табору для відпочинку "Forest camp"

Джерело: Складено автором

Таблиця 2.4. – Функціональні характеристики дитячого табору для відпочинку для інклюзивних дітей "Forest Camp"

№ п/п	Назва закладу розміщення	Кількість номерів	Кількість місць	Інфраструктурна характеристика об'єкта
1	Табір "Forest Camp"	10 – для дітей, що потребують цілодобового догляду 15 – двомісні стандартні	50	Лісова зона, пізді шляхи, альтанки, пляжна зона, спортивний та ігровий майданчик, місце пасивного відпочинку.

Джерело: Складено автором

У процесі розробки бізнес-плану здійснено SWOT-аналіз діяльності дитячого табору відпочинку для дітей з інклюзивними можливостями «Forest Camp» (див. Дод. Б).

Таблиця 2.5. – Концепція діяльності засобу розміщення

Ознаки концепції		Характеристика ознак
Характеристика місця розташування		
Країна (місце) розташування		Україна
Адміністративний вид території		Купівля землі
Адреса розташування табору		місто Звенигородка, Черкаська область
Система проживання і харчування		Повний пансіон
Тип підприємства		Дитячий табір
Категорія		Прирівнюється до категорії готелю 2*
Термін функціонування		Цілорічно
Кадровий склад		Адміністративні кадри Виробничо-обслуговуючий персонал Медичний персонал Педагогічний персонал Охоронна
Система управління		Лінійно-функціональна
Стиль управління		Демократичний
Місткість		50 місць
Цільовий сегмент споживачів		Діти
Тривалість заїзду		14 днів
Вікова категорія		7-13 років
Вартість путівки		13 000 грн
Спосіб організації та взаємозв'язку всіх груп приміщень		Функціональна організація
Розміщення		
Рівень комфорту	Стандартний	Напівлюкс
Тип номеру	2	2 (1 дитина з супроводжувальним)

Продовження таблиці 2.5

Дизайнерський стиль	Еко-лофт		Еко-лофт
Категорія кімнат	Стандарт		Стандарт
Кількість кімнат	15		10
Харчування			
Тип закладів	Їдальня		Фітобар
Вид харчування	Комплексне	Дієтичне	Автоматичний розлив
Кількість місць	50		15
Режим роботи	7:00-19:00		9:00-15:00
Форма обслуговування	Повне та часткове обслуговування		Повне та часткове обслуговування
Дизайнерський стиль	Еко-лофт	Еко-лофт	Еко-лофт
Побутове обслуговування			
Тип	Пральня		
Режим роботи	8:00-18:00		
Культурно-дозвілєві послуги			
Тип	Режим роботи		
	по днях		по годинах
Інтерактивна бібліотека	У всі дні		6:00-20:00
Кімнати для пасивних ігор	У всі дні		10:00-18:00
Майстерні	З понеділка-п'ятницю		11:00-18:00
Рекреаційні послуги			
Тип	Режим роботи		
	Басейн	Тренажерна зала	Спортивний майданчик
Режим роботи	10:00-18:00	10:00-18:00	08:00-20:00

Джерело: Складено автором

Розглянуті аспекти діяльності табору «Forest Camp» роблять акцент на наданні додаткових інклюзивних послуг. Персонал установи забезпечуватиме належний рівень сервісу, аби продемонструвати батькам та дітям переваги вибору саме цього табору, який найбільш адекватно відповідає їхнім очікуванням і стандартам відпочинку.

Кожна пора року відкриває свої можливості для відпочинку та оздоровлення дітей. Узимку вихованці зможуть кататися на лижах і санчатах, грати в сніжки та ліпити снігові фігури. У літній період для них будуть організовані купання в басейні, заняття спортивними іграми на свіжому повітрі та пішохідні походи. Табір орієнтується на дітей віком від 7 до 13 років.

Дитячий табір планується як заклад цілорічного функціонування, адже саме в цей період діти особливо потребують відпочинку та оздоровлення. Перебування в таборі дає їм можливість на певний час відійти від навчального навантаження, насолодитися свіжим повітрям, налагодити дружні стосунки з однолітками та стати учасниками різноманітних цікавих заходів. (рис.2.2)



Рис 2.3. 3D візуалізація проекту дитячого табору для відпочинку "Forest camp"

Джерело: Складено автором

Територія дитячого табору буде цілодобово охоронятися, оснащена сучасною системою відеоспостереження, а всі будівлі та споруди

відповідатимуть вимогам чинних нормативів безпеки (ДБН, СНіП, СанПіН, ДСТУ тощо).

Усі будівлі, споруди та програми табору будуть доступними для дітей з обмеженою мобільністю, сенсорними порушеннями та іншими особливостями. [26].

Дитячий табір «Forest Camp» проєктується як сучасний, безпечний і комфортний простір для відпочинку, навчання та розвитку дітей. Його інфраструктура поєднує затишок, функціональність та відповідність сучасним вимогам до організації дитячого дозвілля.

На території табору буде зведено сучасні житлові корпуси для дітей і персоналу, адміністративну будівлю, їдальню, анімаційно-дозвіллєвий центр, навчальні класи, спортивно-оздоровчий комплекс і басейн. Простір буде організовано таким чином, щоб забезпечити комфорт, безпеку та доступність для всіх відвідувачів, у тому числі дітей з інклюзивними потребами.

Житловий корпус для дітей буде одноповерховим, із 27 кімнатами, розрахованими на проживання вихованців і вихователів. Кожна кімната матиме все необхідне для зручного відпочинку та дотримання особистої гігієни. Усі приміщення будуть обладнані системами вентиляції, пожежної сигналізації та аварійного освітлення.

Особливу увагу приділено спортивній інфраструктурі. На території табору буде розташовано футбольне поле, волейбольний та баскетбольний майданчики, а також спортивну залу, що дозволить дітям активно проводити час на свіжому повітрі та розвивати фізичну витривалість.

Крім того, планується басейн, оснащений системою фільтрації, підігріву води та безпечними розвагами. Завдяки спеціальному накриттю басейн зможе функціонувати протягом усього року.

Не менш важливим об'єктом стане медичний пункт, обладнаний усім необхідним для надання першої допомоги та проведення профілактичних

заходів. Медичний персонал чергуватиме цілодобово, забезпечуючи здоров'я і безпеку вихованців.

Табір також матиме їдальню з фітобаром, де діти зможуть харчуватися смачно та збалансовано. Площа їдальні становитиме близько 170 м², що дозволить комфортно розмістити до 50 осіб одночасно. Фітобар буде розрахований на 15 відвідувачів і пропонуватиме свіжовичавлені соки, смузі та інші корисні напої. Уся система харчування відповідатиме вимогам ДСТУ ISO 22000:2019 та принципам НАССР.

На мальовничій території табору площею 0,7 га буде облаштовано зону відпочинку з лавками, альтанками та гамаками, а також прогулянкові алеї для катання на велосипедах і самокатах. Зелені насадження, квітники та тіньові зони створять атмосферу затишку та гармонії з природою.

З метою безпеки передбачено підземне укриття, що дозволить захистити дітей у разі надзвичайних ситуацій. Усі споруди матимуть системи пожежної безпеки, відеоспостереження та контроль доступу. На території діятиме служба охорони, яка здійснюватиме постійний моніторинг і перевірку об'єкта.

Для забезпечення господарських потреб передбачено спеціальну будівлю для зберігання інвентарю та матеріалів. Вона буде оснащена системою охорони, що унеможливить доступ дітей до небезпечних предметів або речовин, і забезпечить належні умови для зберігання обладнання.

Команда «Forest Camp» прагнучиме створити максимально комфортне, безпечне та дружнє середовище для кожної дитини. Усі працівники пройдуть професійну підготовку, включно з навчанням особливостей роботи з дітьми, які мають інклюзивні потреби. Педагогічний підхід буде спрямований на індивідуальний розвиток кожного вихованця, підтримку, мотивацію та створення атмосфери довіри й прийняття.

Кожна дитина в таборі отримає персоналізовану увагу, зможе розкрити свій потенціал і провести час з користю та задоволенням.

На території буде панувати атмосфера доброзичливості, турботи та натхнення, що сприятиме оздоровленню, духовному збагаченню й формуванню позитивних життєвих вражень.

До вартості путівки входить проживання, п'ятиразове харчування, щоденне прибирання кімнат, участь у розважальних і спортивно-оздоровчих програмах, навчання у шкільному модулі при таборі, а також доступ до бездротового інтернету (Wi-Fi).

«Forest Camp» – це не просто місце відпочинку, а повноцінний простір для розвитку, оздоровлення та самореалізації дітей, де гармонійно поєднуються комфорт, безпека, природа та сучасні освітньо-розважальні підходи.

РОЗДІЛ III. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ

3.1. Виробничий (операційний) план

Виробничий план є ключовим компонентом бізнес-плану, що детально описує всі процеси, пов'язані з наданням послуг дитячого табору відпочинку. Мета цього плану – продемонструвати, як саме табір буде функціонувати на щоденній основі для досягнення поставлених цілей у сфері якості, ефективності та безпеки відповідно вимог до безбар'єрності приміщень закладів освіти Державні будівельні норми, зокрема ДБН В.2.2-3:2018 «Будинки і споруди. Заклади освіти» та ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд» [26, 27]. План охоплює процеси від закупівлі ресурсів до надання кінцевих послуг споживачам, а також систему контролю якості на всіх етапах.

Фундаментом для успішного проведення табірної зміни є підготовчий етап, який охоплює комплекс заходів, що проводяться до приїзду дітей. Він починається з розробки та запуску рекламних кампаній, просування послуг через цифрові канали та роботи з туристичними агенціями для реалізації путівок. Паралельно ведеться ретельна підготовка матеріально-технічної бази: проведення косметичних ремонтів, генеральне прибирання та дезінфекція приміщень, технічний огляд інженерних та протипожежних систем. Важливою складовою є також матеріально-технічне забезпечення, що включає укладання договорів з постачальниками та закупівлю всього необхідного, від продуктів харчування до реквізиту для розважальної програми. Завершується цей етап формуванням професійної команди шляхом набору, відбору та проведення внутрішнього навчання для персоналу, зокрема для вожатих.

Функціонування дитячого інклюзивного табору передбачає чітку організацію виробничих процесів із урахуванням сезонності діяльності та специфіки цільової аудиторії. Робота табору планується впродовж усього року з адаптацією програм і інфраструктури до погодних умов та освітніх потреб дітей.

Таблиця 3.1. - Планова завантаженість табору протягом року

Сезон	Кількість змін	Тривалість зміни (днів)	Макс. місткість (місць)	Планова завантаженість (%)	Планова кількість дітей/зміна	Загальна кількість дітей за сезон
Літо	5	14	50	85%	43	215
Осінь	4	14	50	65%	33	132
Зима	4	10-14	50	70%	35	140
Весна	5	14	50	60%	30	180
Всього за рік	18	-	900 (місць)	70.8% (середня)	35.3 (середня)	637

Джерело: Складено автором

У літній період (червень–серпень) діяльність табору орієнтована переважно на активний відпочинок і дозвілля на відкритому повітрі. Проводяться спортивні змагання, командні ігри, квести, туристичні походи, екологічні акції та творчі майстер-класи. Основна мета цього сезону — забезпечення комплексного фізичного, психологічного та соціального оздоровлення дітей.

У зимовий період діяльність табору має інший формат. Діти залучені переважно до камерної реабілітації та навчально-розвивальної підтримки, що забезпечує комфортні умови для відновлення, спілкування та інтелектуального збагачення.

Програма зимових змін передбачає зменшення кількості вуличних заходів і водночас розширення спектра реабілітаційних, освітніх та творчих активностей. Особливу увагу приділено індивідуальній психологічній допомозі, заняттям із логопедом, арттерапії, тренінгам саморегуляції, розвитку комунікативних і соціальних навичок.

Важливою складовою зимової програми є поєднання відпочинку з навчанням. Табір створює умови для дистанційного освітнього процесу — діти можуть продовжувати навчання у своїх школах онлайн або брати участь у підтримувальних заняттях на базі табору. Для цього облаштовані спеціальні навчальні кімнати з комп'ютерною технікою, стабільним інтернет-з'єднанням і

педагогічним супроводом.

Такий підхід дає змогу забезпечити цілорічне функціонування табору, оптимально використовувати матеріально-технічну базу та задовольняти потреби різних категорій дітей — як у період активного оздоровлення, так і в період реабілітації та освітньої інтеграції.

Важливою складовою організації діяльності інклюзивного дитячого табору є структурування програм за основними напрямками, що дозволяє забезпечити цілісний розвиток дитини, гармонійне поєднання відпочинку, навчання та реабілітації. Зміст програми спрямований не лише на оздоровлення, а й на підтримку емоційного стану, формування життєвих навичок, розвиток творчого потенціалу та соціальної адаптації дітей з різними освітніми потребами (Рис. 3.1.)

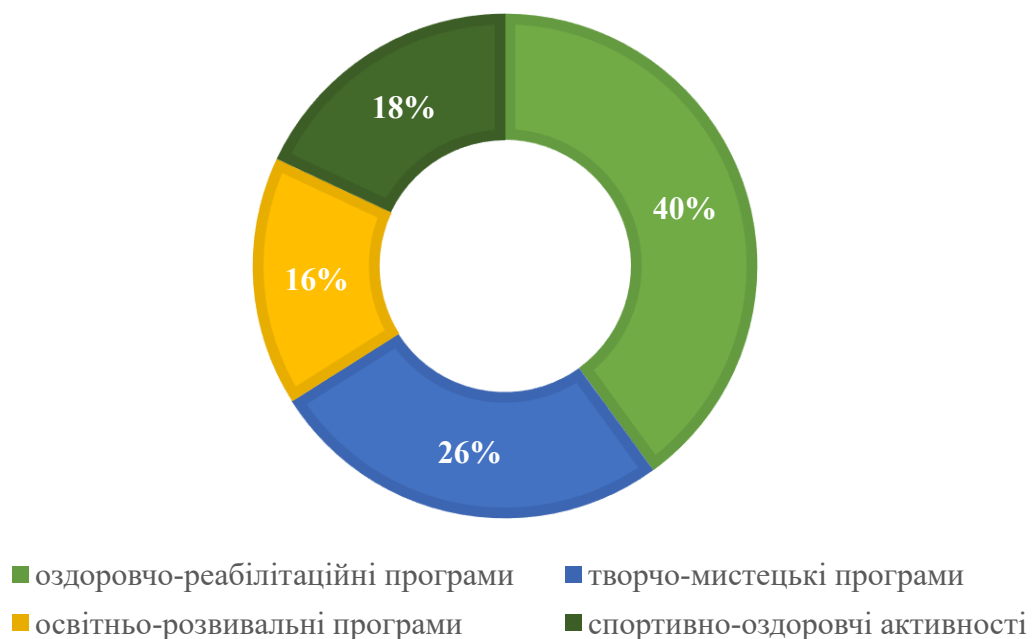


Рис. 3.1. Структура програмної діяльності табору «Forest Camp»

Під час планування програмної діяльності враховано вікові особливості учасників, рівень їхньої підготовленості, потреби в психологічній підтримці та можливості фізичного навантаження. Акценти зміщено з традиційних розважальних активностей у бік реабілітаційних, творчих і освітньо-

розвивальних заходів, які сприяють емоційному розвантаженню, розвитку комунікативних умінь та інтеграції дітей у колектив.

Раціональна організація добового циклу є важливим елементом виробничої діяльності табору «Forest Camp», оскільки забезпечує чіткий ритм дня, сприяє дотриманню режиму відпочинку, харчування та проведенню запланованих активностей.

Добовий розклад розроблено з урахуванням вікових особливостей дітей, фізичного навантаження, потреб у сні та відпочинку, а також вимог ДСанПіН 5.5.2.008-01 щодо організації дитячого оздоровлення.

Структура операційного дня включає освітньо-розвивальні заняття, творчі майстерні, спортивно-оздоровчі активності, відпочинок на свіжому повітрі та час для особистої гігієни й харчування (Дод. В)

З приїздом дітей розпочинається найінтенсивніший, операційний етап, що триває протягом усієї табірної зміни. Він стартує з організованого заїзду: зустрічі дітей, реєстрації, медичного огляду та розміщення. Перші дні присвячені адаптації та згуртуванню колективів. Основним елементом щоденного розпорядку є надання якісних послуг п'ятиразового збалансованого харчування з постійним контролем якості згідно ДСТУ ISO 22000:2019 «Система управління безпекою харчових продуктів» [12]. Головним змістом табірної зміни виступає реалізація насиченої програми відпочинку, що включає роботу спортивних секцій, творчих студій, а також проведення загальнотабірних заходів. Протягом усієї зміни забезпечується належне побутове обслуговування, підтримання чистоти та цілодобове функціонування медичного пункту.

На території дитячого табору «Forest Camp» функціонуватиме автономна комплексна система водопостачання та водовідведення, яка включає господарсько-питний водопровід холодної та гарячої води, побутову каналізацію, зливу систему та внутрішній протипожежний водопровід.

Усі елементи інженерної інфраструктури спроектовано відповідно до

вимог ДБН В.2.5-64:2012 «Внутрішній водопровід та каналізація. Проектування» та ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги», що гарантує безпечну експлуатацію та відповідність санітарним і пожежним нормам [28, 29]. Комплексна система безпеки об'єднає відеоспостереження, контроль доступу та протипожежну сигналізацію.

Завершальний етап спрямований на організоване закінчення зміни та аналіз її результатів. Він включає підготовку до виїзду та організовану передачу дітей батькам. Важливою частиною цього етапу є збір зворотного зв'язку через анкетування, що дозволяє оцінити якість послуг та виявити напрями для вдосконалення. Фінальним акордом стає підведення підсумків роботи з персоналом, формування звітів та підготовка матеріальної бази до наступного заїзду, що включає генеральне прибирання, інвентаризацію та поповнення запасів.

Ключовою особливістю проєкту є створення повністю інклюзивного простору, тому вся матеріально-технічна база проєктується з урахуванням принципів універсального дизайну та безбар'єрності. Це передбачає облаштування пандусів, поручнів, широких дверних прорізів та спеціально обладнаних санітарних вузлів. Інфраструктура табору включатиме житлові одноповерхові корпуси з комфортними 2-3 місними номерами. Адміністративний корпус, їдальня з харчоблоком, спроектованим за стандартами НАССР, та медичний пункт також будуть повністю доступними. Для реалізації насиченої програми відпочинку створюються доступні приміщення: актові зали, творчі майстерні, ігрові кімнати та, можливо, сенсорна кімната для релаксації. Спортивна інфраструктура (басейн, майданчики) також проєктується з урахуванням можливості залучення до активностей дітей з інклюзивними потребами. Функціонування комплексу підтримуватимуть допоміжні приміщення: пральня, склади та котельня.

Для забезпечення ефективної операційної діяльності табір буде оснащено

сучасним технологічним обладнанням. Так, харчоблок укомплектують пароконвектоматами, індукційними плитами, професійним холодильним та морозильним обладнанням, а також іншою технікою, що дозволяє оптимізувати процеси приготування їжі.

Медичний пункт буде оснащений стандартним набором для надання першої допомоги. Для підтримки побутових потреб буде встановлено професійні пральні, сушильні та прасувальні машини ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [30].

У дитячому таборі «Forest Camp» система водовідведення передбачає використання локальних очисних споруд типу септиків, призначених для збору та очищення стічних вод із житлових корпусів, харчоблоку, медичного пункту та допоміжних будівель.

У таких спорудах відбуватиметься послідовне очищення стічних вод: спочатку – механічне осідання твердих домішок у відстійниках, а потім – біологічне доочищення шляхом фільтрації у спеціально облаштованих ґрунтових полях. Завдяки цьому вода пройдётиме природне доочищення в ґрунтовому шарі, що забезпечує екологічну безпеку території.

Проектування та облаштування септичної системи виконуватиметься відповідно до ДБН В.2.5-75:2013 “Каналізація. Зовнішні мережі та споруди”, ДСТУ ISO 24512:2019 та санітарно-екологічних вимог ДСанПіН 2.2.4-171-10 [31, 32].

Септики будуть обладнані системами герметизації й вентиляції, що унеможливають потрапляння стічних вод у навколишнє середовище та поширення запахів. Така система дає змогу забезпечити екологічно безпечне очищення води без шкоди для природних ресурсів.

Окрім системи каналізації, у таборі впроваджується комплексна модель екологічного управління відходами. Вона охоплює роздільний збір, сортування, тимчасове зберігання та передачу відходів на переробку або утилізацію

відповідно до ДБН В.2.5-64:2012 “Внутрішній водопровід і каналізація будівель” та вимог Закону України “Про управління відходами” [29].

Реалізація таких заходів сприятиме зменшенню техногенного навантаження на довкілля, раціональному використанню ресурсів і підвищенню рівня екологічної культури вихованців табору.

Виробничий план є дорожньою картою для створення та функціонування дитячого табору відпочинку «Forest Camp». Він системно охоплює всі ключові аспекти операційної діяльності: від ретельної підготовки інфраструктури та персоналу на міжсезонному етапі, через злагоджену реалізацію послуг під час табірної зміни, до аналізу результатів та підготовки до майбутніх заїздів. Особливий акцент на створенні унікального інклюзивного середовища, що підкріплено вимогами до безбар'єрності приміщень та території, а також на дотриманні високих стандартів безпеки та якості, що підтверджується посиленнями на чинні ДБН, ДСТУ та ДСанПіН. Ретельне планування операційної діяльності є критично важливим фактором, що мінімізує ризики та закладає фундамент для сталого розвитку, комерційного успіху та досягнення головної мети – надання якісного, безпечного та змістовного відпочинку для всіх категорій дітей.

3.2. Маркетингова стратегія просування та залучення клієнтів

Маркетингова стратегія дитячого табору "Forest Camp" ґрунтується на глибокому розумінні сучасного українського ринку та головної потреби батьків – абсолютної безпеки та всебічного розвитку їхніх дітей. У часи, коли вибір місця для дитячого відпочинку перетворився з простого бажання розважити дитину на відповідальне рішення щодо її добробуту, наша стратегія відходить від стандартних рекламних підходів. Головна мета полягає у тому, щоб не просто продати путівку, а збудувати довготривалу довіру та сформувати образ "Forest Camp" як надійного партнера у вихованні щасливої, здорової та впевненої в собі

особистості. Ми прагнемо створити бренд, що асоціюється з безпекою, турботою та яскравими, корисними канікулами.

Процес залучення клієнтів буде ретельно спланованою кампанією, яка розпочнеться заздалегідь і буде реалізована хвилями для створення ефекту очікування та стимулювання ранніх бронювань. Перша хвиля, орієнтована на літні зміни, стартуватиме ще взимку, пропонуючи найвигідніші умови для тих, хто планує відпочинок заздалегідь. Наступні хвилі будуть запускатися ближче до початку сезону з поступовим коригуванням ціни, що мотивуватиме клієнтів не відкладати рішення.

Основним двигуном продажів стане таргетована реклама в Instagram та Facebook. Це будуть динамічні відео-тури територією табору, які демонструватимуть інфраструктуру, умови проживання, організацію дозвілля та харчування дітей. Акцент буде зроблено на атмосфері безпеки, природному середовищі та різноманітні активностей – від спортивних занять до творчих майстер-класів. У доповнення до цього передбачено створення серії коротких роликів для Reels та Stories, що показуватимуть «життя табору зсередини» – щасливих дітей, емоційні моменти, командну роботу вожатих. Паралельно буде працювати контекстна реклама в Google, яка перехоплюватиме вже "гарячий" попит. Проте ми не обмежуємося лише цифровими каналами. Розуміючи цінність особистих рекомендацій, ми розгорнемо програму партнерства. Співпраця з приватним школам, дитячим академіям, танцювальним студіям та спортивним клубам у Черкасах, Умані та прилеглих містах.

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ПРОСУВАННЯ ДИТЯЧОГО ТАБОРУ "FOREST CAMP"

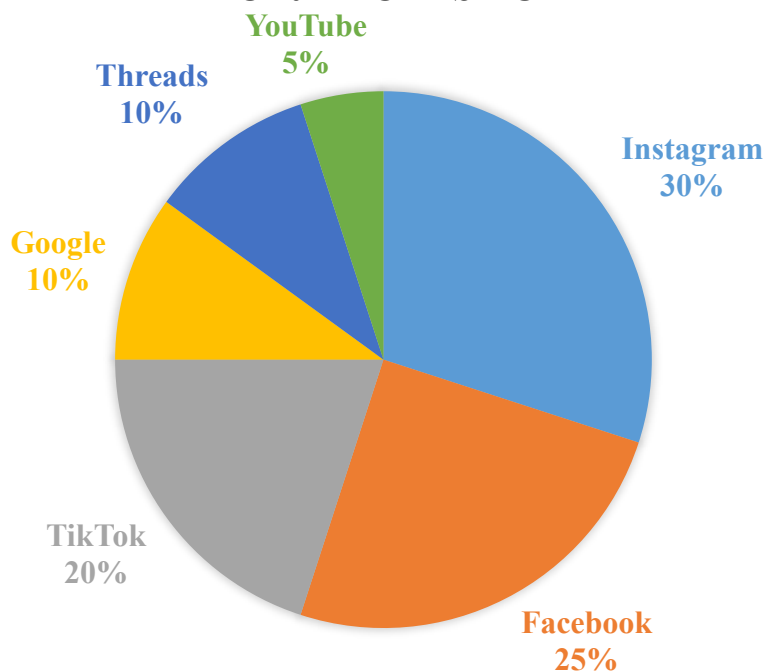


Рис.3.2. Просування та залучення клієнтів через соціальні мережі

Інформаційна кампанія табору здійснюватиметься через профільні лікувальні та реабілітаційні заклади, що мають прямий контакт із цільовою аудиторією. Зокрема, передбачено співпрацю з:

- обласними та міськими реабілітаційними центрами для дітей із порушеннями розвитку;
- медико-соціальними центрами післятравматичної допомоги;
- дитячими клінічними лікарнями;
- санаторіями та закладами медичної реабілітації;
- центрами соціальної підтримки родин ветеранів, переселенців і військовослужбовців.

На основі таких партнерств буде створено єдину систему скерувань, за якою медичні працівники та соціальні служби зможуть рекомендувати дітям відпочинок у таборі «Forest Camp» як елемент відновлення та психоемоційної підтримки.

Ключову роль у маркетинговій стратегії відіграватиме взаємодія з Міністерством охорони здоров'я України, обласними департаментами соціального захисту, місцевими адміністраціями та профспілками ветеранів, осіб з інвалідністю війни, учасників бойових дій і дітей війни.

Передбачається укладання меморандумів про співпрацю з цими структурами для офіційного включення табору «Forest Camp» до переліку рекомендованих оздоровчих і реабілітаційних закладів.

Табір планує долучатися до державних і соціальних програм, що реалізуються у співпраці з Міністерством соціальної політики, Міністерством у справах ветеранів, реабілітаційними центрами та НСЗУ. Така взаємодія сприятиме запровадженню системи часткового або повного покриття вартості перебування дітей за рахунок бюджетних і благодійних джерел.

Для забезпечення фінансової доступності відпочинку планується активна співпраця з фондами, які покривають або частково компенсують вартість перебування дітей у таборі. Серед потенційних партнерів — UCARE, Карітас Україна, UNICEF, Save the Children, Щире серце, а також корпоративні соціальні фонди великих підприємств.

Реалізація маркетингової стратегії дозволить створити стійку мережу співпраці між державним, громадським і благодійним секторами, підвищити довіру до табору «Forest Camp» і забезпечити стабільний попит на його послуги незалежно від економічних умов.

Для клієнтів дитячого табору «Forest Camp» діятиме програма лояльності, спрямована на заохочення повторних відвідувань і формування довгострокових відносин із родинами. Основною метою програми є підвищення рівня задоволеності клієнтів, створення емоційного зв'язку з брендом і стимулювання позитивних рекомендацій серед знайомих.

Система знижок передбачає кілька категорій:

- 10 % на кожну третю зміну, яку відвідує дитина;

- 30 % для дітей військовослужбовців Збройних Сил України;
 - 15 % на другу дитину з однієї сім'ї, якщо двоє дітей відвідують табір одночасно;
 - 10 % за раннє бронювання (не менш ніж за 2 місяці до початку зміни);
- Знижки не сумуються, однак клієнт може обирати найвигіднішу пропозицію відповідно до умов участі.

Реалізація програми лояльності не лише стимулюватиме повторні покупки, а й перетворить батьків на найщиріших амбасадорів бренду «Forest Camp», формуючи довіру та позитивний імідж закладу. Завдяки цілорічному режиму роботи табір зможе підтримувати постійний зв'язок із родинами, пропонуючи різноманітні тематичні зміни – зимові, весняні, літні та осінні.

За півтора місяця до кожних шкільних канікул запускатимуться тематичні рекламні кампанії, присвячені коротким сезонним змінам. Такий підхід забезпечить стабільне завантаження табору протягом року і закріпить його статус як надійного партнера для батьків, що дбають про якісний відпочинок і розвиток своїх дітей.

3.3. Організаційна структура та кадрове забезпечення

Ефективне функціонування дитячого табору значною мірою залежить від чіткої організаційної структури та якісного кадрового забезпечення, що забезпечують безперервність управлінських процесів, узгодженість дій персоналу й досягнення поставлених цілей. Організаційна модель має гарантувати розподіл управлінських і виконавчих функцій, належний контроль за виконанням завдань, координацію між підрозділами та персональну відповідальність кожного працівника за кінцевий результат діяльності закладу.

Організаційна структура табору «Forest Camp» побудована за ієрархічним принципом управління і включає три основні підрозділи: адміністративний, педагогічний та медико-реабілітаційний. Така модель управління дозволяє

забезпечити оперативність прийняття рішень, ефективний розподіл обов'язків, а також підвищити якість координації між усіма рівнями керування. Вона сприяє створенню прозорої системи підзвітності та підвищенню ефективності використання ресурсів.

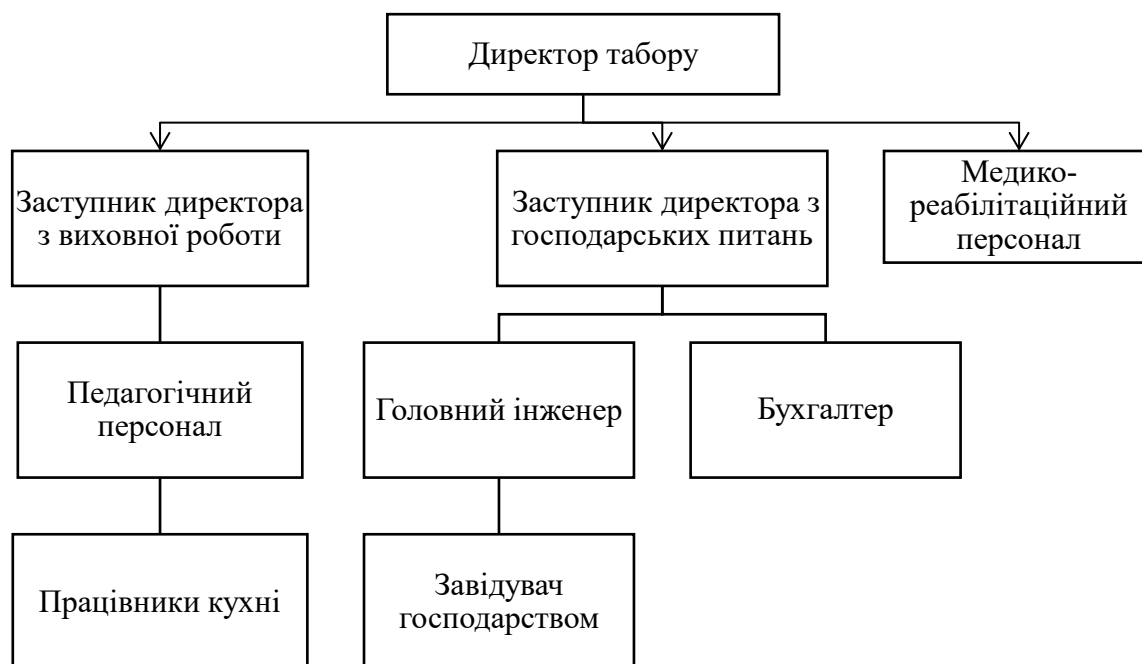


Рис. 3.3. Організаційна структура управління дитячим табором

Керівництво діяльністю табору здійснюватиме директор, у підпорядкуванні якого перебуватимуть заступник директора з виховної роботи, відповідальний за організацію освітньо-виховного процесу та дозвілєвої діяльності дітей, заступник директора з господарських питань, який координуватиме матеріально-технічне забезпечення, постачання та фінансово-господарську діяльність закладу, а також керівник медико-реабілітаційного напрямку, що відповідатиме за реалізацію програм фізичного відновлення, медичного супроводу й психологічної підтримки вихованців.

Кожен підрозділ матиме чітко визначені завдання та зони відповідальності, що сприятиме стабільному функціонуванню табору, злагодженій взаємодії працівників, ефективному управлінню ресурсами та наданню якісних послуг усім учасникам оздоровчого процесу.

До складу колективу планується залучення дипломованих і висококваліфікованих фахівців, які мають відповідну освіту та досвід роботи з дітьми, у тому числі з особливими освітніми потребами.

Таблиця 3.4. – Штатний розклад "Forest Camp"

Найменування (посада)	Кількість працівників
Адміністративно-господарський персонал:	
– Директор	1
– Заступник директора	1
– Заступник директора з господарських питань	1
– Головний інженер	1
– Заступник директора з виховної роботи	1
– Бухгалтер	1
– Завідуючий господарством	1
– Комірник	1
– Сестра-господарка	1
– Охоронник	2
– Покоївки	4
– Двірник	1
Педагогічний персонал:	
– Старший вихователь	1
– Вихователь	6
– Помічник вихователя	3
– Культурорганізатор	1
– Методист	1
– Інструктор з фізичної культури і спорту	1
– Психолог	1
Медичний персонал	
– Лікар педіатор	1
– Медична сестра	2
– Санітарка	2
– Реабілітолог / Інструктор ЛФК	4
– Масажист	3
Персонал працівників кухні	
– Шеф-кухар/ завідуючий виробництвом	1
– Завідуючий обідньою залюю	1
– Кухар	4
– Підсобний (допоміжний) робітник кухні	2
– Офіціант	4
Всього	55

Джерело: Складено автором

Особлива увага приділятиметься добору психологів, реабілітологів,

педагогів, логопедів, інструкторів з фізичної культури, лікарів і медичних сестер, здатних забезпечити комплексну підтримку кожної дитини.

Кадрове забезпечення охоплюватиме підбір, навчання та професійний розвиток персоналу. Перед початком роботи всі працівники проходять інструктажі з техніки безпеки, охорони праці та надання першої допомоги, а також тематичні тренінги з інклюзивної освіти, комунікації та дитячої психології. Важливим аспектом підготовки стане підвищення кваліфікації з питань інклюзивної та гендерної політики, що сприятиме формуванню безбар'єрного, толерантного середовища.

Працівники табору діятимуть у межах чинного законодавства України та внутрішніх нормативних документів закладу. У своїй діяльності вони дотримуватимуться принципів інклюзивності, гендерної рівності, соціальної відповідальності, етичних норм і політики захисту дітей.

Персонал табору володітиме українською та англійською мовами, що дозволить забезпечити ефективну комунікацію з дітьми та батьками, у тому числі іноземцями. Педагоги й вихователі організовуватимуть різнопланові заходи, спрямовані на розвиток творчих здібностей, формування дружніх стосунків і набуття соціального досвіду.

Колектив «Forest Camp» дотримуватиметься принципів партнерства, поваги, відкритості та турботи, створюючи умови для комфортного перебування дітей, їхньої адаптації та емоційного благополуччя.

3.4. Фінансове планування: бюджет, витрати, доходи, прибутковість

Фінансове планування є ключовим етапом розроблення бізнес-плану дитячого табору «Forest Camp», оскільки воно забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, визначає необхідний обсяг ресурсів та дозволяє оцінити економічну ефективність реалізації проєкту. Саме фінансовий план дає змогу об'єктивно оцінити економічну життєздатність і інвестиційну привабливість

табору, визначити можливості для досягнення самоокупності та сталого розвитку.

Особливість фінансової моделі інклюзивного табору полягає в її гібридному характері, що поєднує соціальну місію з комерційною складовою. Такий підхід відображає соціально-підприємницьку суть проекту: з одного боку, впроваджуються комерційні механізми, спрямовані на забезпечення стабільного функціонування підприємства, а з іншого – залучаються елементи соціального фінансування для виконання гуманістичної мети – створення умов для доступного, безпечного та якісного відпочинку дітей з різними потребами.

Витрати на виконання загальнобудівельних робіт для створення дитячого табору відпочинку "Forest Camp" розраховуються за укрупненим показником вартості загальнобудівельних робіт, вираженим у тисячах гривень. Цей показник визначається за формулою 3.1:

$$B_{збр} = N \times Y \times K_T \times I_K \times I_P \quad (3.1)$$

де N – потужність проєктованого закладу, місць;

Y – норматив питомої вартості загальнобудівельних робіт на одиницю потужності, у.о.;

K_T – територіальний поправковий коефіцієнт;

I_K – офіційний валютний курс гривні (до USD), грн./\$; станом на 20.10.2025 - 1\$ - 41,75 грн

I_P – індекс цін нормативний, встановлений для визначення кошторисної вартості будівництва Держкомітетом України у справах містобудування і архітектури ($I_P=0,77$).

Отже, витрати на виконання загальнобудівельних робіт для будівництва дитячого табору "Forest Camp", складає – ... тис.грн.

Під час розрахунку зведеного кошторису використаємо рекомендовані співвідношення вартості робіт.

Таблиця 3.5. - Зведений кошторис

№ глав	Стаття витрат	Рекомендовані співвідношення вартості, %	Розмір витрат, тис. грн.
<i>Розділ А. Базисна вартість будівництва</i>			
1.	Підготовка території будівництва	1-2 від вартості будівництва за главою 2	20072,94
2.	Основні об'єкти будівництва, у т.ч.:		192864,60
2.1.	Будівельні роботи	55-59	111861,47
2.2.	Електротехнічні роботи	6	15429,17
2.3.	Сантехнічні роботи	6	15429,17
2.4.	Зв'язок та сигналізація	2	6714,58
2.5.	Устаткування, меблі та інвентар	30	57859,38
<i>Разом за главою 1-2</i>			<i>227366,71</i>
3.	Об'єкти підсобного та обслуговуючого призначення	5%	10364,69
4.	Об'єкти енергетичного господарства	1%	2072,94
5.	Об'єкти транспортного господарства та зв'язку	0,2%	414,59
6.	Зовнішні мережі та споруди водопостачання, каналізації, теплопостачання та газопостачання	10%	20729,38
7.	Благоустрій і озеленення території	3%	6218,81
<i>Разом за главами 1-7</i>			<i>267167,12</i>
9.	Інші роботи та витрати	4%	8291,75
<i>Разом за главами 1-9</i>			<i>275458,87</i>
10.	Утримання дирекції (технічний нагляд) об'єкта, що будується, та авторський нагляд	2% від глав 1-7	5343,34
11.	Підготовка експлуатаційних кадрів	0,2-0,7 від глав 1-9	550,92
12.	Проектні та вишукувальні роботи	6% від глав 1-7	16030,03
<i>ВСЬОГО за розділом А</i>			<i>297383,16</i>
<i>Розділ Б. Кошти на компенсацію витрат, пов'язаних із ринковими умовами проведення будівництва</i>			
1.	Обов'язкові платежі (податки та збори)	40% від глав 1-9	110 183,55
2.	Резервний компенсаційний фонд замовника	10% від суми базисної вартості (розділ А)	29 738,32
<i>ВСЬОГО за розділом Б</i>			<i>139 921,87</i>
ЗАГАЛОМ СУМА ВИТРАТ НА БУДІВНИЦТВО (КАПІТАЛЬНІ ВКЛАДЕННЯ), В_{А+Б}			437 305,03

Джерело: Складено автором

Загалом сума витрат на будівництво складає 437 305,03 тис. грн.

3.5. Аналіз ризиків: класифікація, оцінка та стратегії мінімізації

Будь-який інвестиційний або соціально орієнтований проєкт функціонує в умовах невизначеності. Це особливо актуально для діяльності інклюзивного дитячого табору, який поєднує освітньо-виховну, оздоровчу та соціальну складові. З огляду на складну воєнно-політичну ситуацію, динамічні економічні зміни та необхідність забезпечення високих стандартів безпеки, аналіз ризиків для табору «Forest Camp» є одним із найважливіших етапів планування.

Метою аналізу ризиків є ідентифікація потенційних загроз, визначення їхньої ймовірності та рівня впливу на діяльність підприємства, а також розробка профілактичних і компенсаційних заходів для зменшення їх негативного ефекту. У процесі управління ризиками важливо не лише виявити слабкі місця, але й побачити можливості для розвитку, адже окремі ризики можуть виступати каталізаторами зростання.

Усі ризики умовно поділяються на зовнішні (неконтрольовані підприємством, пов'язані з ринком, економічною ситуацією, державним регулюванням, війною, природними умовами) та внутрішні (організаційні, фінансові, кадрові, репутаційні). Крім того, частина ризиків має форс-мажорний характер, коли настання події є малоімовірним, але її наслідки можуть бути руйнівними для діяльності табору.

У системі управління ризиками важливо визначити рівень небезпеки (катастрофічний, високий, середній або низький) і ступінь контрольованості. Для цього застосовується якісна оцінка за двома критеріями — ймовірність виникнення (низька, середня, висока) та масштаб потенційного впливу на результати діяльності.

Проведена оцінка дозволила виділити 12 ключових ризиків, які потенційно впливають на стабільність функціонування табору, обсяг фінансування, безпеку дітей і персоналу, а також імідж закладу.

Таблиця 3.6. – Оцінка ризиків діяльності табору «Forest Camp»

№	Вид ризику	Ймовірність	Потенційний вплив	Рівень ризику
1	Воєнно-політичний (загроза обстрілів, евакуації, зупинки діяльності, мобілізація)	Висока	Дуже значний	Катастрофічний
2	Економічний (інфляція, падіння доходів населення, зростання вартості ресурсів)	Висока	Значний	Високий
3	Фінансовий (нестача обігових коштів, низька заповнюваність у міжсезоння)	Середня	Суттєвий	Середній
4	Кадровий (нестача кваліфікованих фахівців інклюзивного профілю, плинність кадрів)	Середня	Високий	Середньо-високий
5	Ризик реалізації інклюзії (труднощі адаптації, соц. ізоляція, конфлікти)	Середня	Середній	Середній
6	Юридичний/Нормативний (отримання ліцензій, дозволів; зміни у законодавстві)	Низька	Помірний	Низький
7	Організаційно-управлінський (помилки в плануванні, неузгодженість дій)	Низька	Помірний	Низький
8	Репутаційний (порушення безпеки, негативні відгуки, інциденти)	Середня	Значний	Високий
9	Епідеміологічний (спалахи захворювань, карантинні обмеження)	Середня	Помірний	Середній
10	Психологічний (вигорання персоналу, стрес у дітей через травму війни/СОП)	Середня	Середній	Керований
11	Екологічний (лісові пожежі, несприятливі погодні умови)	Низька	Помірний	Низький
12	Технологічний (збої в електро/водопостачанні, поломка обладнання)	Середня	Помірний	Середній

Як видно з таблиці, найбільш критичними є воєнно-політичний та економічний ризики, адже вони мають системний характер і не можуть бути усунені засобами самого закладу. Проте, навіть у цьому випадку, реалізація запобіжних заходів (розташування в безпечному регіоні, страхування, резервні

фонди) дозволяє суттєво зменшити їхній вплив.

Фінансові, кадрові та організаційні ризики мають керований характер, і при правильному менеджменті вони здатні трансформуватися у можливості розвитку. Наприклад, кадровий ризик може стимулювати створення системи навчання та підвищення кваліфікації, а сезонність попиту — спонукати до розробки короткострокових зимових програм, реабілітаційних або сімейних турів.

Психологічний ризик також є особливим для інклюзивного середовища, але при впровадженні регулярної психоемоційної підтримки персоналу й дітей він перетворюється на ресурс підвищення лояльності клієнтів.

З метою зниження ймовірності реалізації ризиків або пом'якшення їхніх наслідків у таборі «Forest Camp» передбачено впровадження системи ризик-менеджменту, що базується на принципах передбачення, профілактики, диверсифікації та контролю. Кожен тип ризику супроводжується відповідними управлінськими діями, спрямованими на його мінімізацію.

Таблиця 3.7. – Стратегії мінімізації ризиків табору «Forest Camp»

Вид ризику	Стратегії мінімізації
1	2
Воєнно-політичний	Вибір безпечного регіону; облаштування надійного укриття; розроблений та відпрацьований план евакуації; співпраця з ДСНС/владою; можливе страхування воєнних ризиків.
Економічний	Формування резервного фонду; довгострокові контракти з постачальниками; орієнтація на українських виробників; гнучка цінова політика; енергоефективні технології.
Фінансовий	Запровадження системи передплати; активна робота з грантами/фондами; розробка привабливих позасезонних програм (реабілітаційні, освітні заїзди); диверсифікація джерел доходу.
Кадровий	Конкурентна ЗП та соцпакет; програми навчання та стажування; партнерство з ВНЗ; створення позитивної робочої атмосфери; формування кадрового резерву.
Ризик реалізації інклюзії	Залучення досвідчених спецпедагогів/психологів до розробки програм; індивідуальний підхід; навчання персоналу методам інклюзії; тренінги толерантності для дітей; чіткі правила взаємодії.
Юридичний/ Нормативний	Залучення юристів на етапі проектування та запуску; постійний моніторинг законодавства; своєчасне отримання всіх дозвільних документів; відповідність ДБН та санітарним нормам.

Продовження таблиці 3.7.

1	2
Ризик реалізації інклюзії	Залучення досвідчених спецпедагогів/психологів до розробки програм; індивідуальний підхід; навчання персоналу методам інклюзії; тренінги толерантності для дітей; чіткі правила взаємодії.
Юридичний/ Нормативний	Залучення юристів на етапі проектування та запуску; постійний моніторинг законодавства; своєчасне отримання всіх дозвільних документів; відповідність ДБН та санітарним нормам.
Організаційно- управлінський	Чіткий розподіл обов'язків; внутрішній аудит та контроль; регулярні наради; використання систем автоматизації обліку та управління.
Репутаційний	Високі стандарти безпеки та сервісу; кодекс етики персоналу; страхування відповідальності; відкрита комунікація з батьками; система збору та реагування на відгуки; план кризових комунікацій.
Епідеміологічний	Суворе дотримання санітарних норм; медогляди персоналу/дітей; наявність ізолятора; протоколи дій при виявленні хворих; можливість переходу на посилені заходи (маски, дезінфекція).
Психологічний	Регулярна психологічна підтримка персоналу (супервізії); робота психологів з дітьми (арт-терапія, групи підтримки); створення безпечної та доброзичливої атмосфери.
Екологічний	Дотримання правил пожежної безпеки; системи протипожежного захисту; моніторинг погоди; план дій при НС природного характеру.
Технологічний	Наявність резервних джерел живлення (генератор) та запасів води; договори на обслуговування ключового обладнання; регулярний техогляд.

Проведений аналіз демонструє, що ризики діяльності табору “Forest Camp” є помірними та контрольованими, а більшість з них мають прогнозований характер.

Основні зовнішні ризики (воєнні, економічні) не залежать від управлінських рішень, проте їхній вплив може бути зменшений через правильне стратегічне позиціонування табору, фінансове планування та взаємодію з державними структурами.

Внутрішні ризики, навпаки, мають значний потенціал для розвитку організації. Кадрова політика, психологічна підтримка персоналу, соціальні ініціативи та гнучке управління дозволяють не лише нейтралізувати ризики, а й підвищити конкурентоспроможність закладу.

Таким чином, система ризик-менеджменту табору базується на принципах

гнучкості, превентивного реагування та соціальної відповідальності. Її впровадження сприятиме довгостроковій стабільності, фінансовій стійкості та зміцненню репутації «Forest Camp» як безпечного, сучасного та надійного простору для оздоровлення й розвитку дітей.

ВИСНОВКИ

Дитячі оздоровчі табори посідають важливе місце у системі соціального розвитку, виховання та відпочинку дітей. Вони виконують не лише рекреаційну, а й освітньо-виховну функцію, сприяють формуванню комунікативних навичок, розвитку творчих здібностей, адаптації до колективного життя та зміцненню фізичного і психологічного здоров'я. В умовах воєнного часу та соціальних трансформацій зростає потреба у створенні сучасних, безпечних і доступних закладів відпочинку, здатних забезпечити комфортні умови для всіх категорій дітей, зокрема тих, які мають особливі освітні потреби.

У результаті виконання магістерської роботи було проведено всебічне дослідження теоретичних, організаційних та практичних аспектів створення сучасного інклюзивного дитячого табору «Forest Camp» у лісовій зоні поблизу м. Звенигородка. Розроблений бізнес-план підтвердив економічну доцільність, соціальну значущість та інвестиційну привабливість проекту, який відповідає актуальним вимогам безпеки, комфорту, екологічності та інклюзивності.

Розроблений бізнес-план дитячого табору відпочинку «Forest Camp» передбачає створення сучасного рекреаційного комплексу, який забезпечить якісний, безпечний та інклюзивний відпочинок дітей різних вікових груп. Концепція табору поєднує освітньо-виховну, оздоровчу та розважальну функції, спрямовані на всебічний розвиток дитини. Особливу увагу приділено формуванню доступного середовища, облаштуванню інклюзивної інфраструктури, організації адаптованих програм дозвілля та забезпеченню психологічної підтримки дітей.

Проектом передбачено сучасне архітектурно-планувальне рішення території, створення комфортних житлових корпусів, спортивних і творчих зон, їдальні, медичного пункту, адміністративного блоку та інших функціональних приміщень. Усі елементи інфраструктури запроектовані відповідно до чинних будівельних і санітарних норм (ДБН, ДСТУ, ДСанПіН), що гарантує безпечні

умови перебування, проживання та дозвілля дітей.

У процесі роботи було досягнуто поставленої мети та вирішено основні завдання дослідження. Проведено аналіз сучасного стану ринку дитячих рекреаційних послуг, визначено тенденції його розвитку, проблеми та перспективи створення інклюзивних закладів відпочинку. На основі отриманих результатів розроблено концепцію діяльності дитячого табору «Forest Camp», сформовано організаційну структуру управління, визначено напрями кадрового забезпечення, систему послуг і програм дозвілля.

У фінансово-економічній частині бізнес-плану обґрунтовано доцільність інвестицій, розраховано кошторис будівництва та поточних витрат, визначено джерела фінансування, показники прибутковості й рентабельності проєкту. Отримані результати підтверджують економічну стабільність і перспективність створення закладу, який здатний функціонувати ефективно навіть в умовах воєнного часу.

Практична значущість роботи полягає в можливості використання розробленого бізнес-плану для реального впровадження проєкту, а також як прикладу інноваційної моделі розвитку інклюзивного дитячого відпочинку в Україні. Реалізація проєкту сприятиме розвитку туристично-рекреаційної інфраструктури регіону, створенню робочих місць, підвищенню інвестиційної привабливості та популяризації ідей соціально відповідального бізнесу.

Незважаючи на значні виклики сьогодення, ключова місія "Forest Camp" – створити унікальне безпечне, підтримуюче та комфортне середовище, де принципи інклюзії є основою всієї діяльності. Ми прагнемо, щоб табір став місцем, де кожна дитина, незалежно від її особливостей чи життєвого досвіду, почуватиметься захищеною та цінною.

Це простір, де діти зможуть не лише відпочити та оздоровитися, але й отримати психологічну підтримку для подолання стресу та травм, навчитися новим соціальним та практичним навичкам, а також знайти друзів у атмосфері

взаємоповаги. Водночас, наше унікальне розташування у лісовій зоні є не просто декорацією, а активною частиною програми: "Forest Camp" – це місце, де діти отримують цінні знання про природу, навчаються берегти її та відчують свою глибоку єдність із цим прекрасним світом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варналій З. С., Кузнєцова І. О. Основи бізнес-планування: навчальний посібник. Київ: Знання, 2022. – 286 с. (дата звернення: 10.03.2025)
2. Швиданенко Г. О. Стратегічне бізнес-планування в умовах цифрової трансформації: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. – 354 с. (дата звернення: 10.03.2025)
3. Перезозова І. В., Малюта Л. Я. Соціальне підприємництво та соціально-відповідальний бізнес: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. – 212 с. (дата звернення: 10.03.2025)
4. Коваленко О. В. Бізнес-планування у сфері послуг: специфіка та сучасні підходи // Економіка та суспільство. – 2023. – № 49. (дата звернення: 10.03.2025)
5. Гринько Т. В., Глуха А. В. Бізнес-планування інвестиційних проєктів: підручник. Дніпро: ДНУ, 2019. – 402 с. (дата звернення: 15.03.2025)
6. Методичні вказівки з дисципліни «Бізнес-планування і бюджетування». – Тернопіль : ТНЕУ, 2020. – 42 с. (дата звернення: 15.03.2025)
7. Обелець Т. В. Бізнес-планування: стратегічний аспект // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2022. – Вип. 19. – С. 85–94. (дата звернення: 15.03.2025)
8. Арістаров Є. М., Кришан О. Ф., Сокурєнко П. І. Бізнес-планування як основа успішної організації підприємницької діяльності // Ефективна економіка. – 2024. – № 3. (дата звернення: 15.03.2025)
9. Колот А. М. Створення власного бізнесу: навч. посібник / А. М. Колот, Г. О. Швиданенко, та ін. К.: КНЕУ, 2017. 62 с. (дата звернення: 15.03.2025)
10. Левкіна Р. В., Котко Я. М., Кулініч О. А., Сукачова С. М. Business Planning of a Business Entity in the Context of Sustainable Development. – Economics and Organization of Production. (дата звернення: 15.03.2025)
11. Особливості функціонування дитячих таборів в Україні та можливості їх покращення. URL:

<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/787123a1-d7cc-4e82-a4ce-9fd9fc495f8e/content> (дата звернення: 31.03.2025)

12. ДСТУ ISO 22000:2019 «Система управління безпечністю харчових продуктів». https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=86029 (дата звернення: 31.03.2025)

13. Улаштування, утримання і організація режиму діяльності дитячих оздоровчих закладів: ДСанПіН 5.5.5.23-99. – [Чинний від 26.04.1999]. – К. : Міністерство охорони здоров'я (МОЗ). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0011834-14#Text> (дата звернення: 12.04.2025)

14. «Особливості функціонування дитячих таборів в Україні та можливості їх покращення», с – 647 URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/787123a1-d7cc-4e82-a4ce-9fd9fc495f8e/content> (дата звернення: 25.04.2025)

15. Аналіз ринку туроператорів України. URL: <https://blog.youcontrol.market/analiz-rinku-turoperatoriv-ukrayini/> (дата звернення: 25.04.2025)

16. Three years of full-scale war for Ukraine's children. URL: <https://www.unicef.org/eca/stories/three-years-full-scale-war-ukraines-children> (дата звернення: 25.04.2025)

17. Вплив збройного конфлікту та окупації на права дітей в Україні. Об'єднані нації права людини управління верховного комісара. URL: https://ukraine.ohchr.org/sites/default/files/2025-04/2025-03-21%20ОНСНР%20Report%20on%20Children%27s%20Rights%20in%20Ukraine_Ukrainian.pdf (дата звернення: 25.04.2025)

18. Проєкт «Оздоровлення». URL: <https://www.msp.gov.ua/press-center/news/ponad-dvi-tysyachi-ditey-otrymaly-yakisnyy-vidpochynok-zavdyaky-proyektu-yeozdorovlennya> (дата звернення: 5.05.2025)

19. Як обрати безпечний літній табір для дитини: поради для батьків.

<https://nus.org.ua/2025/06/17/yak-obraty-bezpechnyj-litnij-tabir-dlya-dytyny-porady-dlya-batkiv/> (дата звернення: 5.05.2025)

20. Статистичні дані про “Інклюзивне навчання” URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/inklyuzivne-navchannya/statistichni-dani> (дата звернення: 5.05.2025)

21. Інклюзивний літній кемп «Космотабір». URL: <https://www.village.com.ua/village/city/picture-story/341289-litniy-kemp-dlya-ditey-z-invalidnistyu-kosmotabir-pratsyue-z-2016-roku-tsogorich-do-nogo-doluchili-vpo> (дата звернення: 23.06.2025)

22. Інклюзивний табір «Максимум». URL: <https://maximum.camp/camppossible#about> (дата звернення: 23.06.2025)

23. У Черкасах запрацював «Табір пригод» для молоді та дітей з інвалідністю. URL: <https://cherkasy-rada.gov.ua/novyny/u-cherkasah-tabir-prygod-dlya-molodi-ta-ditej-z-invalidnistyu/> (дата звернення: 03.07.2025)

24. Літній інклюзивний табір «Відчуй» URL: <https://vidchui.org/proekty/litnij-inklyuzivnij-tabir/> (дата звернення: 03.07.2025)

25. Ucare. URL: <https://ucare.foundation/recovery-camp/> (дата звернення: 18.07.2025)

26. Інклюзивність будівель і споруд: ДБН В.2.2-40:2018. – [Чинний від 30.11.2018]. – К. : Міністерство регіонального розвитку будівництва та житлово-комунального господарства України, 2018. – 64 с. – (Державні будівельні норми України). URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3192362160978134152?doc_type=2 (дата звернення: 20.07.2025)

27. Внутрішній водопровід та каналізація: ДБН В.2.5-64:2012. – [Чинний від 31.10.2012]. URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3200385397578270089?doc_type=2 (дата звернення: 20.07.2025)

28. ДБН В.2.5-64:2012 «Внутрішній водопровід та каналізація. Проектування». URL: <https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/1-1-0-1059> (дата звернення: 20.07.2025)

29. ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги». URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3080743763845318619 (дата звернення: 20.07.2025)

30. ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування». URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3074971619479783152 (дата звернення: 15.08.2025)

31. ДБН В.2.5-75:2013 «Каналізація. Зовнішні мережі та споруди». URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3200391384846566485?doc_type=2 (дата звернення: 17.08.2025)

32. ДСанПіН 2.2.4-171-10 Санітарно-екологічних вимог. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0452-10> (дата звернення: 17.08.2025)