

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ШТАНОВА АЛЬОНА ЛЕОНІДІВНА

УДК 005.21:339.138:[004.77:791.45

ДИСЕРТАЦІЯ
МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ МЕРЕЖ КІНОТЕАТРІВ

075 «Маркетинг»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Штанова А.Л.

Науковий керівник:
Бондаренко Олена Сергіївна,
доктор економічних наук,
професор

Київ 2023

АНОТАЦІЯ

Штанова А.Л. Маркетингові стратегії мереж кінотеатрів. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2023.

Дисертація присвячена науковому обґрунтуванню й розробці методично-організаційних положень та праксеологічних рекомендацій щодо формування маркетингових стратегій мереж кінотеатрів.

Згідно наукової новизни, відсутність уніфікованого та систематизованого дослідження формування маркетингової стратегії мережі кінотеатрів, виявляє актуальність обраної тематики як для науково-теоретичного підґрунтя знань, так і для практичного впровадження. Виходячи з цього, спираючись на дослідження теоретичної бази понятійного апарату за темою, у дисертації набули подальшого розгляду формулювання змісту дефініції «мережа кінотеатрів» та «просування мережі кінотеатрів». Зокрема, виокремлено такі сутнісні характеристики мереж кінотеатрів як єдина торгова марка, єдині стандарти ведення бізнесу, що доводить необхідність розробки відповідної маркетингової стратегії. В Україні мережі кінотеатрів не мають франшиз, а система управління зосереджена у власників всередині країни. Специфіка політики просування кінотеатрів зумовлена спрямуванням на цілі продажів квитків онлайн та офлайн, тому поєднує в собі елементи цифрового маркетингу та маркетингу послуг.

Маркетингова стратегія підприємства – це основа маркетингової діяльності. Є галузі, у яких підходи до формування маркетингової стратегії можуть роками не змінюватися і продовжують бути ефективними. Проте маркетинг мереж кінотеатрів має постійно видозмінюватися, залучати нові інструменти і підходи для пристосування до впливу зовнішнього середовища.

Щороку глобальні та регіональні зміни економічного, соціального, технічного й культурного характеру відображаються на діяльності мережі кінотеатрів. Це, у свою чергу, залишає відкритою проблему формування маркетингової стратегії мережі кінотеатрів.

Кіноіндустрія об'єднує у собі виробників кіно, кіностудії, дистриб'юторів, кінотеатри та стрімінгові платформи, частково телебачення. Кінотеатри є посередниками між виробниками кіно та глядачем, кінцевою ланкою у циклі кіновиробництва. Саме тому для кінотеатру важливим є технічне оснащення, розміщення, атмосфера і сервісність. Крім цього, кінотеатри є майданчиками для презентації фільмів, проведення прем'єрних вечірок. Велика роль кінотеатру і у суспільному житті. Для відвідувачів – це місце спільного проведення часу поза роботою, відпочинку та спілкування між собою, отримання досвіду спільного перегляду фільмів. Це зумовлює актуальність теми дисертаційного дослідження.

У рамках сучасного погляду проаналізовано зміни ринку мереж кінотеатрів, приділено особливу увагу опису специфіки конкурентних стратегій.

Метою проведення дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретичної та методичної бази, розроблення праксеологічних рекомендацій щодо формування маркетингових стратегій мереж кінотеатрів.

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингових стратегій.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні, організаційні й практичні засади формування ефективних маркетингових стратегій мереж кінотеатрів.

У вступі окреслено актуальність теми дослідження, визначено його мету і відповідні завдання та практичну цінність результатів дослідження для мереж кінотеатрів.

У першому розділі **«Теоретичні основи формування маркетингових стратегій мереж кінотеатрів»** обґрунтовано підхід до класифікації маркетингових стратегій з огляду на їхнє впровадження сучасними мережами

кінотеатрів в Україні. Завдяки цьому маркетологи зможуть правильно обрати вектор розвитку та цілі обраної маркетингової стратегії, спираючись на поточне і плануючи майбутнє становище мережі. Також науково обґрунтовано сегментування мереж кінотеатрів України, які поділяються на «прем'єрні кінотеатри», «біля дому», «вихідного дня» та «регіональні кінотеатри». Завдяки такій сегментації будується чітке уявлення про діяльність кінотеатрів. У портфелі мережі кінотеатрів можуть бути різні сегменти кінотеатрів, що відповідає стратегії диференціації.

У рамках дослідженої теми обґрунтовано застосування до формування маркетингової стратегії методик SPACE, PEST та SWOT-аналізу, методу асоціативних правил, використання метрик соціальних мереж, таких як залучення та активність аудиторії.

У другому розділі **«Оцінка маркетингових стратегій мереж кінотеатрів»** досліджено споживчу поведінку відвідувачів мереж кінотеатрів в Україні шляхом опитування. Встановлено потенціал для збільшення частоти відвідувань шляхом впровадження програми лояльності; збільшення кількості чеків бару за рахунок відвідувачів, які купують квитки у касі; продаж квитків на сеанси у VIP-залах за рахунок чоловічої аудиторії; залучення до соціальних мереж відвідувачів допрем'єрних показів.

Проведено оцінку ефективності просування послуг мережі кінотеатрів на ринок. Проаналізовано комунікаційну політику за показниками залученості аудиторії та росту підписників за період локдауну з березня по липень 2022 року. Виявлено зміну підходу до ведення комунікації кінотеатрів з підписниками та реорганізацію таких процесів як продаж сертифікатів, доставка попкорну, тестування показів фільмів за межами кінотеатрів – автокінотеатр, кінотеатр під відкритим небом та на воді. Комунікація вибудована навколо новин кіноіндустрії для формування кола фанів кінокультури, які потім стають постійними відвідувачами кінотеатру, за якими

слідкують у соціальних мережах оскільки відчувають приналежність до спільноти певної мережі кінотеатрів.

Проведено аналіз вітчизняного ринку мереж кінотеатрів. В Україні, станом на початок 2022 року, налічується тринадцять мереж кінотеатрів – Батерфляй, Оскар, Cinema City, Одеса-кіно, Лінія Кіно, Кіно-тема, Кінопалац, KinoLand, Планета Кіно, Multiplex, Wizzoria та Київ Кінофільм, Filmax. Виявлено, що загальний обсяг ринку кінотеатрів у грошовому еквіваленті зростає, а у 2020 році різко впав через коронакризу, яка супроводжувалася закриттям кінотеатрів на чотири місяці та значними обмеженнями щодо подальшої діяльності кінотеатрів. У 2021 році обсяг ринку почав відновлюватися, але не досягнув показників 2019 року.

Оптимізований підхід до формування маркетингової стратегії мережі кінотеатрів включає у себе такі етапи: постановка цілей, формування корпоративної, конкурентної стратегії кінотеатрів, стратегії маркетинг-міксу, який включає репертуарну, цінову та стратегію розміщення й просування, втілення стратегії і контроль за виконанням. Внутрішнє середовище – це технології, люди, інформація та окремо репертуар і розклад. Оцінка зовнішнього середовища складається з мікро- та макrorівня. За результатами PEST-аналізу макросередовища мережам кінотеатрів пропонується обрати одну з наступних стратегій: агресивну, консервативну, конкурентну чи захисну. Досліджуючи мікросередовище, необхідно провести моніторинг конкурентів, їхні цінову та комунікаційну політики, репертуар, кількість залів і місць, проаналізувати відвідувачів, виявити ядра цільової аудиторії, їхні уподобання, звички, матеріальний стан, взаємодію з постачальниками, оцінити контактні аудиторії. На цьому етапі за М. Портером кінотеатру слід обрати одну зі стратегій – зниження витрат, фокусування або диференціації. На основі отриманих результатів аналізу й вектору руху здійснюється постановка конкретних цілей. При формуванні корпоративної стратегії обирається одна зі

стратегій – концентрована, спеціалізована, фрагментарна чи безперспективна діяльність.

У третьому розділі **«Формування маркетингових стратегій мереж кінотеатрів»** запропоновано окремо виділити репертуарну стратегію як основний інструмент, котрий впливає на збільшення попиту кінотеатру. У свою чергу, її можна ототожнити з портфельним аналізом і, таким чином, фільми розділяться на «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки» – така сегментація допоможе працювати з репертуарною політикою результативніше.

Заключним етапом маркетингової стратегії для мережі кінотеатрів є виконання і контроль. Така багаторівнева стратегія надає повний перелік дій для мережі кінотеатрів протягом визначеного періоду, який призведе до досягнення поставлених цілей. Для цього має здійснюватися контроль на усіх етапах, а також необхідний щомісячний моніторинг результатів. Якщо досягнення цілей не здійснено, необхідно переглянути та скоригувати стратегію або її виконання.

Змодельовано процес реалізації програми лояльності як основного інструменту комунікаційної стратегії, який сприятиме ефективній взаємодії з відвідувачами кінотеатрів. Розробка програми лояльності спирається на отримання відвідувачем вигоди – цінової або нецінової. Мережа кінотеатрів, не зважаючи на те, що програма лояльності несе за собою витрати, надає велику кількість можливостей. Серед яких: підвищення прихильності відвідувачів та отримання інформації про купівельну поведінку відвідувача. Історія придбаних квитків відвідувачем та його контактна інформація стає базисом для таких інструментів комунікаційної політики як email-, viber-, sms-розсилки та таргетована реклама. Запровадження використання цих інструментів, спираючись на власну базу даних, допоможе збільшити частоту відвідувань уже наявних відвідувачів кінотеатру.

Розроблено схему впровадження методу асоціативних правил на основі проведеного опитування відвідувачів мереж кінотеатрів по Україні. На основі

відповідей щодо особливостей відвідування кінотеатрів було розроблено правила, які стали основою для надання прaxeологічних рекомендацій стосовно діяльності мережі кінотеатрів. Основні рекомендації на основі методу асоціативних правил полягають у стимулюванні збільшення попиту на квитки у VIP-зали та місця підвищеного комфорту за рахунок окремої рекламної кампанії; скороченні робочого часу персоналу у будні дні; підвищення онлайн-комунікації з учасниками програми лояльності і застосування промокодів та акції для стимулювання покупки; розширення пропозиції кіно-бару для відвідувачів VIP-залів, можливість замовлення ресторанного меню до залу; впровадження онлайн-бару для замовлень на сайті.

Ключові слова: маркетинг, стратегічний маркетинг, маркетингові стратегії, цифровий маркетинг, комунікація, маркетинг сфери послуг, івент-маркетинг, івенти, маркетинг соціальних мереж, просування, програма лояльності, асоціативні правила, кіноіндустрія, мережі кінотеатрів.

ANNOTATION

Shtanova A.L. Marketing strategy of cinema chains. – Qualifying scientific work with the rights of the manuscript.

Thesis for the academic degree of a Doctor of Philosophy in Economy in the speciality 075 – Marketing. – Kyiv National University of Economy and Trade . – Kyiv. – 2022.

The dissertation is devoted to the scientific justification and development of methodological and organizational provisions and praxeological recommendations for the formation of a marketing strategy of cinema chains.

To date, the specifics of the promotion of the network of cinemas in Ukraine are poorly studied, in particular, the conceptual and categorical apparatus is not formed. Proceeding from this, based on the study of the theoretical base of the

conceptual framework for the topic, the dissertation proposes a clarification of the definition of a modern cinema as a complex organizational structure, the main activity of which is the showing of a film. The definition of «cinema chain» and «cinema chain promotion» has also been clarified. In particular, the chain of cinemas offers to consider two or more cinemas that are presented under the same trade mark. In Ukraine, cinema chains do not have franchises, and the management system is concentrated among the owners in the middle of the country. The specificity of the cinema promotion policy is determined by targeting the goals of online and offline ticket sales, therefore it combines elements of digital marketing and service marketing.

The marketing strategy of the enterprise is the process and result of marketing activities. There are industries in which approaches to the formation of a marketing strategy may not change for years and continue to be effective. However, the marketing of cinema chains must constantly change, involve new tools and approaches to adapt to the influence of the external environment. Every year, both global and regional changes of an economic, social, technical and cultural nature are reflected in the activities of the network of cinemas. This, in turn, leaves open the problem of forming a marketing strategy for a chain of cinemas.

The film industry includes film producers, film studios, distributors, cinemas and streaming platforms, partly television. Cinemas are intermediaries between film producers and the viewer, the final link in the cycle of film production. Therefore, technical equipment, accommodation, atmosphere and service are important for a cinema. In addition, cinemas are venues for presenting films and holding premiere parties. The great role of the cinema in social life. For visitors, this is a place to spend time together outside of work, to relax and communicate with each other, to get the experience of watching movies together. This determines the topicality of the topic.

Within the framework of a modern view of cinema chains, market changes are analyzed, special attention is paid to the description of the specifics of competitive strategies.

The purpose of the dissertation research is to substantiate the theoretical and methodological base and develop praxeological recommendations for the formation of marketing strategies of cinema chains.

The object of research is the process of forming marketing strategies.

The subject of the study is the theoretical, methodical, organizational and practical foundations of the formation of marketing strategies of cinema chains.

The introduction outlines the relevance of the topic, defines its purpose and relevant tasks, and the practical value of the research results for cinema chains.

In the first chapter «**Theoretical foundations of the formation of marketing strategy of cinema chains**» the classification of marketing strategies is substantiated in view of their implementation by modern cinema chains in Ukraine. Thanks to this, marketers will be able to correctly choose the vector of development and the goals of the chosen marketing strategy, taking into account the current and future position of the network. Segments of cinema chains in Ukraine, which are divided into premiere cinemas, close to home, weekend and regional cinemas, have also been introduced into scientific circulation. Thanks to such segmentation, a clear picture of the activity of cinemas is built. A cinema chain's portfolio may include different segments of cinemas, which corresponds to a differentiation strategy.

Within the framework of the researched topic, the involvement in the formation of the marketing strategy of the SPACE methodology, PEST and SWOT analysis, the method of associative rules, the use of social network metrics such as audience engagement and activity is substantiated.

In the second chapter, «**Evaluation of marketing strategies of cinema chains**» are investigated the consumer behavior of guests of cinema chains was studied by surveying the population of Ukraine. According to the results of the survey, the potential for increasing the frequency of visits by implementing a loyalty program was revealed; increasing the number of bar checks at the expense of visitors who buy tickets at the box office; sale of tickets for sessions in VIP halls at the

expense of the male audience; involvement of visitors to pre-premiere screenings in social networks.

The assessment of the effectiveness of promoting the services of the cinema network to the market is substantiated. A communication policy study was conducted based on indicators of audience engagement and subscriber growth during the lockdown period from March to July 2022. A change in the approach to the communication of cinemas with subscribers and reorganization of such processes as sale of certificates, delivery of popcorn, testing of film screenings outside cinemas – drive-in cinema, cinema under the open sky and on the water – has been revealed. Communication is built around the news of the film industry in order to gather a circle of fans of film culture, who then become regular visitors to the cinema, followed on social networks as they feel belonging to the community of a certain network of cinemas.

An analysis of the domestic market of cinema chains was carried out. In Ukraine, as of 2022, there are thirteen chains of cinemas – Butterfly, Oscar, Cinema City, Odesa Kino, Liniya Kino, Kino Tema, Kinopalats, KinoLand, Planeta Kino, Multiplex, Wizzoria and Kyivkinofilm, Filmmax. It found that the total market volume of movie theaters in monetary terms was growing, but fell sharply in 2020 due to the 2020 corona crisis, which was accompanied by the closure of movie theaters for four months and severe restrictions on the operation of movie theaters. In 2021, the market volume began to recover, but did not reach the figures of 2019.

In the third chapter «**Formation of marketing strategies of cinema chains**» an optimized approach to the formation of a marketing strategy for a network of cinemas includes the following stages: analysis of the internal and external environment, setting goals, formation of a corporate network of cinemas and a functional strategy of cinemas, repertoire strategy, a strategy based on the results of a SWOT analysis and monitoring of performance. The internal environment is technology, people, information, and separately repertoire and schedule. The assessment of the external environment consists of a micro- and macro-level.

According to the results of the PEST analysis of the brand environment, cinema chains are offered to choose one of the following strategies: aggressive, conservative, competitive or defensive. When studying the microenvironment, it is necessary to monitor competitors' pricing policy, communication, repertoire, number of halls and seats, analyze visitors, identify the core of the target audience, their preferences, habits, material condition, interactions with suppliers, analysis of contact audiences. At this stage, according to M. Porter, the cinema should choose one of the strategies – cost reduction, focus or differentiation. On the basis of these analyzes and the movement vector, specific goals are set. When formulating a corporate strategy, one of the strategies according to the BKG methodology is chosen – concentrated, specialized, fragmented or unpromising activities.

It is proposed to single out the repertoire strategy as the main tool that affects the increase in the demand of the cinema. In turn, it can be equated with portfolio analysis and thus films will be divided into «stars», «cash cows», «question marks» and «dogs» – such segmentation will help to work with repertoire policy more effectively.

A SWOT analysis matrix has been developed for effective composition of strengths and weaknesses with threats and opportunities for the cinema network, according to which one of the strategies is chosen – mini-mini, maxi-mini, maxi-maxi or mini-maxi. The final stage of a marketing strategy for a cinema chain is execution and control. Such a multi-level strategy provides a complete list of actions for a chain of cinemas during a defined period, which will lead to the achievement of the set goals. For this, control should be carried out at all stages, as well as monthly monitoring of results. If the objectives are not achieved, it is necessary to review and adjust the strategy or its implementation.

The application of the loyalty program as the main tool in the communication strategy, which will promote effective interaction with cinema visitors, is substantiated. The development of a loyalty program is based on the visitor receiving benefits – price or non-price. The chain of cinemas, despite the fact that the loyalty

program carries costs, provides a large number of opportunities. Among them, increasing the commitment of visitors and obtaining information about the purchasing behavior of the visitor. The history of tickets purchased by the visitor and his contact information becomes the basis for such communication policy tools as email-viber-sms-mailing and targeted advertising. Introducing the use of these tools based on your own database will help to increase the frequency of visits of already existing cinema visitors.

A scheme for implementing the method of associative rules has been developed based on a survey of visitors to cinema chains across Ukraine. On the basis of the answers regarding the peculiarities of the operation of cinemas, the rules were developed, which became the basis for providing praxeological recommendations regarding the activity of the cinema network. A spectator who buys one ticket buys it for a regular seat. Therefore, it is necessary to stimulate the sale of tickets for places of increased comfort. Guests who buy tickets online buy for sessions on weekdays. Such a rule should be reflected in the reduction of working hours of cashiers from Monday to Friday, to reduce their workload. A guest who buys online uses the loyalty program. This means that the information base collected by the loyalty program must be used in online communications. The guest who most often buys tickets for VIP seats also buys the products of the cinema bar. This confirms the expediency of building a mini-restaurant to serve VIP halls with high-comfort seats for a small number of seats. A guest who buys online is shopping in a cinema bar, which is a significant fact for the introduction of an online bar.

Keywords: marketing, strategic marketing, marketing strategies, digital marketing, communication, marketing services, event marketing, events, social network marketing, promotion, loyalty program, associative rules, film industry, cinema chain.

Список опублікованих праць за темою дисертації

1. Мельниченко С.В., Штанова А.Л. Сервісна політика компаній кінодемонстраторів. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 4. С. 36–45.
2. Штанова А.Л. Програми лояльності мереж кінотеатрів: досвід застосування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 469–475.
3. Svitlana Melnychenko, Anatolii Mazaraki, Nadiia Vedmid, Alla Okhrimenko, Aliona Shtanova. Communication policy of cinema industry enterprises in the context of COVID-19 (on the example of cinema chains). *Innovative Marketing*. Volume 17, Issue 2, 2021. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/im.17\(2\).2021.11](http://dx.doi.org/10.21511/im.17(2).2021.11)
4. Штанова А.Л. Аналіз ринку відвідувачів мереж кінотеатрів. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». 2021. Випуск 1 (87). URL: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.1.6>
5. Штанова А.Л. Мережі кінотеатрів: маркетингові комунікаційні інструменти. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 4. С. 65–73. URL: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(126\)06](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(126)06).
6. Штанова А.Л. Напрямок розвитку мереж кінотеатрів під впливом кризових умов. *Причорноморські студії*. 2022. Випуск 74. С. 157–162. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.74-23>

Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

7. Штанова А.Л. Просування у маркетинговій діяльності мереж кінотеатрів: IX Міжнародна наукова конференція «Мережевий бізнес: проблеми, становлення, інновації». *Полтавський університет економіки та торгівлі*. 18–19 квітня 2019 р., м. Полтава, 2019. С. 174–177.

8. Штанова А.Л., Мельниченко С.В. Формування стратегії ціноутворення підприємств ринку кінопрокату на прикладі мереж кінотеатрів: XI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика». *Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*. 16 квітня 2021 р., м. Харків – м. Торунь, 2021.

9. Штанова А.Л. Просування як елемент маркетингової стратегії підприємства: IX Міжнародна наукова конференція «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика», м. Харків, 18–19 березня 2019 р.

10. Штанова А.Л. Аналіз зовнішнього маркетингового середовища мереж кінотеатрів: Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, фінанси, облік і право в умовах глобалізації». *Центр фінансово-економічних наукових досліджень*, м. Полтава, 30 вересня, 2020 р. С. 52–53.

11. Штанова А.Л., Мельниченко С.В. Сервісність у маркетинговій стратегії мереж кінотеатрів: XIV Міжнародна наукова конференція «B2B-маркетинг». *Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*, м. Київ, 29 квітня, 2020. С. 106–108.

12. Shtanova A.L. Marketing strategies of Ukrainian cinema chains: The 8th International scientific and practical conference «Science and Innovation» (September 9–10, 2020) Nika Publishing, Liverpool, Great Britain. 2020. P. 147–151.

13. Штанова А.Л. Програма лояльності як складова маркетингу мережі кінотеатрів: X Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації». *Полтавський університет економіки та торгівлі*, м. Полтава, 2020. С. 178–180.

14. Штанова А.Л. Класифікація маркетингових стратегій мереж кінотеатрів: LV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція

«Перспективні напрями наукових досліджень». 24 листопада 2020 року, м. Львів. – Ч. 3. С. 146–150.

15. Штанова А.Л. Методологія формування маркетингової стратегії кінотеатру: «SCIENCE AND PRACTICE: IMPLEMENTATION TO MODERN SOCIETY». 26–28 грудня 2020 р., Велика Британія, Манчестер. С. 400–404.

16. Мельниченко С.В., Штанова А.Л. Сучасний стан розвитку ринку кінотеатрів в Україні. Збірник III Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання розвитку сучасної науки та освіти». *Львівський науковий форум*. м. Львів, 16–17 січня 2021 р. С. 47–48.

17. Штанова А.Л. Тематичний аналіз контенту сторінок у соціальних медіамереж кінотеатрів в умовах COVID-19: III Міжнародна науково-практична конференція «Практичні та теоретичні питання розвитку науки та освіти». *Львівський науковий форум*. 30–31 липня, 2021 р., м. Львів. С.18–19.

18. Штанова А.Л. Актуальні проблеми просування мереж кінотеатрів: VI Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання сучасної науки». *Міжнародний центр науки і досліджень*. 19–20 липня, 2021 р., м. Київ. С. 18–19.

19. Штанова А.Л. Понятійно-категоріальний апарат маркетингу мереж кінотеатрів: збірник Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка, облік, менеджмент та право в умовах глобалізації». *Центр фінансово-економічних досліджень*. 20 липня, 2021 р., м. Полтава. С. 46–49.

20. Штанова А.Л. Мережа кінотеатрів в контексті розвитку сфери обслуговування в Україні: збірник IV Міжнародного літнього наукового симпозіуму «Інноватика в сучасній освіті та науці: теорія, методологія, практика». *Інститут інноваційної освіти*. 30–31 липня 2021 р., м. Одеса. С. 84–86.

21. Штанова А.Л., Мельниченко С.В. Кіноіндустрія: Вплив пандемії COVID-19: Міжнародна науково-практична конференція «Глобалізаційні

виклики розвитку національних економік». *Київський національний торговельно-економічний університет*. 19 жовтня 2021 р., Київ. С. 368–370.

22. Штанова А.Л. Вплив кризових умов на мережі кінотеатрів. Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації: матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Полтава, 27–28 квітня 2022 р. – Полтава: ПУЕТ, 2022. 195 с. Текст укр., англ. мовами. С. 91.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	18
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ МЕРЕЖ КІНОТЕАТРІВ.....	27
1.1. Система просування мережі кінотеатрів.....	27
1.2. Теоретико-методичні засади розробки маркетингових стратегій.....	47
1.3. Наукові засади формування маркетингових стратегій мереж кінотеатрів.....	68
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	82
Розділ 2. ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ МЕРЕЖ КІНОТЕАТРІВ.....	84
2.1. Дослідження вітчизняного ринку демонстрації кінофільмів у кінотеатрах.....	84
2.2. Стратегічний аналіз маркетингового середовища мереж кінотеатрів.....	110
2.3. Аналіз інструментарію просування та ефективності діючих маркетингових стратегій мереж кінотеатрів.....	122
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	136
Розділ 3. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ МЕРЕЖ КІНОТЕАТРІВ.....	139
3.1. Організаційно-економічний механізм імплементації маркетингових стратегій.....	139
3.2. Моделювання процесу реалізації програм лояльності.....	157
3.3. Методичний інструментарій формування маркетингових стратегій мережі кінотеатрів.....	165
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	180
ВИСНОВКИ.....	182
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	186
ДОДАТКИ.....	207

ВСТУП

Актуальність теми. Потреба суспільства у послугах розважального характеру формує постійний попит на інституції, які б її задовольняли, а тому на цьому ринку протягом багатьох років спостерігається стабільно позитивна динаміка і, як наслідок, зростання. За останні два десятиріччя галузь кінодемонстраторів, поряд з тенденціями світової економіки, зазнає великих змін. З 2006 по 2016 рр. кількість кінотеатрів у США зросла на 1615, у Німеччині – на 410, у Польщі – на 185, в Україні – на 146.

З появою підприємництва в Україні, на зламі 1990–2000-х років, змінилася структура ринку – кінотеатри, що були у комунальній власності, зникають через втрату конкурентоспроможності. Стрімко почав розвиватися саме ринок комерційних кінотеатрів, помітно витісняючи муніципальні застарілі аналоги.

Так, з 2007 по 2017 роки кількість державних кінотеатрів зменшилася у 2 рази, а станом на 2017–2020 роки, лише по м. Києву, відсотковий розподіл між кінотеатрами у комунальній власності та приватній із 24% до 76%. Таким чином, формується пласт нових кінотеатрів у приватній власності, які, маючи великий прибуток, масштабувалися і, як наслідок, утворили мережі кінотеатрів.

Перегляд фільмів у кінотеатрах задовольняє потреби населення у соціально-культурному розвитку, відпочинку та розвагах. Довгий час під кінотеатри зводили окремі будівлі. Однак, з розвитком інфраструктури торгових центрів, в Україні розпочалася «нова ера» у цьому бізнесі і кінотеатри стали брати в оренду приміщення у ТРЦ. Це надало можливість приваблювати споживачів можливістю провести у торговому центрі більше часу – не лише придбавати одяг та продукти харчування, а й залишитися на сеанс кінофільму.

На усіх етапах утворення та розвитку мереж кінотеатрів провідну роль посідає правильна стратегія, формування унікальної пропозиції і власної айдентики. У 2020 році світ охоплює пандемія і кіноринок, як частина сфери

послуг, зазнає великих трансформацій. Прийшов час для глобальної зміни маркетингової стратегії, коригування її цілей. Не встигнувши відновитися до показників 2019-го року, у 2022 році, з повномасштабним вторгненням Росії та запровадженням воєнного стану в Україні, мережі кінотеатрів стикнулися з іще більшою кризою.

Маркетинг компаній-демонстраторів кінофільмів займає провідну роль не лише у плані формування довгострокових відносин з клієнтами та залученні нових гостей, а й у побудові особливого естетичного світосприйняття, чинячи вплив на культуру у цілому.

В умовах ринку споживача, саме попит формує запропоновані товари й послуги, а отже ринок, що стрімко зростає, потребує правильно розставлених цілей і маркетингових стратегій, які б найефективніше задовольняли потреби споживачів. Об'єктивна необхідність застосування різних маркетингових стратегій в умовах посилення конкуренції, постійного оновлення тенденцій ринку, спричинених зовнішніми змінами на ринках послуг, підтверджується світовою практикою, оскільки використання маркетингових підходів є потужним засобом для обґрунтування ринкової концепції. Компанії, що використовують результативні стратегії, у такому аспекті, розглядаються як такі, що конкурують за ресурси і споживачів.

Саме швидкі зміни в уподобаннях споживачів, поява нових конкурентів та нових викликів з боку глобальних зовнішніх чинників, перерозподіл загальних тенденцій економіки, а також недостатня висвітленість специфіки вибору маркетингової стратегії у галузі демонстрації фільмів, зумовлюють актуальність обраної теми маркетингових стратегій мереж кінотеатрів.

Проблемі визначення сутності й змісту маркетингових стратегій присвячували праці багато вітчизняних і зарубіжних учених, а саме: І. Ансофф, В. Геєць, В. Герасимчук, Ф. Вірсема, Л. Койк, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, О. Степанова, Н. Куденко, О. Панкрухін, І. Решетнікова, В. Сліпенький, В. Белявцев, Л. Балабанова, В. Куценко, Д. Райко, С. Мельниченко, Т. Янковець,

О. Бондаренко та інші. У роботах цих дослідників розкриті проблеми визначення сутності та змісту маркетингової стратегії. Однак, єдине повне трактування поняття, що ґрунтується на об'єднанні підходів, відсутнє.

Мета і завдання дослідження. Метою проведення дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретичної та методичної бази і розроблення праксеологічних рекомендацій щодо формування маркетингових стратегій мереж кінотеатрів.

Відповідно до визначеної мети передбачається вирішення наступних завдань:

- здійснити науковий огляд та доповнити понятійно-категоріальний апарат системи просування мереж кінотеатрів дефініціями «мережа кінотеатрів», «просування мереж кінотеатрів», «маркетингова стратегія мереж кінотеатрів»;
- дослідити теоретико-методологічні засади розробки маркетингової стратегії мережі кінотеатрів;
- сформулювати наукові засади до формування маркетингових стратегій мереж кінотеатрів;
- зробити аналіз вітчизняного ринку демонстрації кінофільмів у кінотеатрах;
- провести стратегічний аналіз маркетингового середовища мереж кінотеатрів;
- проаналізувати інструментарій просування та ефективності діючих маркетингових стратегій мережі кінотеатрів;
- розробити організаційно-економічний механізм імплементації маркетингових стратегій;
- змодельовати процес реалізації програм лояльності мережі кінотеатрів;
- розробити організаційно-економічний механізм імплементації маркетингових стратегій.

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингових стратегій.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні, організаційні та практичні засади формування маркетингових стратегій мереж кінотеатрів.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і вирішення основних завдань дослідження застосовано комплекс загальноприйнятих методів: аналізу й синтезу – для обробки даних з існуючих наукових досліджень, дотичних до теми дисертації; групування і класифікації – під час виокремлення загальних ознак маркетингових стратегій мереж кінотеатрів; індукції та дедукції для визначення мереж кінотеатрів з наукової і практичної точки зору, виокремлення змістових характеристик, систематизації методів та форм застосування маркетингових стратегій мереж кінотеатрів; статистичного й порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення для обробки даних статистичних органів, визначення тенденцій розвитку ринку; анкетування споживачів відвідувачів кінотеатрів – з метою виявлення поведінки, інтересів, уподобань і запитів відвідувачів мереж кінотеатрів; метод експертної оцінки – у ході оцінювання результативності наявних маркетингових стратегій кінотеатрів; графічний метод – для візуального відображення отриманих у ході аналізу даних; економіко-математичного моделювання, зокрема, метод асоціативних правил для формування праксеологічних рекомендацій щодо удосконалення у формуванні маркетингової стратегії мережі кінотеатрів.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці українських та зарубіжних дослідників, нормативно-правові акти Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, дані Державної служби Статистики України, Державної агенції з питань кіно, а також дані фінансової звітності мереж кінотеатрів.

Наукова новизна полягає у розробці та науковому обґрунтуванні теоретико-методичної і практичної бази формування маркетингових стратегій, в умовах економічної нестабільності та високої конкуренції на ринку. Найсуттєвіші результати дисертаційного дослідження, що мають наукову новизну, наступні:

удосконалено:

– підхід до розроблення маркетингової стратегії мережі кінотеатрів, який ґрунтується на встановленні асоціативних правил з урахуванням технологій DataMining, виявленні прихованих логічних зв'язків та закономірностей, що забезпечує дієвість стратегічного маркетингового планування мережі кінотеатрів;

– систему показників оцінювання ефективності маркетингової стратегії мережі кінотеатрів, яка, на відміну від існуючих, враховує результати аналізу маркетингового середовища з використанням методів SPACE та PEST, значення індексу Герфіндала-Гіршмана, показники наповнюваності кінотеатру, SMA, ER, середньої вартості квитка, загального прибутку, що створює умови для посилення достовірності значень цільових показників та успішної реалізації стратегічних цілей розвитку;

– підхід до реалізації маркетингової стратегії мережі кінотеатрів на основі структурування етапів та виокремлення орієнтирів у напрямку постановки цілей, вибору корпоративної, ринкової, конкурентної стратегій, стратегії за складовими комплексу маркетингу, реалізації відповідного набору стратегій, забезпечення контролю та оцінки ефективності, що сприяє посиленню конкурентної позиції мережі кінотеатрів на ринку кінодемонстраторів;

– алгоритм розроблення програми лояльності, який, на відміну від існуючих, розкриває процедуру накопичення інформації про відвідувачів та формування персоналізованої пропозиції в розрізі цільового сегменту з урахуванням їх поведінкових особливостей, що дозволяє структурувати взаємовідносини мережі кінотеатрів з відвідувачами у процесі реалізації маркетингової стратегії;

набули подальшого розвитку:

– підхід до антикризового управління мережами кінотеатрів, який, на відміну від існуючих, базується на результатах оцінки чинників маркетингового середовища на комунікаційному, організаційному,

фінансовому і сервісному рівнях, що створює умови прийняття оперативних маркетингових рішень із запобігання негативного впливу на діяльність мережі кінотеатрів;

– підхід до реалізації маркетингової стратегії мережі кінотеатрів, який, на відміну від існуючих, враховує характер взаємодії кінотеатру з потенційними та наявними відвідувачами, визначає сприятливість місця, часу, технологій для перегляду фільмів, що створює умови задоволення потреб відвідувачів та розширення цільової аудиторії;

– комплекс просування мережі кінотеатрів, який, на відміну від існуючих, передбачає вибір узгоджених інструментів маркетингових комунікацій на основі використання методів холістичного маркетингу в онлайн- та офлайн- середовищі, що дозволяє створити позитивний образ кінотеатру у свідомості відвідувачів, довести його цінність, посилити лояльність та побудувати довготривалі відносини.

Практичне значення роботи:

– запропоновано процес формування маркетингової стратегії мережі кінотеатрів, яка передбачає аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, постановку цілей, формування корпоративної, конкурентної, репертуарної стратегії і контроль за виконанням (ТОВ «Світ Сінема», довідка від 26 травня 2022 р. № 7);

– розроблено репертуарну стратегію та розклад сеансів фільмів на основі портфельного аналізу матриці БКГ для планування розподілу фільмів і задоволенню запиту відвідувачів (ТОВ «Сінема-Центр», довідка від 1 вересня 2021 р. № 98);

– розроблено асоціативні правила як один із нових підходів до управління бізнесом, що полягає у застосуванні удосконалених методів збору даних у поєднанні з новими технологіями інтелектуальної обробки даних, здатних створити реальний прогрес у стратегічному і маркетинговому аналізі діяльності мереж кінотеатрів (ТОВ «Піраміда Трейд», довідка від 26 січня 2022 р. № 4/1).

Особистий внесок здобувача полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії мережі кінотеатрів. Усі наукові результати, наведені у дисертаційній роботі, отримані автором самостійно та опубліковані у наукових працях. У статті у співавторстві (Svitlana Melnychenko, Anatolii Mazaraki, Nadiia Vedmid, Alla Okhrimenko, Aliona Shtanova. Communication policy of cinema industry enterprises in the context of COVID-19 (on the example of cinema chains). *Innovative Marketing*. 2021. Vol. 17. Issue 2. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/im.17\(2\).2021.11](http://dx.doi.org/10.21511/im.17(2).2021.11)) особистісний внесок полягає в участі у концептуалізації, написанні тексту статті, візуалізації діаграм, проведенні дослідження та формальному аналізі представлених досліджень. У статті «(Мельниченко С.В., Штанова А.Л. Сервісна політика компаній кінодемонстраторів. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 4. С.36–45) особистісний внесок дисертантки полягає у проведенні аналізу сервісної політики мереж кінотеатрів.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні й практичні положення роботи висвітлені на всеукраїнських та міжнародних наукових, науково-практичних та Інтернет-конференціях, круглих столах, а також апробовані на підприємствах «ТОВ Піраміда трейд» ((ТОВ «Піраміда Трейд», довідка від 26 січня 2022 р. № 4/1), ТОВ «Сінема-Центр» (ТОВ «Сінема-Центр», довідка від 1 вересня 2021 р. № 98), ТОВ «Світ Сінема» (ТОВ «Світ Сінема», довідка від 26 травня 2022 р. № 7).

Апробація результатів дослідження. Основні результати дисертаційної праці викладені у збірниках тез міжнародних та всеукраїнських конференцій і симпозіумів, а саме: ІХ Міжнародній науковій конференції «Мережевий бізнес: проблеми, становлення, інновації» (м. Полтава, квітень 2019 р.); ХІ Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика», (м. Харків-м. Торунь 16 квітня 2021 року); ІХ міжнародній науковій конференції «Сучасні проблеми управління

підприємствами: теорія та практика», (м. Харків, березень 2019 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, облік, фінанси та право в умовах глобалізації: тенденції та перспективи» (м. Полтава, 30 вересня 2019 р.); XIV Міжнародній науковій конференції «B2B-маркетинг», (м. Київ, березень 2020 р.); VI Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання сучасної науки» (м. Київ, 19–20 липня, 2021 р.); X Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації» (м. Полтава, квітень 2020 р.); VIII Міжнародній інтернет-конференції «Science and Innovation» (Велика Британія, м. Ліверпуль, 9–10 вересня, 2020 р.); «SCIENCE AND PRACTICE: IMPLEMENTATION TO MODERN SOCIETY» (Велика Британія, Манчестер, 26–28 грудня, 2020 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік і право в умовах глобалізації», участь онлайн (м. Полтава, 20 липня, 2021 р.); XII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації» (м. Полтава, 27–28 квітня, 2022 р.); IX Міжнародній науковій конференції «Мережевий бізнес: проблеми, становлення, інновації» (м. Полтава, 18–19 квітня, 2019 р.); LV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Перспективні напрями наукових досліджень (м. Львів, 24 листопада, 2020 р.); IV Міжнародному літньому науковому симпозиумі «Інноватика в сучасній освіті та науці: теорія, методологія, практика» (м. Одеса 30–31 липня, 2021 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання розвитку сучасної науки та освіти» (м. Львів, 16–17 січня, 2021 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Практичні та теоретичні питання розвитку науки та освіти» (м. Львів, 30–31 липня, 2021 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Глобалізаційні виклики розвитку національних економік» (м. Київ, 19 жовтня, 2021 р.).

Структура і обсяг дослідження. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та 12 додатків.

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ МЕРЕЖ КІНОТЕАТРІВ

1.1. Система просування мережі кінотеатрів

Кінодемонстраторство в Україні розпочалося уже через рік після першого у світі офіційного кіносеансу у Парижі. 1896 року до України привезли «Синематограф братів Люм'єр». Кінопокази відбувалися переважно під шатрами цирків, а демонстратори «живих фотографій» зі своїм обладнанням мандрували від одного міста до іншого. Уже через пару років, на початку ХХ століття, з'являються «ілюзії» – перші кінотеатри у спеціальних приміщеннях. До 1930-х років кінотеатри були у власності приватних осіб, орендувалися у держави або були повністю підпорядковані Всеукраїнському фотокіноуправлінню. (Миславський В.Н., 2018). 30-ті роки характеризуються перш за все удосконаленням технології – з'являється технічна можливість озвучування, німе кіно зникає. По-друге, кіно як вид мистецтва стає інструментом радянської пропаганди. Під впливом цих факторів розпочинається активне відкриття кінотеатрів переважно у сільській місцевості. У перші роки Другої світової війни кількість кінотеатрів в Україні різко скорочується через евакуацію більшості підприємств, але протягом окупації чисельність кінотеатрів поступово відновлюється. (Миславський В.Н., 2018). Це пов'язано із зацікавленістю у кіно як інструменті впливу на широкі маси: перед кіносеансами показують хроніки бойових дій, у репертуарі кінотеатрів окупованих міст – німецькі фільми (Овсіюк О., 2017). У післявоєнний період кінотеатри продовжують належати державі, але з появою телебачення, як і у світі, в Україні попит на перегляд фільмів знижується (Куцевич В.В., 2006). До п'ятдесятих років кінотеатри являли собою приміщення з одним великим (300–6000 місць) залом, побудованим за принципом театральної зали. Перший двозальний кінотеатр в Україні з'явився у 1939 році, тризальний – у 1952, а

чотиризальний – у 1969 році. (Король Ю.В., 2011). Окрім зміни планування кінотеатрів – з однозальних з великою кількістю місць (близько 1000 крісел) на багатозальні з меншою кількістю місць (до 500 крісел) (Байцим П.), було здійснено і покращення технології показу – використання широкоекранного зображення – Cinema Score. Друга криза кінодемонстраторів у світі почалася у кінці 70-х, а на території України – у кінці 80-х, з появою відеомагнітофонів для домашнього використання. Аби її подолати, кіновиробники почали активно використовувати технологію 3D та IMAX для забезпечення конкурентної переваги відвідування кінотеатру над переглядом кіно удома (Куцевич В.В., 2006). У ці роки в Україні нараховувалося понад 25 тисяч кінозалів, але оновити їх технологічно можливості не було, тому вони почали занепадати та руйнуватися, а з отриманням незалежності в Україні започаткувалася ринкова економіка, що дало змогу розвиватися ринку кінодемонстраторів. На рис 1.1 зображено схему еволюційного розвитку кінотеатрів до появи ринку кінотеатрів.

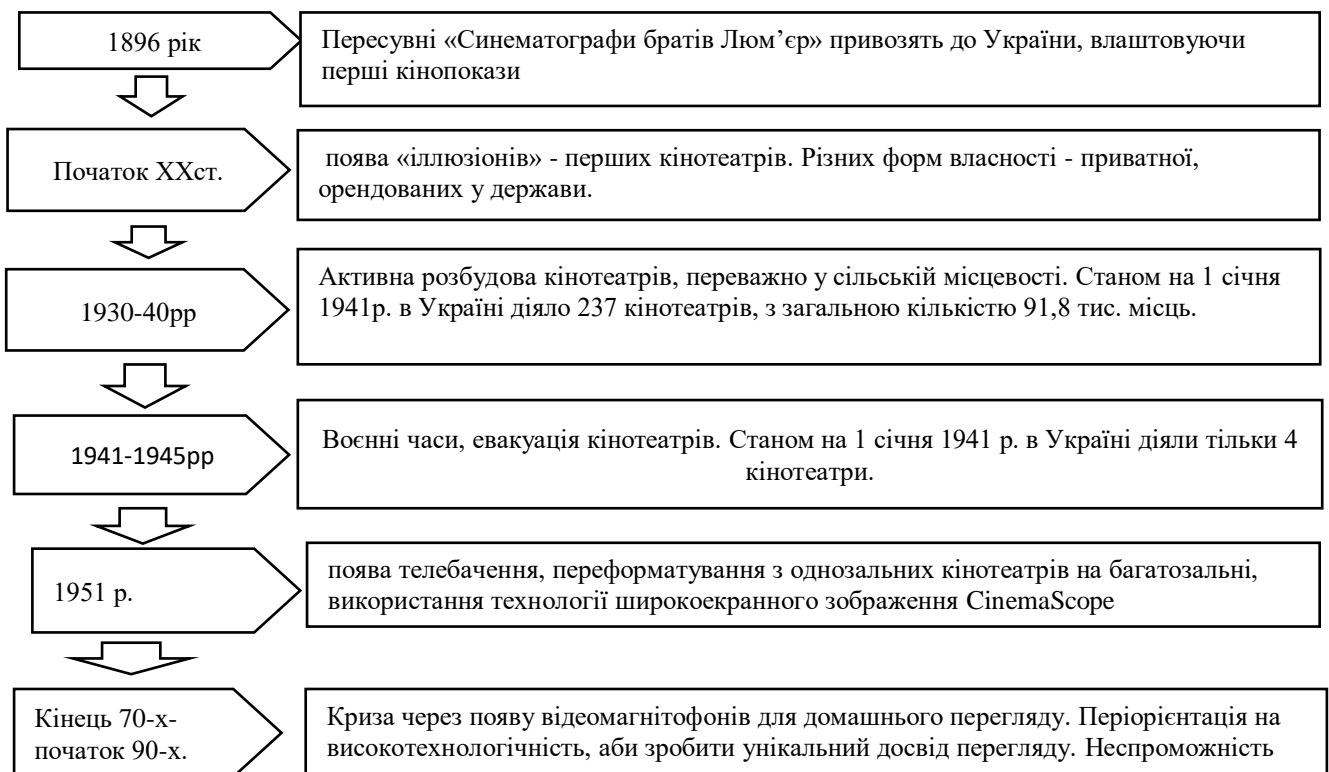


Рис. 1.1. Еволюційний розвиток кінотеатрів до набуття незалежності України

Джерело: розроблено автором на основі [2, 45, 58, 59.]

Тлумачний словник описує кінотеатр перш за все словом «приміщення» для показу фільмів. (Словник, редактор Білодід І.К., 1970).

Ю.В. Король дає визначення кінотеатру як будівлі, основним приміщенням якої є кінозал для показу фільмів глядачам. Є.П. Ворожейкін підкреслює, що кінотеатр – це особлива споруда з темною кімнатою, куди ходять люди для спільного переживання емоцій, бо це повертає їх у древні моменти видовищ, а кінематограф наділяє масовим впливом (Ворожейкін Є.П., 2018). Кінодемонстратори, згідно з інформаційною карткою переліку адмінпослуг Державної агенції з питань кіно, мають кінотеатральні права, забезпечують можливість перегляду фільму: дубльований (озвучений, субтитрований) українською мовою на території України суб'єктом господарювання, який виробляє товари, виконує роботи та надає послуги представникам Держкіно та у разі потреби представникам експертної комісії. [34]. З вищеописаних визначень прослідковується акцент дослідників на визначенні кінотеатру як спеціального приміщення. Можна погодитися з тим, що матеріальна складова – від інтер'єру фойє до екрану та кінообладнання – має великий вплив у формуванні кінотеатру. При цьому, такі трактування не є вичерпними. *Отже, думається, що кінотеатр – це складна організаційна структура, основною діяльністю якої є показ фільму.*

Ринок мереж кінотеатрів в Україні почав формуватися у 1998 році, з появою декількох кінотеатрів у різних містах, об'єднаних під однією торговельною маркою, які вели свою комерційну діяльність. У першу редакцію державної класифікації видів економічної діяльності у 1996 році увійшла демонстрація кінофільмів, що включала демонстрацію кіно- чи відеофільмів у кінотеатрах, під відкритим небом чи в інших приміщеннях, призначених для демонстрації фільмів [34]. У наступних редакціях 2005 та 2010 років трактування не змінювалося. У науковому історичному дискурсі Володимир Миславський використовує термін «мережа кінотеатрів», «кіномережа» як

синонім до сукупності усіх кінотеатрів та кіноустановок, що діяли на території УРСР.

Нині у світі мережі кінотеатрів розвиваються двома способами – працюють за франшизою або належать одній компанії. В Україні усі мережі кінотеатрів характеризуються тим, що:

- мережа кінотеатрів належить одній компанії;
- компанія володіє торговельною маркою;
- усі кінотеатри мережі мають дотримуватися певного загального фірмового стилю, стандартів обслуговування, узагальненості у побудові залів, використанні певних технологій тощо.

Виходячи з цього, думається, мережа кінотеатрів – це об'єднання двох і більше кінотеатрів під єдиною торговельною маркою з дотриманням єдиних стандартів ведення бізнесу.

Ефективність управління попитом на товари й послуги підприємства зумовлює його прибутковість та успішність на ринку. Нині для більшості ринків характерне посилення конкурентного середовища, що зумовлює підвищення інформаційного тиску на споживачів, тож суб'єктам господарювання стає складніше завоювати увагу та прихильність покупців. Зважаючи на це, посилюється вагомість політики просування у загальній маркетинговій стратегії ведення бізнесу.

Проблематикою просування у комплексі маркетингу займалися такі вітчизняні та зарубіжні дослідники як Д. Аакер [169], Г. Армстронг, [197] Г. Ассель [174], Л. Балабанова [2], І. Бойко [9], О.С. Бондаренко [178], В. Вонг, [42], П. Дойль [28], Ф. Котлер [42], Ж.-Ж. Ламбен [195], С.В. Мельниченко [55], А. Старостіна [130], Сохацька О.М. [128], І.В. Тюха [135], Т.М. Янковець [166] та інші. У широкому значенні просування – це будь-яка форма повідомлень, що використовує підприємство для інформації, ствердження або нагадування людям про свої товари, послуги, образи, ідеї, громадську діяльність тощо (Бойко І.І., 2008).

Так, за Ф. Котлером просування – це компонент комплексу маркетингу, деякий набір змінних факторів маркетингу, сукупність яких використовується у цілях виклику бажаної реакції зі сторони цільового ринку (Котлер Ф., 2013). Дослідник вибудував комплекс «комунікаційний-мікс», котрий визначає як сукупність інструментів реклами, персональних продажів, сейлз промоушен, зв'язок з громадськістю та прямий маркетинг, які використовуються з ціллю рекламування і просування на ринку об'єкту, охоплюючи усі точки дотику компанії з клієнтом (Котлер Ф., 2013).

П. Дойль ототожнює поняття просування з маркетинговими комунікаціями та визначає їх як процес передачі звернення виробника до споживача з метою представити товар чи послугу компанії у привабливому для цільової аудиторії світлі (Дойль П., 2010). Д. Аакер розглядав просування з позиції брендингу та в синергії зі стратегією позиціонування (Aaker D.A., 2003). Також він наголошує на тому, що комунікаційні програми потребують управління, повинні мати чіткий взаємозв'язок з позиціонуванням, сегментацією та індивідуальністю бренду. Він розширив понятійний апарат з практичної точки зору. Рішення про комунікаційний пакет включає рекламу, упакування, акції, заходи, події, точки перетину з клієнтами, інтернет-програми та інше. Це зумовлено тим, що торговельна марка має слабе підкріплення, якщо асоціюється лише за певними її характеристиками. Наприклад, твердження, що продукт дуже гарної якості чи має інноваційний дизайн, не надає точної і повної інформації про бренд. На відміну від визначення, що бренд як особистість є професіоналом, розширює розуміння діяльності компанії та надає їй низку переваг. Ствердження індивідуальності бренду надає глибину і текстуру, можливість стримувати комунікації у рамках стратегії (Aaker D.A., 2014). Ж.-Ж. Ламбен розглядає маркетингові комунікації як сукупність сигналів, які виходять від фірми до різних аудиторій: клієнтів, збутовиків, органів управління та власного персоналу (Lambin J.-J., 1996).

Основні тенденції та формулювання визначення поняття просування різними авторами наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнення визначень поняття «просування»

№ п/п	Автор	Формулювання визначення	Примітки
1	Ч. Дев і Д. Шульц [177]	Інтеграція широкого спектру дій та функцій, які впливають на динамічний потік інформації між організацією та стейкхолдерами, тобто споживачами, потенційними клієнтами, акціонерами, роботодавцями та іншими критичними аудиторіями	Інформація
2	Ф. Котлер [40]	Компонент комплексу маркетингу, деякий набір змінних факторів маркетингу, сукупність яких фірма використовує у цілях виклику бажаної реакції зі сторони цільового ринку. Сукупність комунікаційних інструментів: реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, зв'язки з громадськістю та прямий (direct) маркетинг	Системність
3	В.А.Коноплицький та А.І. Філіна [134]	Компоненти маркетингової програми, які реалізують з метою збільшення продажів в ринковому сегменті, які пов'язане з дослідженням потенційного ринку, впровадженням рекламних заходів і закінчується реалізацією товару чи послуги, з урахуванням пакування та дистрибуції	Орієнтація на цільовий сегмент
4	Т.О. Примаєк [108]	Заходи маркетинг-міксу, результатом яких є передання права володіння товаром від виробника до покупця за допомогою інноваційно-інтенсивних технологій	Інноваційний підхід
5.	Є.В. Ромат [117]	Синергія учасників, каналів та комунікаційних прийомів організацій, метою яких є здійснення запланованих цією організацією взаємин з адресатами комунікацій у межах досягнення її маркетингових цілей	Комплексність
6	В.В. Ян [108]	Від латинського «promovere» – «підтримка», «сприяння», «популяризація» або «спонукання». Термін, що позначає «активізацію продажу» або «вплив на ринок»	Вплив на ринок
7	В.Г. Герасимчук [15]	Діяльність, спрямована на покращання попиту. Рішення про покупку буде позитивним, якщо інформація про товар вчасно доведена до покупця, з урахуванням сильних сторін товару, що сформує його упізнаваність	Стимулювання

Джерело: складено автором на основі [15, 42, 107, 136, 180].

У таблиці 1.2 виокремлено визначення «просування» для наочності відповідно до сфери. Особливості цих дефініцій відносно різних галузей

вказують на те, що дане поняття є міжгалузевим і для мереж кінотеатрів потрібне особливе визначення.

Таблиця 1.2

Особливості визначення «просування» у різних галузях

Галузь	Визначення просування одним із дослідників	Особливості
Маркетинг освітніх послуг	Реклама у засобах масової інформації (ЗМІ); стимулювання працівників, викладачів та студентів під час вступної кампанії; пропаганда у ЗМІ; проведення «Днів відкритих дверей» ЗВО; створення бренду ЗВО; можливість індивідуального навчання (т'юторське навчання); співпраця з державними органами освіти, школами, коледжами, університетами, державними та комерційними організаціями	Спрямованість на учасників освітнього процесу, а також має враховувати донесення інформації про бренд ЗВО до батьків старшокласників, які приймають рішення про подальше навчання дітей
Роздрібна торгівля	Прямий маркетинг у силу його зростаючої значимості, а у сфері роздрібною торгівлі – мерчандайзинг («атмосферу» магазину), інформацію к торговельних точках і на упаковці, рекламу у місцях продажу й схвальні відзиви задоволених товаром покупців, виставки, демонстрації, вручення сувенірів, сервісну політику, розробку товарних знаків, створення фірмового стилю й упаковки	Просування починається від оформлення упаковки, візуалізації усіх елементів брендингу і включає у себе фізичне оточення точок продажу, їхньої атмосфери. Спрямоване на зв'язок як з покупцями, так і з дистриб'юторами
Оптова торгівля	Частково упорядкована сукупність посередників (роздрібних і оптових, транспортно-експедиційних компаній) для доведення принципово нових або удосконалених моделей існуючих товарів від конкретного виробника до його кінцевих споживачів. Тобто це така система, де продукція і відповідальність за неї або власність на неї передаються від рівня до рівня (від посередника до посередника), у результаті досягаючи кінцевого споживача	Просування полягає у ефективному донесенні інформації про товар до дистриб'юторів та дилерів і представників бізнесу
Маркетинг банківських послуг	Комунікаційна функція маркетингу – це не просто спілкування або обмін інформацією, це цілеспрямовані комунікаційні дії для того, щоб переконати клієнта у необхідності звернутися до банку за фінансовою послугою	Зосереджений на фізичному оточенні банку та полягає у донесенні до клієнта атмосфери безпеки й упевненості у надійності та стабільності банку
Туристична сфера	Налагодження зв'язків із реальними та потенційними споживачами туристичних послуг з метою їхнього інформування про пропонувані турпродукти і спонукання до купівлі	Просування послуги, яка включає у себе ознаки продукту

Джерело: складено автором на основі [7, 54, 55, 135, 182].

Аналізуючи думки авторів, описаних вище, прослідковується спільність у поглядах стосовно понятійно-категорійного апарату просування, і разом з цим, швидке підвищення технологічного розвитку вимагає оновлення дефініції просування. *Видається, що просування – це холістичний комплекс взаємодії компанії з клієнтом, направлений на відображення та закріплення у свідомості покупця цінностей, сформованих компанією через свій продукт/послугу, результатом якої є досягнення глобальних маркетингових цілей компанії.*

При цьому спостерігаємо, що сфера просування кінотеатрів поступово цифровізується – кінотеатри усе більше знаходять своїх відвідувачів через контекстну рекламу за пошуковими запитами та сферою інтересів у Google, створюють унікальні події й фото-зони, аби з офлайну відвідувачі поширювали свої фотографії з кінотеатру у соціальних мережах, а кінотеатр і сам перегляд фільму перетворювався на модний спосіб відпочинку, яким вони хочуть ділитися з підписниками. Крім цього, популяризується розробка мобільних додатків та програм лояльності, які водночас і стимулюють, і підтримують продажі, а також стають вагомим інструментом у сучасному маркетингу кінотеатру.

Просування в умовах ринкових відносин ґрунтується на відповідних принципах, цілях, завданнях, функціях і методах. До основних принципів просування віднесено:

– результативність – націленість на покупку як результату просування та підтримку довготривалих стосунків зі споживачем [53];

– багатовимірність – просування має вирішувати певну кількість проблем у повному об'ємі, яку хоче вирішити споживач товаром чи послугою (Легкий О.А. 2017);

– варіативність шляхів досягнення цілей підприємства – висока адаптивність до змін на мікро- та макрорівнях (Лаврова Ю.В., 2012);

– холістичність – реалізацію окремих складових маркетингової політики неможливо пов'язувати з використанням конкретного інструменту просування,

застосування кожного елементу просування має базуватися на конкретних завданнях маркетингової політики, які не суперечать одна одній – вибір мети і стратегії просування відповідно до загальної маркетингової стратегії підприємства [135];

– чим більша кількість інструментів просування застосовується, тим вища трудомісткість їхньої реалізації (Лаврова Ю.В., 2012).

Виходячи із вищевказаних принципів, найважливішими стратегічними цілями просування є формування попиту та продажі. Також виділяють первинні цілі – такі як фінансові (продажі, дохід, прибуток) і вторинні – нефінансові (імідж, репутація, упізнаваність, лояльність). До тактичних завдань відносяться інформування, формування привабливого іміджу у прийнятті контактними групами, вибудова переконання у свідомості споживачів щодо марки, яка просувається. Завдання найнижчого рівня – оперативні – це вибір інструментів просування відповідно до потреб сфери й отримання якісного зворотного зв'язку від адресатів просування, а також реакція з боку торговельної марки на нього.

З точки зору суспільної значимості багато авторів формулюють чотири альтернативні цілі просування, серед яких:

- максимізація споживання;
- підвищення ступеня задоволення споживачів;
- сприяння вибору споживачів;
- зростання якості суспільного життя (Мазаракі А.А., Ромат Є.В., 2013).

Відповідно до вказаних принципів і завдань, основними функціями просування є:

- а) інформування – надає відомості про товар чи послугу;
- б) переконання – формує позитивне смислове наповнення на рахунок асоціації торговельної марки та продукції чи її послуг;
- в) створення образу – наділення товару чи послуги індивідуальними характеристиками, з метою формування особливих конкурентних переваг;

- г) підкріплення – це стале упередження у свідомості клієнта (Бойко І.І., 2008);
- д) формування потреби у товарі (послузі);
- ж) стимуляція виникнення бажання купити товар (послугу);
- з) спонукання до здійснення купівлі товару (послуги) (Дубовик Т.В., 2014).

Продукт кінотеатру – це послуга кінодемонстрації, тому розглянемо просування у контексті маркетингу послуг. У другій половині минулого століття розпочалися дослідження у сфері нематеріального виробництва, результатом яких стало формування двох наукових підходів. Розрізняють Північноамериканську та Західноєвропейську школи. До Північноамериканської школи належать праці Центру вивчення маркетингу послуг при Аризонському університеті (США), що працює з 1985 року; Гарвардської школи бізнесу, яку очолюють Крістофер Лавлок, Чарльз Вейнсберг та Джон Батесон; Техаського А&М університету тощо. До Західноєвропейської школи належать праці скандинавських учених Еверта Гаммесона та Крістіана Гренрооса, французьких дослідників Еріка Ландаля та П'єра Егліє [212].

Ними зроблено важливий внесок до формування понятійно-категоріального апарату та праксеологічних методів просування в умовах нестійкого економічного середовища, розглянуто можливі зміни у ринковій кон'юнктурі на ринку послуг.

Процеси маркетингових комунікацій у сфері послуг досліджували такі науковці як: Бітнер К. [176], Грьонрос К. [189], Ратмел [206], Ейгліє П., Ф. Котлер [42], Дж. Траут [194]. Паралельно з ними специфіку українського маркетингу послуг розглядали А. Вовчак [15], Є. Ромат [117], І. Антоненко та І. Мельник [1], Н. Ведмідь та А. Мазаракі [51], І. Павлик [101], Т. Дубовик [28] та інші.

Послугою вважається будь-яка діяльність, що має неосяжну природу і яка не призводить до володіння будь-чим, яку одна сторона може запропонувати іншій (Балабанова Л.В., 2011). Варто зазначити, що продукт для мереж кінотеатрів є послуга перегляду фільмів, котра включає у себе такі аспекти:

- репертуар, що враховує смаки ядра цільової аудиторії;
- розклад сеансів, орієнтований на кількість гостей на один фільм;
- сервісність – швидке та доброзичливе обслуговування, чистота приміщень, вміння персоналу зорієнтувати гостя у репертуарі;
- асортимент та якість продуктів у кінобарі;
- технології показу, якість зображення, звуку, комфорт крісел.

Специфічною особливістю послуги є її якість, яка полягає у так званому «правилі чотирьох «не». Відповідно до нього послуга є невідчутною, невіддільною від джерела, нездатною до зберігання та непостійна у якості. На прикладі кінодемонстрації, споживач послуги може переглянути фільм лише у межах конкретного репертуару сеансу та кінотеатру, не може відчутити будь-які фізичні зміни та може залишитися задоволеним або незадоволеним контентом, на який кінотеатр не має впливу. При цьому, ці негативні аспекти можна нівелювати за рахунок маркетингових інструментів і перетворити їх на можливості й переваги. До таких методів відносяться:

- спонукання до повторного використання послуги через пропонування особливих знижок або додаткових бонусів на наступний похід у кіно;
- створення членських клубів на основі програми лояльності, залучення у спільноти у соціальних мережах, з метою формування відчуття приналежності;
- формування особливої атмосфери та сервісності у кінотеатрі.

Інструментарій маркетингових засобів просування на ринку послуг фактично той самий, що й на ринку товарів: реклама, стимулювання збуту, прямий маркетинг, прямі продажі, зв'язки з громадськістю.

Розглянемо інструменти просування, що відносяться до перелічених методів у загальному плані та адаптацію відповідно до просування мереж кінотеатрів (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Інструменти просування

Інструмент	Просування у широкому використанні	В адаптації до мереж кінотеатрів
Реклама	Об'яви у ЗМІ, на упаковці, рекламні ролики, брошури та буклети, плакати й листівки, у довідниках, на стендах об'яв, на виставках, демонстрація новинок, аудіовізуальні матеріали, символи та логотипи, SMM, digital	Зовнішня реклама, реклама у торговельних центрах, реклама на телебаченні й радіо, POS-матеріали, сайт, seo-оптимізація, контекстна, медійна, відео і таргетована онлайн-реклама
PR	Підготовка пакетів інформації для преси, виступи, семінари, щорічні звіти, пожертвування, спонсорство, публікації, підтримка відносин з контактною аудиторією, лобювання, виявлення засобів зв'язку, каталог компанії, заходи	Публікації у спеціалізованих виданнях, благодійні покази, прес-покази, участь у спільних заходах з дистриб'юторами, організація презентацій фільмів, управління репутацією шляхом збору зворотного зв'язку та діалог-менеджменту. SMM
Персональні продажі	Торгові презентації, торгові точки, Заохочувальні програми, роздача зразків, промислові виставки і ярмарки	Скрипти для працівників, програми лояльності
Стимулювання збуту	Конкурси, ігри, розіграші, лотереї, призи та подарунки, роздача зразків продукції, промислові виставки і ярмарки, виставки, демонстрації, купони на товар, знижки, низький відсоток по кредиту, розваги, прийом товарів у рахунок оплати покупки нового, довгострокові програми, продаж у навантаження	Промокоди, день глядача, акції, розіграші квитків на майданчиках кінотеатру та партнерів, участь у спеціальних заходах – як ComiCon, представленість на різних фестивалях

Джерело: сформовано на основі [9, 49, 107, 117].

Елементи процесу комунікації представлені так: відправник кодує повідомлення і відправляє його через медіа-носії отримувачу. Відправник мусить мати хороші навички кодування, аби повідомлення корелювалися з тим, як цільова аудиторія декодує це повідомлення. Після цього важливо отримати зворотний зв'язок, аби мати зворотну реакцію (Kotler, 2011).

Три основні способи просування:

1. Широке мовлення (Broadcast) – зв’язок одночасно з великою кількістю покупців, що належать до різних груп.
2. Мовлення обмеженого масштабу – комунікація з великою кількістю людей, що належать до виділеного сегменту.
3. Замкнутий ланцюг – прямий, короткий зв’язок між двома учасниками збуту (продавцем і покупцем) (Бойко І.І., 2008).

Комплексний підхід до рекламної діяльності як інструменту комунікаційної політики у інтернеті дослідила Т.В. Дубовик, яка запропонувала таку структуру інтегрованих маркетингових комунікацій за видами:

- 1) Інтернет-реклама;
- 2) стимулювання збуту в інтернеті – е-купони, відбір проб продукції, конкурси, лотереї, знижки та премії, програми е-лояльності, безкоштовна доставка, бонусні заохочення, перехресні стимулювальні програми;
- 3) зв’язки з громадськістю в інтернеті – веб-контент, онлайн-спільноти, чати, форуми, блоги, мікроблоги і подкасти, онлайн-конференції в інтернеті, прес-релізи, рекомендації, віртуальні виставки;
- 4) прямий інтернет-маркетинг – спам, прямі E-mail розсилки, звернення, ICQ, SMS, замовлення онлайн та електронною поштою, QR-коди;
- 5) співтовариства – відгуки та огляди, управління реєструванням відвідувачів, репутаційний менеджмент (Дубовик Т.В., 2014).

Процес просування описується моделлю RACE – від англійських перших літер слів research (дослідження), action (дія), communication (комунікація) та evaluation (оцінка) – назви чотирьох основних етапів циклічного процесу просування (Andriiash&Ahafonova, 2018).

Спираючись на модель RACE, розглянемо просування мереж кінотеатрів:
 – дослідження – аналіз ситуації та постановка завдань, пов’язаних з вивченням факторів, що визначають цілі та успіх діяльності. Мережам кінотеатрів слід орієнтуватися на маркетингові дослідження у розрізі макро- і

мікросередовища, конкурентного аналізу, ступеня задоволеності споживачів та якісного аналізу цільової аудиторії, а також конкурентного середовища. На даному етапі проводиться моніторинг просування конкурентів, джерел просування та його якості, наскільки успішно конкуренти комунікують зі своїми відвідувачами, чи є можливість для мережі кінотеатрів виокремитися від інших представників ринку за допомогою каналу просування або змісту рекламної інформації (Andriiash&Ahafonova, 2018);

– дія – планування, що включає у себе розробку програм та бюджетів, визначення конкретних параметрів бажаного результату. Для цього мережі кінотеатрів застосовують розробки маркетингової стратегії, стратегії позиціонування та просування, щомісячно планують кількість відвідувачів і маркетингові заходи для збільшення глядачів, стимулюючи повторні відвідування або залучаючи нових відвідувачів (Andriiash&Ahafonova, 2018);

– комунікація – реалізація програми просування, що пов'язана з інформуванням споживачів через канали комунікації. Мережі кінотеатрів застосовують онлайн комунікації, зовнішню та внутрішню рекламу, «сарафанний» та івент-маркетинг (Andriiash&Ahafonova, 2018);

– оцінка – підведення підсумків, перевірка відповідності отриманих результатів плановим, визначення ефективності конкретних кампаній чи окремих акцій, коригування програм і планів. По завершенню кожної кампанії мережі кінотеатрів мають кількісні показники залучених гостей, які можна порівнювати з плановими та констатувати успіх чи провал маркетингової активності (Andriiash&Ahafonova, 2018).

Незважаючи на вагоме обґрунтування перелічених вище аспектів просування, на практиці мережі кінотеатрів допускають деяких помилок, серед яких:

– Відсутність загальної корпоративної політики та нівелювання деталями, які створюють враження споживача. Нематеріальний характер перегляду фільму накладає підвищені вимоги до усіх інших точок дотику гостя з

кінотеатром. Тому важливо, аби усі візуальні проявлення айдентики кінотеатру у зовнішній рекламі, соціальних мережах, інтер'єрі, квитках, POS-матеріалах були узгодженими, а також правильно проявлялися і у зовнішньому вигляді персоналу, їхніх стандартах поведінки у роботі з гостем, чистоті приміщень, зручності крісел, температурному режимі у фойє та залах, запахах, звуках – усьому, що створює загальне враження про кінотеатр, асоціюється з якістю запропонованих послуг.

– Представленість у мережі Інтернет. Технологічний вплив на сферу кінотеатрів скоротив відстань між гостем і кінотеатром до одного кліку, адже квитки можна придбати, зайшовши на сайт кінотеатру, інформаційний ресурс з афішами або у мобільному застосунку. При цьому, часто цей вид комунікації навпаки, відштовхує потенційного клієнта – некоректна робота сайту або його незручність, відсутність мобільного застосунку або непередставленість на сайтах-афішах, додаткова комісія за покупку в Інтернеті, відсутність функції бронювання або погано представлений кінотеатр у соціальних мережах можуть відштовхнути гостя назавжди.

– Обмеженість зв'язків з громадськістю за невеликого маркетингового бюджету. Поширеність і представленість мережі кінотеатрів прямо пропорційна інвестиціям у просування. Великі, всеукраїнські мережі кінотеатрів більше вкладають кошти у просування як у Інтернеті, так і у зовнішню рекламу, працюють з дуже популярними блогерами та роблять потужні колаборації зі всеукраїнськими брендами з інших галузей. Мережі, які мають менше залів, часто нехтують каналами просування, з огляду на високу вартість реклами. Ігноруючи онлайн просування у своїх маркетингових стратегіях, мережі кінотеатрів втрачають можливості збільшення своїх продажів і керуються стратегією зменшення витрат. Не багато мереж залучають мікроінфлюенсерів у соціальних мережах, недостатньо тісно співпрацюють зі ЗМІ, організовуючи заходи з нагоди прем'єр фільмів у кінотеатрах та менше контактують із закладами поруч для колаборації. А також не користуються

небюджетними інструментами, такими як залучення послуги «таємних покупців» для контролю якості сервісності, не проводять NPS-дослідження лояльності відвідувачів та не залучають лінійний персонал до внутрішнього і зовнішнього маркетингу для створення маркетингових активностей на рівні ідей.

Спираючись на вищевикладене, пропонуємо визначення. *Просування мереж кінотеатрів – це моделювання онлайн та офлайн комунікацій мережі кінотеатру із потенційними відвідувачами, а також побудова довготривалих відносин із гостями кінотеатру для стимулювання їхнього повторного відвідування за рахунок створення неповторної атмосфери, стилю, унікальних подій та образу бренду.*

Оскільки основним кількісним показником є продані квитки, політика просування зорієнтована на конвертацію аудиторії реклами у відвідувача кінотеатру, який здійснить покупку у касі кінотеатру або онлайн на сайті кінотеатру, мобільному застосунку чи на сайті-агрегаторі кіноафіш. Така специфіка зумовлює поділ просування для кінотеатрів на онлайн і офлайн. При цьому, слід враховувати, що аудиторія, на яку поширюється як реклама у Інтернеті, так і аудитор-комунікації, може купувати квитки різними способами, таким чином відбувається пересічення аудиторії та синергія каналів просування. Розглянемо рисунок 1.2, на якому схематично показаний процес просування мережі кінотеатрів.

На рисунку 1.2. показано, що до онлайн-комунікацій відносять соціальні мережі, E-mail-розсилку, пошуковий маркетинг (контекстну рекламу, пошукову оптимізацію) та інтернет-рекламу (таргетовану, баннерну, реферальні посилання на сайт, з інформаційних ресурсів та сайтів-афіш, сайтів торговельних центрів).

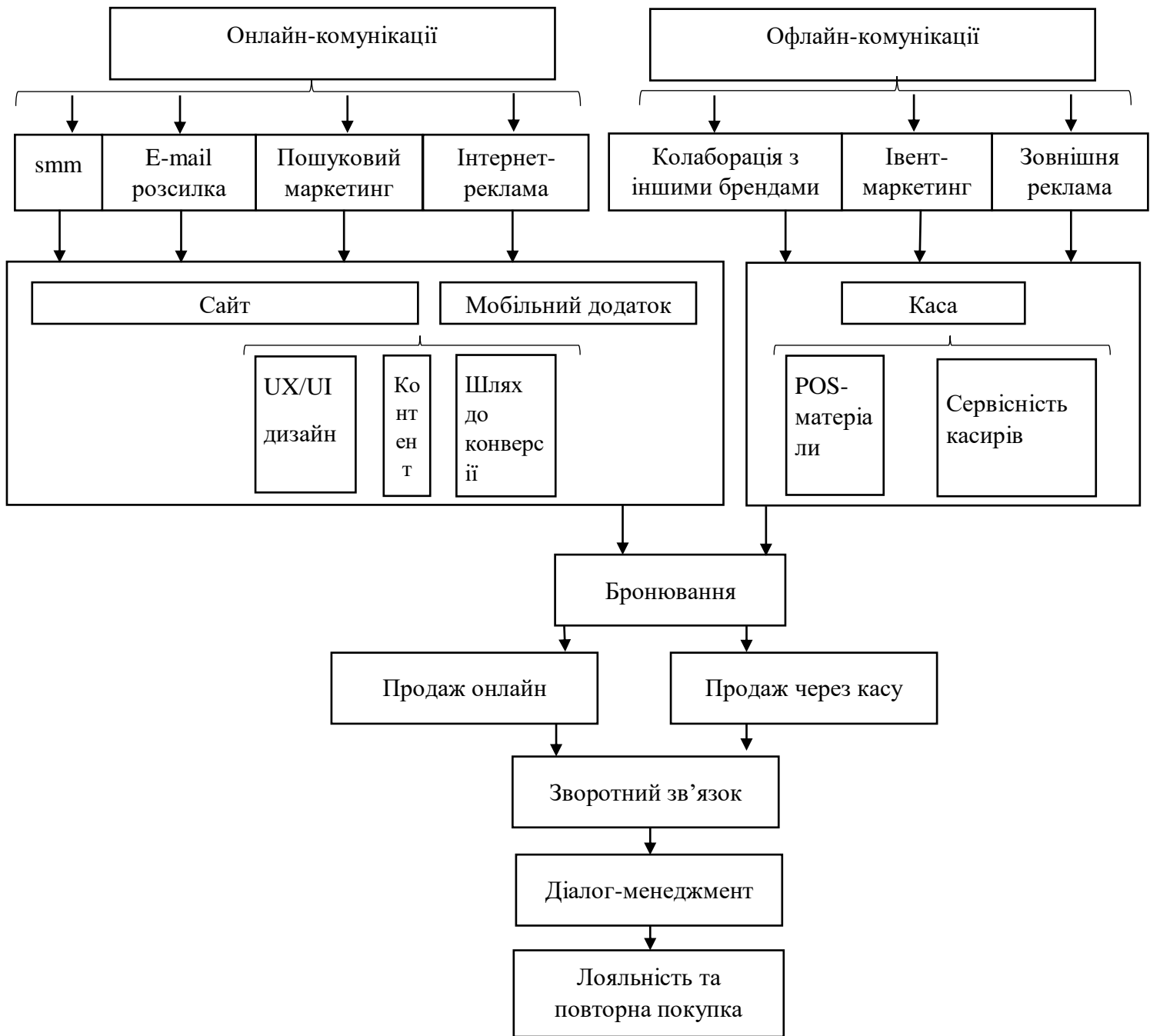


Рис. 1.2. Просування мереж кінотеатрів

Джерело: розроблено автором.

Перелічені комунікації є шляхами, які ведуть користувача до сайту як до точки продажу. Зауважимо також, що кожен із цих каналів може бути не конвертованим у покупку на сайті, але при цьому слугувати інформаційним ресурсом і конвертуватися у покупку квитка у касі. Далі користувач потрапляє

на сайт і задача маркетингу зосередитися на таких параметрах формування сайту як:

- UX/UI-дизайн – візуальний вигляд інтерфейсу сайту, що використовується, відповідність до корпоративного стилю, кольорів та зручність і простота у використанні;
- контент – наповнення сайту, вичерпність інформації, відповідність тональності текстів;
- шлях до конверсії – подорож користувача по сайту. Прораховується поведінка гостя на сайті, його шлях від головної сторінки до бронювання/покупки квитка, як оптимізувати показники web-аналітики та скоротити шлях від вибору фільму/дати/часу сеансу до кінцевої цілі.

Також комунікації в Інтернеті можуть вести до мобільного додатку (якщо такий є), і тоді точок продажу квитків стає три: мобільний додаток, сайт, каса.

До офлайн-комунікацій належать:

- зовнішня реклама (розміщення на білбордах, на путьових стінах у метро);
- розміщення POS-матеріалів у прикасовій зоні;
- промо-акції з брендами у кінотеатрі;
- проведення івентів з допрем'єрними показами;
- проведення дитячих свят, анімацій і майстер-класів.

Виходячи з вищевказаного, нами виокремлено такі ознаки поняття «просування»:

- суб'єктна направленість;
- перехресність офлайн- та онлайн-комунікацій;
- наявність щонайменше двох точок продажу квитків – сайт, каса кінотеатру;
- орієнтація на конкурентів;
- комплексність;
- орієнтація на цільовий сегмент;

- інформаційність;
- вплив на ринок;
- інноваційний підхід;
- стимулювання.

Таким чином, з урахуванням вищезазначеного, можна визначити поняття системи просування мереж кінотеатрів наступним чином:

Система просування мереж кінотеатрів – це сукупність узгоджених між собою інструментів комунікацій, які формує мережа кінотеатрів, створюючи позитивний образ та унікальність у свідомості відвідувачів, що впливає на формування попиту й лояльності.

Протягом двох останніх років з'являються нові дослідження поведінки гостей кінотеатрів. Так, у 2019 Б. Шеремета дослідила відвідувачів кінотеатрів у м. Львів. В опитуванні взяли участь 160 респондентів, віком від 16 до 66 років. Ядро опитуваних відносилось до групи 16–35 років. Половина учасників дослідження зазначили, що надають перевагу домашньому перегляду фільмів, перегляд у кінотеатрі обирають 43,1% респондентів. Найбільше опитувані вказували частоту візиту до кінотеатрів раз на півроку, для перегляду більшість обирали комедії. Найпопулярнішим кінотеатром серед опитаних львів'ян став Multiplex, а основним параметром при виборі кінотеатру – низька ціна. Також дослідниця зробила акцент на можливостях, які самі гості вбачають як перспективу розвитку мережі кінотеатрів. Ними стали такі додаткові послуги як кіномаркет, заснування онлайн-кінотеатру, можливість залишити дитину з нянею, спеціальні кіно-автобуси, щомісячна підписка (Шеремета Б., 2019).

Восени 2020 року Київським міжнародним інститутом соціології у співпраці із Центром «Соціальні індикатори» було зроблене дослідження «Портрет глядача українського кіно в кінотеатрі». Результати опитування показали, що половина глядачів українського кіно купують квитки на українські фільми рідше, ніж раз на кілька місяців. Дослідження проводилося після чотиримісячного закриття кінотеатрів, тому важливо, що респонденти

вказали на те, що не змінили своїх звичок щодо відвідування кінотеатрів. За 2019–2020 рік глядачі українського кіно найчастіше дивилися фільми «Захар Беркут», «Мої думки тихі», «Крути 1918». Водночас, 22,8% опитаних сказали, що за останній рік не подивилися жодного українського фільму у кінотеатрі. Глядачі українського кіно найчастіше купують квитки на комедії. Жінки частіше за чоловіків обирають у кінотеатрах мелодрами, а чоловіки віддають перевагу байопікам. Найпоширенішим каналом отримання інформації про вихід у прокат українського фільму виявилось «сарафанне радіо»: глядачі дізнавалися про стрічку від друзів, знайомих чи близьких людей. При ухваленні рішення придбати квиток на українське кіно глядачі керуються кількома основними факторами: тематика фільму; опис фільму, трейлер, рейтинг фільму; наявність компанії; рекомендації друзів, знайомих, близьких, колег. Більшість глядачів українських фільмів у кінотеатрах – це люди у віці від 18 до 44 років (жінок і чоловіків приблизно однаково), представники середнього і дрібного бізнесу, зокрема, приватні підприємці, мають середній рівень доходу, повну вищу освіту, у родинях спілкуються як українською, так і російською мовами [26].

Отже, на сьогодні у науковому обігу відсутній понятійний апарат щодо мереж кінотеатрів та системи їхнього просування. Серед проаналізованих джерел, з точки зору наукового дослідження, є доцільним розглядати мережу кінотеатрів як об'єкт маркетингового впливу. Швидка зміна в уподобаннях споживачів, поява нових конкурентів, перерозподіл загальних тенденцій ринку актуалізують проблему специфіки вибору засобів просування мережевого бізнесу кінотеатрів. А з огляду на недостатність досліджень вітчизняними та зарубіжними вченими саме у цій галузі, підтверджується необхідність розвитку питання щодо просування кінотеатрів. Результатом формування даної системи стане визначення вектору формування комунікаційної політики компанії відповідно до зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, що логічно відобразиться як в оперативних планах, так і у загальній маркетинговій стратегії.

При цьому, потребує оновлення змістовне наповнення вивченого маркетингового інструментарію системи просування відповідно до специфіки сфери кінотеатрів, акцентуючи головну увагу на праксеології просування. Основну увагу слід приділити тісному перетину онлайн- та офлайнкомунікацій, єдності стилю у візуальному наповненні, тональності спілкування співробітників у кінотеатрі, операторів колл-центру або кас кінотеатру, а також менеджерів у соціальних мережах. Дослідження, перелічені вище, описують наукову проблему опису глядачів кінотеатрів і розглядають ці опитування глядача задля кіновиробництва або пошуку нових можливостей у додаткових цінностях. На нашу думку, доречно дослідити глибше модель поведінки відвідувачів кінотеатру, проаналізувати їхній шлях – від мотиву походу у кіно і закінчуючи їх лояльністю до обраного кінотеатру.

1.2. Теоретико-методичні засади розробки маркетингових стратегій

В умовах маркетингового підходу до управління підприємством важливе місце у загальному комплексі формування цілей та його розвитку посідає маркетингова стратегія. Базово її побудова спирається на класичний, узагальнений підхід, але кожен ринок має фактори, обумовлені специфікою окремої сфери, що вимагають формування й комбінації такого набору методологій для вивчення кон'юнктури і створенні стратегії, що будуть притаманні виключно йому. Підприємства, які виходять на ринок, використовують маркетинг-мікс, запропонований у 1960 р. Е.Дж. МакКарті (Jerome, 2015). У ньому поєднано компоненти 4P – продукт, місце, ціна та просування, які доповнюють одне одного і зумовлюють комерційний успіх підприємства. При цьому, найважливішими є узгодженість та ефективна синергія цих інструментів, яка формує загальну маркетингову стратегію. Більш сучасною є концепція 4C, яка спирається на збільшення фокусу уваги на клієнтський досвід – customerneedsandwants (бажання й потреби покупця),

costtothecustomer (витрати споживача), communication (комунікації) та convenience (зручність покупки). Такий підхід зорієнтований на маркетинг сфери послуг, де створення атмосфери, рівень професійності персоналу формують суттєву нематеріальну складову, яка впливає на ставлення відвідувача до оцінки задоволеності від відвідування кінотеатру [139].

Ринкові відносини у сучасній економіці змушують мережі кінотеатрів змінити центр уваги керівництва з максимізації прибутку на формування розуміння цінності продукту для клієнта, вибудовувати довгострокову взаємодію з ними.

Саме знання, розуміння і збереження цінності для покупця стали основною умовою успішного маркетингу. Для реалізації маркетингових заходів щодо досягнення цінностей для споживачів застосовують стратегічне ринкове управління та, відповідно, стратегічний маркетинг, що зумовлює потребу у формуванні маркетингової стратегії.

Зауважимо, що стратегія – це генеральний напрям діяльності фірми, який повинен привести до поставленої мети (Мізюк Б.М., 2007).

Проблемі визначення сутності й змісту формування маркетингових стратегій присвятили роботи багато вітчизняних та зарубіжних учених, а саме: І. Ансофф [174], В. Геєць [17], В. Герасимчук [187], Дубовик [29], Ф. Котлер [199], Ж. Ламбен [201], О. Лабурцева [47], А. Мазаракі [50], Н. Куденко [200], В. Пономаренко [105], Л. Балабанова [3], В. Куценко [116], Л. Яцишина [215].

Основною метою впровадження маркетингової стратегії є окреслення і здійснення поставлених цілей, використовуючи визначені інструменти впливу у довгостроковій перспективі (5 років). Завданням стратегічного маркетингу є адаптація до умов та використання ресурсів і можливостей, маркетингових інструментів, наукового й виробничого потенціалу підприємства для досягнення глобальних цілей. Перелік завдань маркетингової стратегії – це систематичний і постійний аналіз потреб та вимог ключових груп споживачів, а також розроблення концепцій ефективних товарів/послуг, які дозволяють

підприємству обслуговувати обрані групи споживачів краще, ніж конкуренти, і тим самим забезпечують виробникові стійку конкурентну перевагу (Куденко Н.В., 2002).

Для наочності, порівняльні характеристики специфіки маркетингових стратегій мереж кінотеатрів до загальномаркетингових підходів представлено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняння узагальненого маркетингового підходу та маркетингових стратегій мереж кінотеатрів

Фактори	Узагальнений маркетинговий підхід	Маркетингові стратегії мереж кінотеатрів
Цілі	Середньострокові, довгострокові; досягнення стратегічних цілей, наприклад, лідерство на ринку	Процес розвитку мережі кінотеатрів тісно пов'язаний із заключенням договорів з торговельними центрами, або торговельними площами, де ці кінотеатри будуть розташовуватися. Тому стратегічне планування найчастіше розписується на 5 років
Загальна стратегія	Розвиток відповідно до стратегічних планів, випереджаюча адаптація, диверсифікація	Загальна стратегія мереж кінотеатру орієнтується у розташування на щільність ринку та на показник «кількість залів на 100 тис. осіб населення»
Орієнтація виробництва	Виконання стратегічних планів, отримання прибутку, розрахованого на перспективу	Окрім планів по розширенню мереж стратегічне планування враховує щорічні показники приросту відвідувачів на кожен рік
Рівень нестабільності	Непостійний, частково передбачуваний	В умовах швидкої зміни тенденцій стратегічні плани обов'язково щорічно переглядаються та коригуються
Стимули для змін	Творчість, креативність, безупинний пошук нових можливостей	Оскільки кінотеатри щільно пов'язані із культурологічним аспектом життя споживачів, стратегія орієнтується на задоволення потреб споживачів, що включає у себе відповідність до тенденцій, головним стимулом для змін є задоволеність гостей кінотеатром
Дослідження	Глобальні тенденції	Мережі кінотеатрів у прямій залежності від дослідження глобальних тенденцій – стрімінгові платформи та «піратство» – є невід'ємними конкурентами кожної мережі кінотеатрів за кожного відвідувача
Акцент у НДДКР	Створення принципово нових інноваційних продуктів	Для мереж кінотеатрів важливо використовувати як нові технології у формуванні самого продукту (нові технології 4DX, лазерні проектори, технологія X та інші), так і в розвитку сервісності (покращення персоналу, машинізація пропускового режиму

		до залів, створення кіно-маркетів замість попкорн-барів) тощо
Темп зміни технологій, витрати на НДДКР	Високий, з коротким життєвим циклом і великою різноманітністю виробів і технологій, дуже високі витрати на НДДКР	Деякі кінотеатри нівелюють НДДКР, що затримує їхній розвиток
Ринкова стратегія	Створення нових ринків, домінування на ринку, аналіз можливостей нетрадиційних ринків	Мережі кінотеатрів на даному етапі розвитку в Україні створюють нові ринки і часто певний час домінують на них

Джерело: розроблено на основі [28].

Виходячи з описаного вище, пропонуємо дефініцію маркетингової стратегії мереж кінотеатрів – *це впорядкований план дій, спрямований на взаємодію кінотеатру з потенційними та наявними відвідувачами з метою задоволення їхніх потреб у перегляді фільмів, які відповідають їхнім уподобанням за найсприятливіших для відвідувача умов – місця, часу, технології.*

Розглянемо переваги маркетингового стратегічного планування:

- 1) проактивне спрямування, тобто не реакція на ринкові умови, а активна діяльність щодо формування ринкових змін (Стефанишин В.Я.);
- 2) спрямування на усі департаменти, узгодженість між ними та об'єднання навколо мети, яка полягає у задоволенні потреб споживачів, що перетворюється у прибуток (Птащенко О.В., Куценко К.І., 2021);
- 3) оцифрування результатів діяльності – вимірюваність усіх показників діяльності та постановка конкретних цілей щодо їхнього зростання чи зниження за певний період (Бердинська Д., 2012);
- 4) виокремлення головних пріоритетних цілей подальшого розвитку (Стефанишин В.Я.) .

Стратегії мають кілька відмінних рис:

1. Процес розробки стратегії не завершується миттєвою дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямів, просування яких забезпечує ріст і покращання позицій фірми (Чугунов А.А., 2011).

2. Сформульована стратегія має бути використана для розробки стратегічних проєктів методом пошуку. Роль стратегії у пошуку полягає у тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу на певних ділянках і можливостях; по-друге, відкинути усі інші можливості як несумісні зі стратегією (Чугунов А.А., 2011).

3. Необхідність у стратегії зникає, як тільки реальний хід розвитку виведе організацію на бажані події (Чугунов А.А., 2011).

4. У ході формулювання стратегії не можна передбачити усі можливості, які відкриваються при складанні проєкту конкретних заходів. Саме тому доводиться користуватися узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи (Чугунов А.А., 2011).

5. Як тільки у процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і більш точна інформація. Але вона може поставити під сумнів доцільність первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку (Чугунов А.А., 2011).

6. Оскільки для відбору проєктів застосовуються як стратегії, так і орієнтири, може здатися, що це одне й те саме. Але це різні речі. Орієнтир являє собою мету, якої намагається досягти фірма, а стратегія – засіб для досягнення цілі. Орієнтири – це більш високий рівень прийняття рішень. Стратегія, виправдана при одному наборі, не буде такою, якщо орієнтири організації зміняться (Чугунов А.А., 2011).

7. Стратегія й орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях організації. Деякі параметри ефективності (наприклад, доля ринку) в один рік будуть слугувати фірмі орієнтирами, а в інший стануть його стратегією (Чугунов А.А., 2011).

В.Д. Шкардун визначає дві ознаки нестратегічності підприємства.

Перша ознака: підприємством не враховуються зміни навколишнього середовища. Підприємство провело аудит зовнішнього середовища і надалі ситуація, що береться за основу планування, вважається стабільною, тобто,

отримана інформація щодо зовнішнього середовища вважається незмінною під час процесу планування. Виникає ситуація, коли при плануванні закладається недостовірна інформація та не проводиться коригування даних щодо зовнішнього середовища.

Друга ознака: планування програми дій і формування стратегії починається з аналізу ресурсів підприємства.

Маркетингові стратегії й програми повинні відповідати загальному розвитку організації, довго- і короткостроковим її цілям. Підприємству необхідно розробити внутрішню маркетингову стратегію для забезпечення підтримки і співробітників, і керівників підприємства, для каналів розподілення, що дозволило б використовувати прийняті маркетингові програми і сформувані сприятливі відносини з постачальниками, а також із партнерами по технологічному процесу.

Ієрархію стратегій для успішного функціонування підприємства представлено на рисунку 1.3.

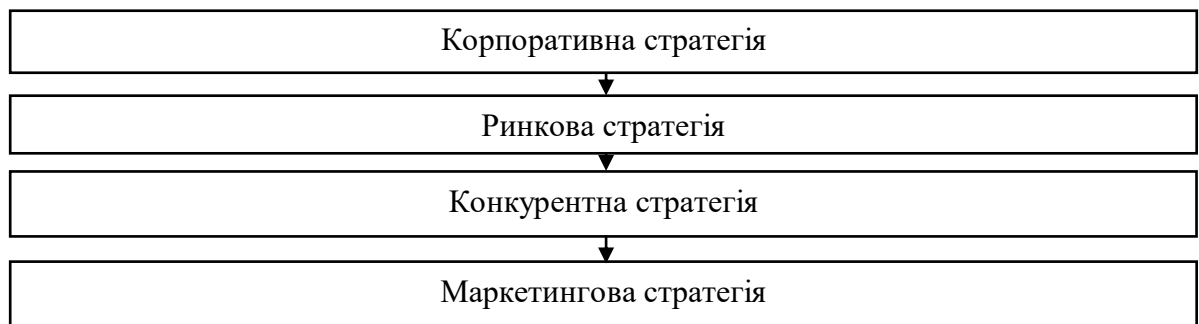


Рис. 1.3. Ієрархія стратегій

Джерело: [42].

Різновид стратегій варіюється залежно від ознаки, таким чином, розглядають види залежно від термінів реалізації, життєвого циклу товару/послуги, стану ринкового попиту, загального економічного стану підприємства, елементів комплексу маркетингу, конкурентних переваг, виду диференціації, конкурентних позицій, позиціонування, методів вибору цільового ринку, ступенів сегментації ринків збуту. Класифікацію маркетингових стратегій об'єднано у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Класифікація маркетингових стратегій

Класифікаційна ознака	Вид стратегії
Залежно від терміну реалізації	Довгострокові, середньострокові, короткострокові
Залежно від життєвого циклу товарів	На стадії виведення товару на ринок, на стадії росту, на стадії насичення ринку, на стадії спаду
Залежно від стану ринкового попиту	Конверсійного маркетингу, креативного маркетингу, стимулюючого маркетингу, розвиваючого маркетингу, синхромаркетингу, підтримуючого маркетингу, ремаркетингу, демаркетингу, індивідуального маркетингу, протидіючого маркетингу
Залежно від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань	Вживання, стабілізації, росту
Залежно від елементів маркетингу-мікс	Товарна, цінова, дистрибуційна, комунікаційна
Залежно від конкурентних переваг (за М. Портером)	Цінового лідерства, диференціації, фокусування (концентрації)
Залежно від виду диференціації	Товарна, сервісна, іміджева, кадрова
Залежно від конкурентних позицій підприємства та його маркетингових спрямувань	Ринкового лідера, челенджерів, послідовників, ринкової ніші
Залежно від позиціонування за матрицями БКГ та Мак Кінсі	Розвитку, підтримування, збирання врожаю, елімінації
Залежно від методу вибору цільового ринку	Товарної спеціалізації, сегментної спеціалізації, односегментної концентрації, вибіркової спеціалізації, повного охоплення
Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства	Недиференційованого маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого маркетингу

Джерело: [105, 133].

Ф. Штерн та П. Дойль включають наступні питання під час роботи над стратегією:

1. Вибір основної діяльності. Що саме буде виробляти, збувати або які послуги надаватиме фірма?

2. Чого саме хоче досягти. Які у підприємства цілі для власної окупності, строки виходу на прибутковість, які саме критерії успіху або неуспіху?

3. Ідентифікація стратегічної продукції, послуги чи бренду. Структуризація у бізнес-одиниці, якими керують управлінці.

4. Розміщення ресурсів. Стратегічна задача полягає у розподілі ресурсів між бізнес-одинацями підприємства.

5. Розвиток усталених відмінних переваг. Стратегічне завдання – підвищення конкурентоспроможності.

6. Ефективні функціональні стратегії. Підсилення конкурентної позиції полягає у розробці функціональної політики у сферах позиціонування, асортименту, ціноутворення, просування.

7. Синергізм. Ресурси і перспективи кожного підрозділу мають взаємодоповнювати одне одного. Це забезпечується спільними каналами розподілення і логістикою, використанням особливих технологічних або управлінських компетенцій.

Корпоративні стратегії класифікуються як:

Стратегія спеціалізованої діяльності – при зниженні витрат та зростанні обсягу ринку. Вона полягає у роботі на певний сегмент загального ринку. Тобто, мережа кінотеатрів може мати незначну частку загальноукраїнського ринку, яку прагне збільшити шляхом зосередження на збільшенні свого цільового сегменту. Наприклад, це може бути кінотеатр, що має унікальну технологію показу і приваблювати саме її прихильників, або матиме репертуар під аудиторію, наприклад у спальних районах міста, де багато сімей з дітьми, показувати велику кількість мультфільмів. Тобто слід знизити витрати шляхом оптимізації процесів і зосередитися на ринковому сегменті, який дає найбільший прибуток.

Стратегія фрагментарної діяльності характерна для таких мереж кінотеатрів, у яких витрати зростають на ринку і знижується обсяг проданих квитків. У таких мереж кінотеатрів немає особливих переваг над конкурентами, у них невелика ринкова частка і сама мережа складається з двох-трьох кінотеатрів. Такі кінотеатри мають низький рівень рентабельності і для них найефективнішою стратегією буде переорієнтація на об'ємну або спеціалізовану діяльність, тобто підбір такого репертуару, технологій або іншої

унікальної пропозиції, яка знайде максимальний відгук аудиторії.

Стратегія концентрованої діяльності використовується, коли витрати знижуються і обсяг продажів також знижується. В таких умовах у мереж кінотеатрів небагато конкурентних переваг, але вони досить значні для того, щоб вигідно вирізнятися одне з-поміж одного і працювати на задоволення потреб різних аудиторій.

Безперспективна діяльність характерна при низьких витратах і слабкому обсязі. За такого маленького ринку мережам кінотеатрів слід переглянути своє існування на ньому і спробувати вийти на інший.

Основні напрями маркетингових стратегій були запропоновані Ф. Котлером та М. Портером: на їхній погляд, підприємства будують свою модель на базі двох концепцій планування маркетингової діяльності – вибір цільового ринку (у рамках окремих сегментів) і стратегічної переваги (унікальність послуги або її ціна). За цими двома принципами було введено наступні класифікації стратегій ринкового охоплення:

Стратегія недиференційованого (масового або стандартизованого) маркетингу полягає у тому, що підприємство нехтує відмінностями у сегментах і звертається до усього ринку одразу з одним і тим самим товаром, тобто займається масовим виробництвом і продажем одного і того самого товару для усіх покупців одразу (Гаркавенко С.С., 2008). Для мережі кінотеатру така стратегія несе ризики, адже навіть для двох однакових за кількістю залів кінотеатрів однієї мережі в умовах майже однакового репертуару, сформувавши ідентичний розклад, кожен з кінотеатрів може понести збитки, адже у такому разі смаки аудиторії не будуть враховані. З іншого боку, якщо як продукт розглядати саму послугу як облаштування залів та роботу персоналу – така стратегія цілком може бути прийнятною для даної сфери.

Стратегія диференційованого маркетингу – виробництво різноманітних товарів, що різняться як споживчими властивостями, так і якістю, дизайном, пакуванням і призначені для різних груп споживачів на ринку, тобто для

багатьох сегментів. Таким чином, покриваються різні ринки, для кожного сегменту розробляється окрема пропозиція (Балабанова Л.В., 2012). Мережі кінотеатрів для збільшення об'єму продажу квитків ефективніше працюють, пропонуючи кожному типу відвідувача особливі переваги, такі як спеціальні пропозиції зі знижками, або збільшення сеансів більш цікавого для даної аудиторії фільмів, а також пропонуючи місця різного ступеня комфортності та перегляд фільмів у різних технологіях.

Стратегія концентрованого (цільового) маркетингу - зосередження на одному або кількох ринкових сегментах, впровадження маркетингових інструментів та вироблення товарів задля задоволення потреб саме цих груп покупців. Для мереж кінотеатрів дана стратегія найбільш ефективна, оскільки споживачів у такому випадку можна розбити на групи – відвідувачі того чи іншого кінотеатру мережі, а усередині цих груп сформувати ще більш дрібні за різними ознаками і формувати для них найбільш вдалу пропозицію.

Стратегія концентричної диверсифікації – оновлення товарної політики задля вироблення інноваційних товарів, які стануть кращими заміниками попередніх і залучать нових покупців, закриваючи більше коло потреб. (Балабанова Л.В., 2015) На практиці кінодемонстраторів такі стратегії використовувалися. Так, у 2017 році мережа кінотеатрів Multiplex облаштувала в одному із залів VR-зал, а мережа кінотеатрів Planeta kino зробила окрему VR-зону. До даних стратегічних рішень можна віднести формування нових продуктів на кшталт подарункових сертифікатів чи оренди залу .

Стратегія горизонтальної диверсифікації – новий товар є «продовженням» того, що уже випускається, розрахована на сформоване коло покупців, виробництво ведеться без серйозних змін прийнятої на підприємстві технології.

Стратегія конгломератної диверсифікації – новий товар не пов'язаний з виробленими підприємством раніше, фірма виходить на новий ринок Це

найбільш трудомістка стратегія, що потребує значних ресурсних витрат (Шургот Б.Й., 2002).

За рівнем глобалізації маркетингові стратегії поділяють:

– стратегія інтернаціоналізації – освоєння нових зарубіжних ринків, включаючи розширення не тільки експорту товарів, але й експорту капіталів, коли за кордоном створюються підприємства, заводи і фабрики, що випускають на місцях, у колишніх країнах-імпортерах товари, минаючи обмежувальні торгові бар'єри та використовуючи переваги дешевої робочої сили і багатство місцевої сировини (Козак Ю.Г., 2009). Для мереж кінотеатрів така стратегія можлива у рамках фрайнчазі, проте поки ні одна мережа не представлена на зарубіжних ринках;

– стратегія диверсифікації – освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також торговельних послуг, включаючи не просто диференціацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на зовсім нові та не пов'язані з основними видами діяльності підприємства сфери, наприклад, застосування нових технологій показу, або новинок у напрямках сервісності, ексклюзивні мобільні застосунки тощо;

– стратегія сегментації – збільшення кількості товарів на різних збутових каналах, вимірювання глибини ринкового попиту, щоб охопити різні групи покупців (Крамаренко В.І., 2005). На цьому етапі формування ринкової стратегії мережа кінотеатрів може обрати сегмент, який будуть представляти її кінотеатри і утворювати подальші стратегії, спираючись на роботу у цьому сегменті.

Стратегія виходу підприємства на новий ринок передбачає вирішення багатьох завдань (Чугунов А.А., 2011):

- моніторинг ринкової ситуації;
- аудит мікро- та макросередовища;
- дослідження ринкової конкурентоспроможності;
- виявлення наявних ресурсів для стратегії виходу товару на новий ринок;

- моніторинг можливостей для удосконалення логістики та збуту;
- оновлення методів впровадження маркетингової стратегії просування;
- вироблення рекомендацій з підвищення ефективності стратегії виходу товару на новий ринок і складання програм їхньої реалізації;
- моніторинг кількісних показників економічної ефективності (Чугунов А.А., 2011).

За видами конкурентної боротьби М. Портер, виділив п'ять основних типів:

- стратегія лідерства по витратах заснована на зниженні повної собівартості виробництва товару або послуги і на цій основі – використання низьких цін (Porter M., 1990);
- стратегія широкої диференціації спрямована на надання товарам специфічних рис, які відрізняють їх від товарів конкурентів, що сприяє залученню більшої кількості покупців (Porter M., 1990);
- стратегія оптимальних витрат дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат і широкої диференціації продукції. Завдання полягає у тому, щоб забезпечити оптимальні (найнижчі) витрати і ціни щодо виробників продукції з аналогічними рисами та якістю (Porter M., 1990);
- сфокусована стратегія, заснована на низьких витратах (стратегія ринкової ніші) – означає глибоку спеціалізацію підприємства, його окремих СОБ, зосередження їхніх зусиль або на одному із сегментів ринку, або на певній групі товарів, або на окремій групі покупців, або на низьких витратах (Porter M., 1990).

Дж. Траутом було розглянуто стратегії поведінки підприємства залежно від конкурентів. Він виокремив чотири типи стратегій:

1. Оборонна війна – притаманна лідерам ринку, які мають постійно удосконалюватися та «нападати» навіть на самих себе у боротьбі за відстоювання власних позицій. Розглядаючи мережі кінотеатрів, у квадранті

оборонної війни знаходяться лідери ринку – «Планета Кіно» та «Multiplex», які щоразу удосконалюються й розширюються, а розширюючись, здобувають нових конкурентів і перемагають їх.

2. Стратегія нападу – підходить другим і третім за обсягом на ринку компаніям. Найголовніше для них – не вирізнитися на фоні сильних сторін лідера, а, навпаки, знайти їхні слабкі сторони і враховувати їх. Так, наприклад, кінотеатр Wизoria у м. Київ конкурує з кінотеатром Multiplex за аудиторію на лівому березі, причому у своїй комунікації Wизoria робить акцент на близькості розташування для аудиторії Дарниці та смачному попкорнові, тоді як для багатьох відвідувачів Mutiplex у ТРЦ Проспект смак попкорну незадовільний.

3. Флангову стратегію обирають компанії менші та новачки – вони знаходять сфери, де немає конкурентів, або ж знаходять підходи та нові ідеї для ринку. Наприклад, багато років тому, коли відкрився перший кінотеатр «Планета кіно» у Києві, він мав лише два зали, але показував єдину донедавна новітню технологію ІМАХ в Україні, що визначило його унікальність і допомогло завоювати значну частку ринку відвідувачів з усієї України.

4. Партизанську війну ведуть здебільшого маленькі мережі кінотеатрів. Наприклад, мережа Одеса-кіно, розміщує свої кінотеатри у маленьких містах України, де вони є єдиним кінодемонстратором. (Trout J., 1998).

З цього випливає, що залежно від призначення, цілей, строків, етапу життєвого циклу підприємства, ринку й продукту існує безліч класифікацій стратегій, які слід враховувати, обираючи напрям діяльності для кожної фірми у кожний конкретний час, зважаючи на чинники мікро- та макросередовища. Класифікація маркетингових стратегій мереж кінотеатрів дає можливість фахівцям чітко і систематизовано розглядати ринок у цілому, відділяючи стратегічне положення кожної мережі. Необхідно мати сформований понятійний апарат для єдиного прийнятного в науковому дискурсі класифікатора та виокремлення спільних ознак у єдиний клас для вивчення

особливості реалізації стратегії відповідно до наявного положення у класифікації мережі і її переходу до іншого класу після реалізації стратегії.

Сегментацію кінотеатрів варто розглядати з позиції відмінностей за базовим комплексом 4Р, адже за ним прослідковується чітка градація кінотеатрів та взаємозв'язок між втіленням продукту, розміщення, ціни і просування та загальною маркетинговою стратегією кінотеатру.

По-перше, розглянемо компанії, що базують свої стратегії на розташуванні. Так, кінотеатри можна класифікувати за їхнім «місцем». Мережа кінотеатрів Multiplex містить у своїй стратегії неухильний пункт, згідно з яким кожен кінотеатр даної мережі розміщується лише у торговельно-розважальних центрах. Ця стратегія допомагає мережі скооперуватися з брендом торговельного центру та в синергії сформувати потік клієнтів. Адже як престиж, упізнаваність та лояльність до торговельного центру впливає на кількість відвідувачів у кінотеатрі, так і навпаки, схвальне відношення до бренду кінотеатру допоможе торговельному центру збільшити кількість відвідувачів. Мережа кінотеатрів «Оскар» обирає місця для розташування у великих та модних торговельних центрах Києва і робить велику ставку на центральне розташування й велику площу цих торговельних центрів. Мережа кінотеатрів «Лінія Кіно» розташовується у торговельних центрах у спальних районах «поблизу дому», мережа кінотеатрів «Filmix» обирає розташування у малонаселених пунктах, невеликих містах і є монополістами на цих маленьких регіональних ринках. Мережа кінотеатрів «Планета Кіно» розташовується у великих торговельних центрах, що є торговельними центрами «вихідного дня», де гості можуть провести увесь вихідний день, поєднавши шопінг та розваги. Мережа кінотеатрів «Сінема Сіті» розташовується не тільки у торговельних центрах, навесні 2019 року стала відома інформація про переоблаштування колишнього кінотеатру «Київ» у кінотеатр цієї мережі.

По-друге, необхідно розглянути «продукт», який представляють кінотеатри. Послуга перегляду фільмів є продуктом кінотеатру, але при цьому

велику роль відіграє сам репертуар і розклад цих фільмів. Зважаючи на уподобання цільової аудиторії, кінотеатри поділяються за репертуаром на «фестивальні», «арт-хаусні», такі що пріоритетними жанрами будуть орієнтовані на молодь – фантастичні екшени, на сімейні пари – комедії, мультфільми.

По-третє, за ціною. Мережі кінотеатрів застосовують багато цінових стратегій (табл. 1.6). Наприклад, у залах є звичайні та LUX-місця підвищеного комфорту, є цілі VIP-зали з кіно-ресторанами, а є й більш дешеві кінотеатри з постійними знижками для студентів, груп, пільговиків. Високою якістю можна назвати складність технологічного процесу у відтворенні фільму (3D, IMAX, 4DX тощо), високий рівень сервісності (чистота приміщень, крісел, атмосферність, фото-зони тощо).

Таблиця 1.6

Матриця цінових стратегій

Якість продукції	Ціна		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія преміальних цін	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія підвищеної ціннісної значущості
Середня	Стратегія завищеної ціни	Стратегія середнього рівня	Стратегія доброї якості
Низька	Стратегія пограбування	Стратегія показного блиску	Стратегія низької ціннісної значущості

Джерело: [29].

По-четверте, стратегії просування, або ж зовсім відсутність просування в кінотеатрах.

Для більш точнішого розуміння усіх наведених чинників необхідно провести SWOT-аналіз, котрий покаже, які слабкі сторони має мережа кінотеатрів, які загрози їй необхідно уникати та робити менш важливими для маркетингової стратегії. І, разом з цим, які сильні сторони необхідно виділити,

які можливості для їхнього більш вдалого використання. Після цього формуються цілі маркетингової стратегії. Важливо, аби цілі відповідали критеріям SMART (Von D., 2015), тобто були конкретними, термінованими, такими, які можна досягти, й такими, які можна виміряти та котрі мали б виконавців. Далі цілі коригуються з точки зору тих завдань, які може вирішити маркетинг: розробка плану дій і коригування цих дій під час його виконання.

Отже, формування маркетингової стратегії взаємозалежне з класифікацією. Орієнтуючись у позиції мережі кінотеатрів у кожній з класифікацій маркетингологам буде легко визначити формування маркетингової стратегії з огляду на поточне та майбутнє положення мережі. Мережі кінотеатрів класифікуються за загальновідомими маркетинговими класифікаціями, основними параметрами для класифікації мереж кінотеатрів є фізичне розміщення.

Пропонуємо оновити погляд на стратегічний маркетинг у дискурсі побудови бізнесу мереж кінотеатрів, оскільки у цій галузі є свої особливості. Формування маркетингової стратегії мережі кінотеатрів має свою послідовність, що представлено на рисунку 1.3.

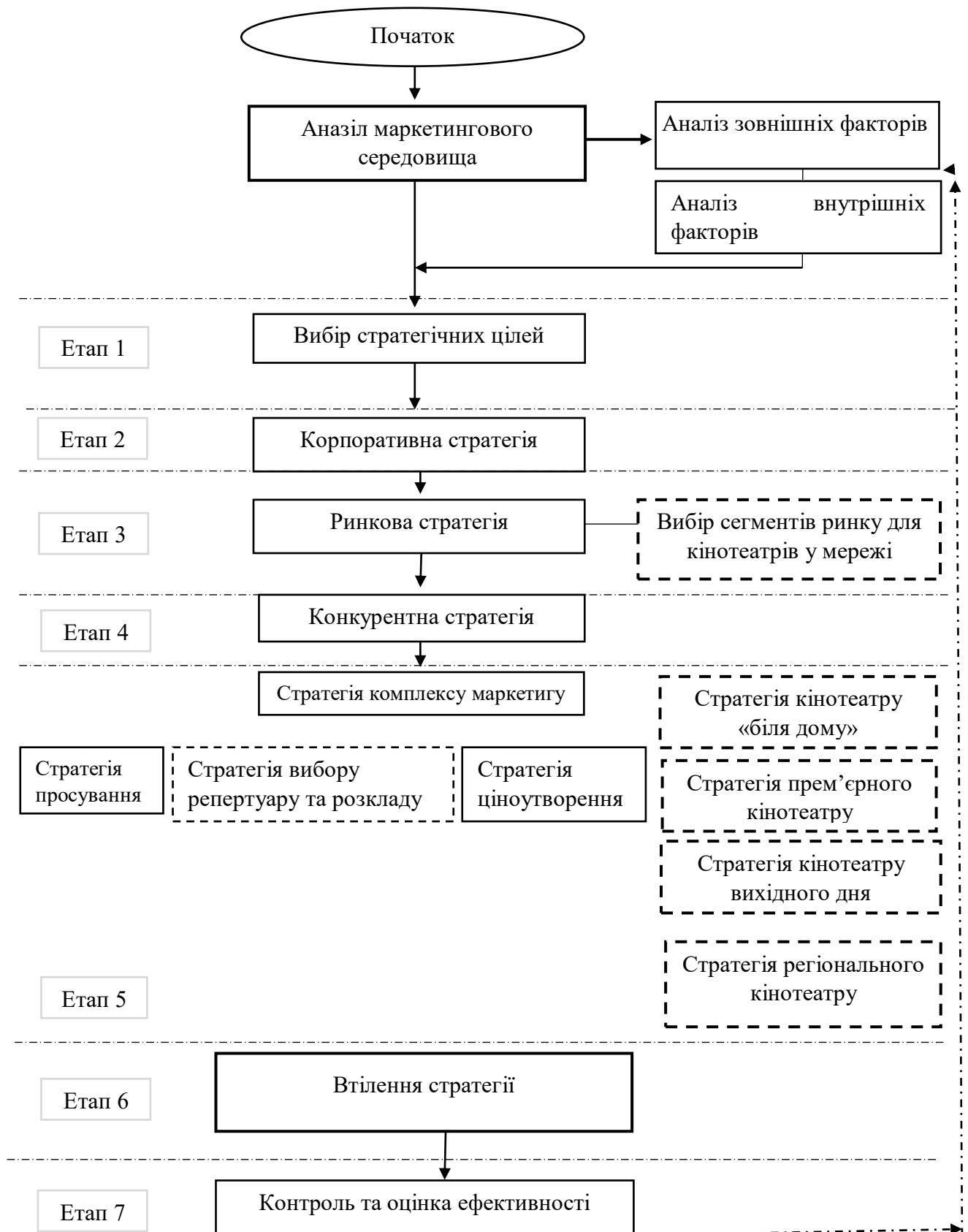


Рис. 1.4. Алгоритм побудови маркетингової стратегії

Джерело: розроблено автором.

Визначення маркетингового середовища мережі кінотеатрів є важливим підготовчим кроком перед формуванням маркетингової стратегії. Він включає аналіз внутрішнього середовища – проводиться аудит фінансових результатів за конкретний період, вираховується кількість відвідувачів, аналізуються послуги, які надаються, і попит на них. А також аналіз зовнішнього середовища – моніторинг конкурентів, сила впливу зовнішніх чинників (Федорович Р.В., 2013). Конкуренція для мереж кінотеатрів може мати широкий сенс – глобально кінотеатри конкурують між собою у межах України. І при цьому у кожному окремому місті або районі великого міста кожен окремий кінотеатр мережі буде конкурувати з різними кінотеатрами, або взагалі не матиме конкурентів. В умовах відсутності конкурентів кінотеатр має ряд переваг – більш вільне формування цінової політики, зниження акценту на унікальній пропозиції, що знижує витрати. При цьому, наявність більшої кількості кінотеатрів у межах однієї території формує більш позитивне ставлення місцевих жителів до відвідування кінотеатру як виду дозвілля. Аналіз конкурентів включає у себе кількісні показники числа відвідувачів мережі, кількість залів та місць у кінотеатрів-конкурентів, якісні – розташування кінотеатрів, різноманітність технологій показу, зручне придбання квитків, наявність програми лояльності, зручність розкладу. Розподілення у мережах кінотеатрів немає, тому аналіз поточної ситуації закінчується дослідженням каналів просування та їхньої ефективності. Кількісні і якісні показники для визначення поточної ситуації для мережі кінотеатрів подано у таблиці 1.7:

Таблиця 1.7

Кількісні та якісні показники для визначення поточної ситуації

Вид показника	Опис
Кількісні	Ринкові показники: кількість кінозалів на 100 тис. населення, місткість ринку
	Внутрішні мережі кінотеатрів: кількість відвідувачів на місяць, приріст поточного року до попереднього за кількістю відвідувачів, наповненість залів, середня вартість квитка, приріст доходу та прибутку, рентабельність
Якісні	Аналіз ядра аудиторії за характером споживчої поведінки – задоволеність відвідуванням, оцінка важливості даної групи для конкретного кінотеатру у балах, показники іміджу, лояльності та репутації кінотеатру

	Аналіз каналів просування та результативності: які саме канали просування використовуються та оцінка кожного каналу у балах як найефективнішого у комунікації зі споживачами
--	--

Джерело: розроблено автором.

Проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, що є основою для визначення цілей, які мережа кінотеатрів має досягти за конкретний період. Так, розрізняють короткострокові та довгострокові цілі. Для прикладу, у мережах кінотеатрів розроблюються кількісні плани по числу відвідувачів, а також серед маркетингових цілей для кінодемонстраторів можуть бути:

- відкриття одного нового кінотеатру, не менше ніж на два зали раз на рік;
- збільшення прибутку за рахунок підвищення вартості квитків увечері у святкові дні, або на дуже популярні прем'єри;
- формування іміджу дешевого/дорогого/прем'єрного/технологічного кінотеатру.

Ринок мереж кінотеатрів знаходиться на стадії зрілості, про що свідчить:

- загострення конкуренції серед мереж кінотеатрів за частку ринку – у кожному обласному центрі в Україні є представники мереж кінотеатрів, у місті Київ в одному Дарницькому районі три мережеві кінотеатри загальною кількістю 20 залів;
- вибагливість споживачів щодо цінової політики, технологічності кінотеатру, високого рівня сервісності. Кожна мережа кінотеатрів має щонайменше одну тисячу відгуків у google-maps, відвідувачі активно діляться своїм досвідом перегляду фільмів і дають зворотний зв'язок менеджменту кінотеатрів щодо загального враження від відвідування, рівня технологічності кінотеатру, чистоти й роботи персоналу;
- поява надлишкових потужностей – усі зали кінотеатрів не мають 100% наповненості на кожен сеанс.

Окремо виділяємо аналіз поведінки споживачів, їхніх інтересів, частоти відвідування та лояльності. Мережі кінотеатрів мають власні бази даних у своїх

інформаційних системах. Завдяки внутрішній інформаційній базі відслідковується вибір часу і дати фільму, частоти відвідування, сума середнього чеку, кількість придбаних квитків одним відвідувачем, вибір фільму за жанром та форматом, спосіб придбання квитків. При цьому, наразі мережі кінотеатрів мало використовують ресурси своєї внутрішньої інформаційної бази та не мають достньо сформованої CRM-системи. На цьому етапі використовують корпоративні стратегії.

Існує п'ять базових рівнів ринку: потенційний ринок, можливий ринок, кваліфікаційний можливий ринок, цільовий ринок і освоєний ринок (Гончаров С.М., 2007). Спираючись на загальні потреби на можливому ринку, а також проводячи більш детальне дослідження окремих потреб кожного сегменту ринку, визначають, що саме є особливо важливим для його потенційних споживачів. Унікальні характеристики кінотеатру можна використати для формування власної ідентичності та конкурентних переваг. Також за результатами дослідження уподобань споживачів проводиться аналіз стану мережі кінотеатрів на ринку, використовуючи метод побудови матриці «Важливість/результативність» (Гончаров С.М., 2007). Цей метод полягає у співставленні середніх рангів важливості факторів конкурентоспроможності з погляду споживачів з використання школи від визначальних до менш важливих, а також результативності, з якою мережа кінотеатрів впроваджує їх відносно конкурентів. Таким чином, мережа кінотеатрів може обрати свою корпоративну стратегію – зростання, стабілізації або захисту.

Вибір стратегії на другому етапі є базою для третього етапу. Так, на стадії «впровадження» ринковою стратегією буде «проникнення на ринок», на стадії «зростання» – «розвиток ринку», «стабілізація» – «захист своєї частки ринку», «скорочення» – «перехід на нові ринки» (Сак Т.В., Стасюк І.М., 2015). Також на цьому етапі здійснюється вибір цільового ринку та вибір сегменту кінотеатру. Вибір цільових ринків – це визначення привабливості частини ринку, на якому кінотеатр має зосередити власні зусилля з метою повної

реалізації маркетингових можливостей. Після цього проводять оцифрування частки ринку, тобто відсотка продажів на певному ринку. Вважаємо, що доцільно для кожного кінотеатру окремо у мережі збирати дані про відвідувачів та проводити дослідження потенційних аудиторій на кожному новому етапі розвитку підприємства на ринку, аби моніторити ситуацію.

– Стратегія позиціонування й створення конкурентних переваг. Багато кінотеатрів не знають, як правильно позиціонувати та створити конкурентну перевагу саме для своїх цільових аудиторій, адже звикли орієнтуватися на конкурентів. Наприклад, часто кінотеатри із середньою якістю обладнання – проекторів, екранів – позиціонують себе як інноваційних і технологічних, тоді як стратегічний аналіз показує, що саме цей аспект не може бути конкурентною перевагою і основою для позиціонування (Старостіна А.О, Гончарова Н.П., 2009).

– Стратегія існування товару (торгової марки), тобто підприємство має забезпечити якість, ціну, просування та розподілення товару такого рівня, який буде здатний мотивувати споживачів до обрання торгової марки. На ринку мереж кінотеатрів є тенденція оновлювати візуальні та концептуальні частини своєї стратегії (Оснач О.Ф., 2015). Йдеться про ребрендинг. Наприклад, за 2019 рік змінилися основні візуальні складові логотипів, брендівих кольорів, а також слогани таких кінотеатрів як Multiplex, Планета кіно та Wizoria. Ці зміни в атрибутах торговельної марки дали змогу кінотеатрам як удосконалити своє просування за рахунок інформаційного приводу, так і стати кращими в очах своїх відвідувачів, адже оновлення іміджу свідчить про кінотеатр як про такий, що не стоїть на місці і швидко та адекватно реагує на нові суспільні запити.

Шостий етап передбачає безпосередню розробку плану дій та його втілення. На практиці – це документ, у якому зазначено перелік конкретних завдань, у яких є конкретні строки виконання, бюджет та відповідальний працівник.

На цьому етапі проводять контроль слідування стратегії. Необхідно здійснювати як проміжний контроль, так і організувати звіти з виконання поставлених завдань після їхнього завершення.

Такий цикл формування маркетингової стратегії є логічним і змістовним, а його правильне виконання забезпечує мережі кінотеатрів успіх у досягненні поставлених цілей.

1.3. Наукові засади формування маркетингових стратегій мереж кінотеатрів

Формування маркетингової стратегії – упорядкований і послідовний процес, що досягається за допомогою багатьох наукових методів. Маркетингова стратегія формується на базі як загальнонаукових методів, так і виключно маркетингових методик.

До загальнонаукових методів формування маркетингової стратегії відносять:

– системний підхід – загальнонаукова концепція, що полягає у розгляді складних об'єктів як певних систем, що надає можливість системної спрямованості наукового дослідження і практичного освоєння об'єкта [137];

– аналіз – пізнання окремого явища шляхом розкладання його на менші частки за рахунок виокремлення сторін, властивостей, зв'язків [137];

– історичний метод – передбачає вивчення генезису і розвитку об'єктів дослідження у хронологічній послідовності конкретності [14];

– гіпотетичний метод – метод пізнання, який базується на формулюванні гіпотези, що підсумовує знання про об'єкт дослідження. Використовується здебільшого для дослідження економічного процесу, що набуває нових закономірностей розвитку або нових факторів впливу [14];

– метод дедукції – умовивід про один елемент загального, котрий сформується на основі знань про це загальне, тобто загальних положень,

закономірностей розвитку цілісної економічної системи [14];

– метод експертних оцінок – це спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на основі прогнозів фахівців (Гнатієнко Г.М., Снитюк В.Є., 2008).

– економіко-математичний аналіз – це дослідження економічних процесів методами математики і кібернетики [122];

– метод порівняння – це науковий метод, що спирається на зіставлення досліджуваного об'єкта з уже відомою інформацією про інші співставні категорії для виведення компаративних властивостей, які можуть бути схожими або відрізнятися з метою поглиблення знань про досліджуваний об'єкт [102];

– метод спостереження – це цілеспрямоване вивчення об'єкту дослідження за допомогою когнітивних навичок. Таким чином збираються дані про зовнішні прояви та властивості об'єкту пізнання [63];

– метод групування і класифікації – ранжування усіх елементів досліджуваної сукупності на групи за повними істотними для них ознаками; фундаментальне групування одиниць сукупності за атрибутивною ознакою на подібні і відмінні групи й підгрупи (Шапочка М.К., Маценко О.М., 2014).

– економіко-математичне прогнозування – умовна назва комплексу наукових напрямів у дослідженні прогнозу економічних процесів методами математики і кібернетики [31].

Методи стратегічного перспективного аналізу за системами SWOT, PEST, SNW, портфельного аналізу. Стратегічний аналіз – детальне й усебічне забезпечення адаптованою для сприйняття різними зовнішніми та внутрішніми користувачами аналітичною інформацією, що сприяє прийняттю оптимальних стратегічних управлінських рішень (Anholt S., 2015).

Моделювання – це метод пізнання об'єктів за допомогою вивчення їхніх моделей, виражене у відповідній знаковій формі [63].

Метод сценаріїв (метод Монте Карло) – складання планів імовірного розвитку подій у різних прогнозованих значеннях (оптимістичний, середній та песимістичний сценарії) [34].

Матричний метод полягає у формуванні окремих рекомендацій з управління економічними об'єктами у вигляді матриці, яка базується на досліджених основних факторах (Бойко-Бойчук Л., 2018).

Від загальнонаукових методів у побудові маркетингової стратегії перейдемо до маркетингових. Ф. Котлер першим помітив вплив технології, конкуренції та споживачів на діяльність і запропонував застосовувати у розробці маркетингових стратегій три основні пункти, зумовлені STP-маркетингом. STP – це акронім від англійських дефініцій: Segmenting (сегментація), Targeting (вибір цільового ринку), Positioning (позиціонування).

У процесі сегментації виділяють певну вибірку споживачів, які мають спільні особливості у сфері поведінки, цінностей, звичок у відмінних категоріях (Гаркавенко С.С., 2008). Другий етап – це вибір цільових ринків. Він полягає у виокремленні груп споживачів, чиї потреби будуть задовольняти певні товари (Гаркавенко С.С., 2008). Третій етап: позиціонування – це забезпечення місця товару серед аналогів (Зозульов О.В., 2008). Ця методологія впроваджується, спираючись на такі процеси:

- визначення сегментаційних ознак;
- розрахунок прогнозованого охоплення споживачів конкретних сегментів;
- моніторинг конкурентів у ринкових сегментах;
- групування щодо властивостей продукту і споживачів;
- орієнтація на збутові канали під кожен сегмент;
- прорахунок конкурентоспроможності у вибраному сегменті. (Ткачук С.В., 2021).

STP-методика для мереж кінотеатрів допомагає ефективно задовольнити потреби у послугі цільового ринку. Створення пропозиції цінності для визначених груп відвідувачів включає:

- формування репертуару, розкладу і технологій, що будуть задовольняти потреби цільових сегментів (Ткачук С.В., 2021);
- зручне місце розташування кінотеатрів, а також зручний сайт для купівлі квитків для забезпечити доступність (Ткачук С.В., 2021);
- ціна на квитки має бути такою, яка покриває цінність рішення для відвідувача у задоволенні потреби перегляду фільмів, соціалізації, перегляду у технічно складній технології тощо (Ткачук С.В., 2021);
- поінформованість – канали просування мають відповідати цільовій аудиторії – відвідувачі ТРЦ, у якому розташований кінотеатр, дізнаються інформацію про кінотеатр з вивісок чи внутрішньої реклами, аудиторія 13–25 років, що багато використовує інтернет-технології, може бути проінформована через соціальні мережі, фанати фільмів за коміксами відвідують фестивалі та ComicCon, де кінотеатрам доречно робити свої рекламні прояви, аби ці фільми глядачі дивилися саме у конкретній мережі кінотеатрів, тощо (Ткачук С.В., 2021);
- атмосфера – поєднання інтер'єру, ton of voice та сервісності у кінотеатрі (Ткачук С.В., 2021).

Для мереж кінотеатрів сегментація є багатошаровою. Відвідувачів можна поділити за певними ознаками та класифікувати їх (таблиця 1.8).

Таблиця 1.8

Класифікації сегментів відвідувачів кінотеатрів

Класифікація	Опис	Сегменти
За віком	Кінотеатри суворо дотримуються вікових обмежень, вказаних у прокатних посвідченнях фільмів, тому за віком аудиторію кінотеатрів ділять на категорії: 0+, 12+, 16+, 18+	Глядачі фільмів без вікових обмежень – сім'ї з дітьми до 12 років
		Юні глядачі 12+
		Глядачі-підлітки 16+
		Дорослі глядачі 18+

Продовження табл. 1.8

За географічним розташуванням кінотеатру	Кожен кінотеатр мережі має своє географічне охоплення аудиторії	Аудиторія поділяється за розміщенням кінотеатрів мережі
За частотою відвідування	Репертуар кінотеатру оновлюється щотижня, тому відвідувачі можуть здійснювати візити більше одного разу на тиждень, раз на два тижні, щомісячно, раз на два місці, раз у квартал, раз у півріччя, один раз на рік	Часті відвідувачі
		Регулярні відвідувачі
		Постійні відвідувачі
		Нерегулярні відвідувачі
За кількістю куплених квитків за одне відвідування	Відвідувачі можуть купувати різну кількість квитків, що впливає на прибутковість від кожного візиту, тому кінотеатру важливо відслідковувати поділ за цим принципом	Відвідувачі-одинаки
		У парі
		Лідери компаній
		Супроводжуючі груп та колективів
За типом покупки	Комунікаційна політика вибудовує шлях відвідувача, який бачить рекламне повідомлення офлайн та онлайн	Що користуються онлайн-покупкою у Інтернеті
		Через касу кінотеатрів
За рівнем статусу	Таких, що обирають VIP-місця (є у більшості кінотеатрів мереж спеціальні шкіряні розкладні крісла або ж цілі зали для VIP-обслуговування з рестораном) чи звичайні місця/зали	VIP-місця
		VIP-зала з ресторанним обслуговуванням
		Звичайні місця/зали
За відвідуванням	Завантаженість на кінотеатри протягом тижня різна	Будні
		Вихідні
За відвідуванням жанру	Цей тип сегментації дає розуміння, наскільки доцільно кінотеатр обрав власну сегментацію	Українські фільми
		Артхаусні фільми
		Комедії, бойовики, екшени
		Альтернативний контент
За відвідуванням особливої категорії технології	Технологія показу є конкурентною перевагою	2D
		3D
		IMAX
		4DX
За фільмом	Щочетверга світова кіноіндустрія поповнюється прем'єрами фільмів	Відвідувачі прем'єр
		Непрем'єрних тижнів
		Допрем'єрних показів

Джерело: розроблено автором.

Вибір цільового ринку – це процес відбору серед виділених сегментів ринку таких, на які підприємство орієнтуватиме свою діяльність.

Після оцінки цільових сегментів ринку приймають рішення щодо сегментів, на яких слід зосередити зусилля, тобто яким чином формувати

цільовий ринок. Залежно від ступеня охоплення ринку, виділяють стратегії маркетингу.

Стратегічний аналіз підприємства спрямований на аудит внутрішнього стану мережі кінотеатрів та дослідження зовнішнього середовища і взаємодію кінотеатрів з ним.

Метод SPACE полягає у тому, що для підприємства оцінюються чотири групи факторів, які подано у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Характеристика факторів SPACE-аналізу

Фактори	Характеристика
Стабільності (ES):	технологічні зміни, мінливість попиту, діапазон цін конкуруючих продуктів, перешкоди для доступу на ринок, тиск конкурентів, цінова еластичність попиту
Промислового потенціалу (IS):	потенціал зростання, потенціал прибутку, ступінь використання ресурсів, фінансова стабільність, капіталоінтенсивність, легкість доступу на ринок, продуктивність, задіяння виробничих потужностей
Конкурентних переваг (CA):	частка ринку, якість продукції, життєвий цикл продукту, цикл заміни продукту, лояльність покупців, використання потужностей конкурентами, вертикальна інтеграція
Фінансового потенціалу (FS):	прибуток на вкладення, фінансова залежність, ліквідність, необхідний / наявний капітал, потік коштів, легкість відходу з ринку, ризик підприємства

Джерело: [175].

Оцінивши значення кожного фактора, обчислюють середнє значення факторів усередині кожної з груп, а потім у системі координат SPACE відкладають отримані значення на осях координат: ES, IS, CA і FS. Якщо максимально віддаленою від центру координат є сторона у квадраті FS–IS, то підприємство знаходиться в агресивному стратегічному стані. Якщо максимально віддалена сторона к квадраті IS–ES, то підприємство знаходиться у конкурентному стратегічному стані. Якщо максимально віддалена сторона у квадраті CA–FS, то підприємство знаходиться у консервативному стратегічному стані. Якщо максимально віддалена сторона у квадраті CA–ES, то підприємство знаходиться в оборонному стратегічному стані (Baker Michael J., 2007).

Залежно від стратегічного стану, найбільш доцільними є наступні групи стратегії:

- Агресивна – передбачає розширення виробництва і продажів; цінова війна з конкурентами; освоєння нових секторів ринку; просування брендів (Кириченко М.О., 2017).
- Конкурентна – вимагає пошуку фінансових ресурсів і розвитку збутових мереж (Кириченко М.О., 2017).
- Консервативна сприяє зниженню собівартості при підвищенні якості товару; скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки. (Кириченко М.О., 2017).
- Оборонна, за якої особлива увага приділяється механізмам запобігання загроз, можливий відхід з ринку (Кириченко М.О., 2017).

Макросередовище підприємства складається із зовнішніх факторів, які прямо чи опосередковано впливають на його діяльність. До цих факторів відноситься державне регулювання, економічний рівень розвитку держави, платоспроможність населення, сезонність, демографія, естетико-культурний розвиток споживачів. Для визначення рівня залежності підприємства від чинників, перелічених вище, слід провести PEST-аналіз. Особливість такого типу аналізу полягає у поділі факторів зовнішнього середовища на групи: політико-правові; економічні, соціально-культурні та демографічні; технологічні і природо-географічні. Експертами включаються до кожної групи фактори, характерні для галузі (рисунок 1.5).

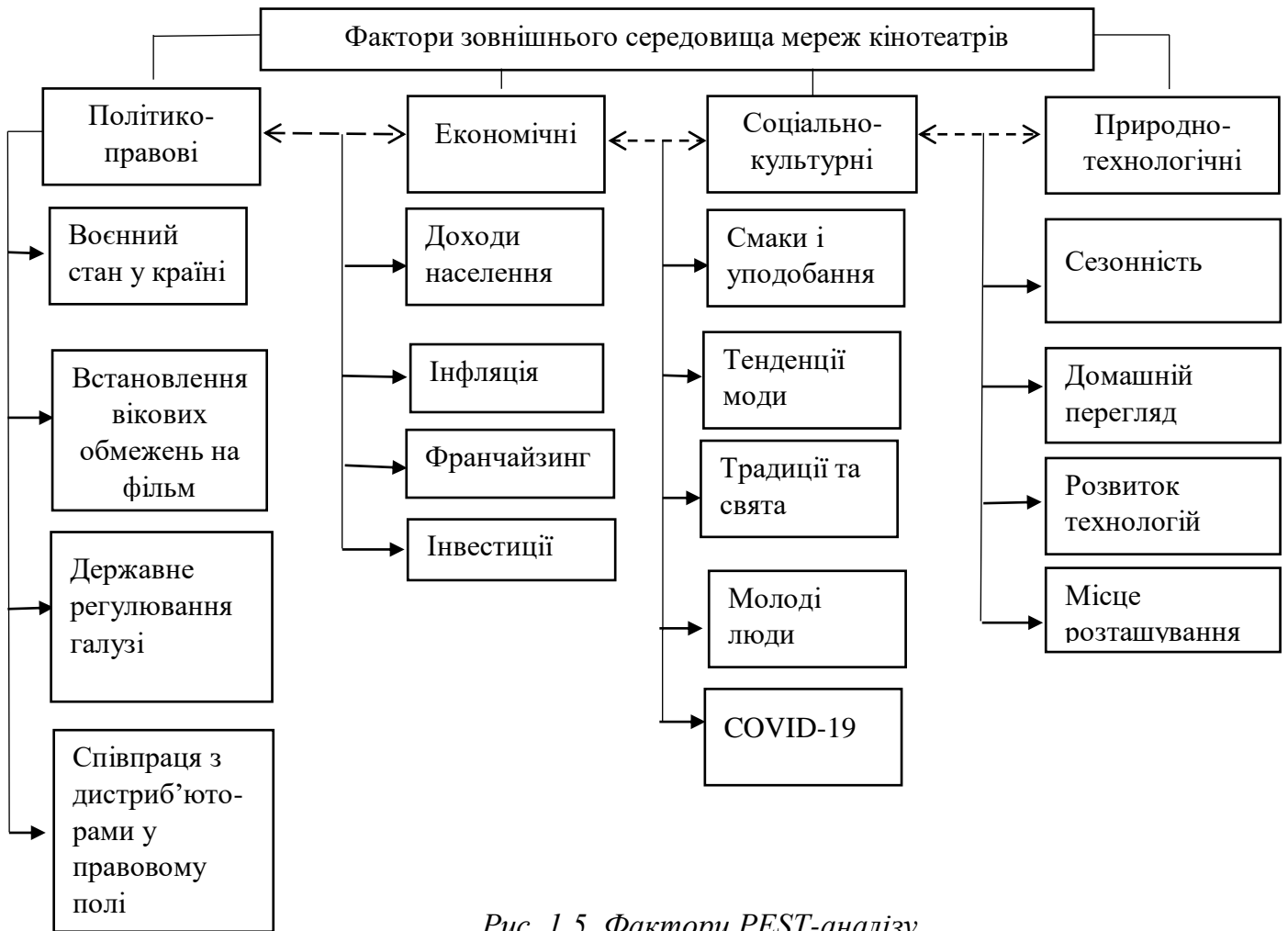


Рис. 1.5. Фактори PEST-аналізу

Джерело: авторська розробка.

До політико-правових факторів відносяться:

– Введення воєнного стану. Агресія росії проти України 24 лютого 2022 року набула широкомасштабного характеру і завдала великих збитків мережам кінотеатрів. Деякі мережі кінотеатрів через ракетні обстріли росіян фізично втратили свої кінотеатри, деякі перестали працювати через окупацію. Крім цього, протягом перших двох місяців російського вторгнення кінотеатри не працювали зовсім. Цей політико-правовий чинник завдав суттєвих збитків і продовжує негативно впливати на роботу мереж кінотеатрів.

– Встановлення вікових обмежень на фільми. Віковий індекс призначається комісією Держкіно і несе не рекомендаційний, а обов'язковий характер. Парадокс у тому, що деякі касові фільми користуються найбільшим

попитом у підлітків, але мають обмеження 18+, що унеможлиблює їхній перегляд неповнолітніми.

– Державне регулювання для галузі, дотримання чинного законодавства щодо ведення підприємницької діяльності, оподаткування, діяльність антимонопольного комітету є важливою і має позитивне спрямування, адже усуває нечесну конкуренцію.

– Співпраця з дистриб'юторами у правовому полі. Усі взаємодії з компанією-дистриб'ютором відбуваються виключно у межах підписаного основного договору, а демонстрація кожного фільму можлива лише за наявності прокатного посвідчення. Саме правова основа забезпечує чесну партнерську взаємодію, тому цей фактор є позитивним для мереж кінотеатрів.

До економічних факторів варто включити:

– зміну рівня доходів населення. Зміна економічного середовища у країні зменшить доходи населення, що у першу чергу відобразиться на тих сферах суспільного життя, де можна зекономити і від яких можна тимчасово відмовитися. Тобто це будь-які розваги, туризм, послуги. Тож показники цієї групи зазначаються зі знаком мінус;

– інфляція також несе за собою негативні наслідки, адже розрахунки з постачальниками, знецінення уже зароблених коштів та збільшення витрат негативно впливають на мережі кінотеатрів;

– покращання інвестиційного клімату може стати великим позитивним зрушенням для мереж кінотеатрів, які стали відчувати спад прибутку, адже грошові надходження від інвесторів будуть можливістю збільшення маркетингового бюджету, що зможе залучити більше гостей та надасть змогу кінотеатру стати більш фінансово успішним;

– розвиток ринку франшизи також буде позитивним фактором у розвитку бізнесу мережі кінотеатрів, оскільки продаж франшизи для деяких компаній може стати новим витком у розвитку та збільшенні прибутку.

До соціально-культурних показників відносимо:

- можливість зміни уподобань і смаків, проте цей фактор є негативним, адже кінорепертуарний план мало піддається коригуванню і формується в основному за рахунок зарубіжних фільмів, які можуть бути не цікавими глядачам;
- тенденції моди. Можливість припинення зацікавленості глядачів у перегляді фільмів саме у кінотеатрі та відвідання його як місця розваги і відпочинку одразу ж негативно відобразиться на галузі;
- традиції здебільшого позитивно впливають на кіноіндустрію, адже такі свята як перші дні нового року, День усіх закоханих, 8 березня, День народження гостей, формують великий попит на розваги та кінопокази;
- збільшення молодого населення також позитивно впливає на кінодемонстраторів, адже у багатьох кінотеатрів основна аудиторія – дитяча і родини з дітьми;
- Covid-19. Пандемія негативно вплинула на мережі кінотеатрів. Річний бокс-офіс через карантини і обмеження у 2020 році став удвічі меншим, змінився.

До природно-технологічних факторів відносимо:

- сезонність. Від’ємний коефіцієнт цього показника зумовлений великим впливом літнього періоду, коли потенційні глядачі віддають перевагу виїздам за місто, а також низьким рівнем кількості відвідувачів у осінній період, коли більшість споживачів надають перевагу витратам на приготування до школи, а також відновленням бюджету після відпусток;
- загроза збільшення ймовірності перегляду потенційними глядачами кінотеатру фільмів удома, адже широко розповсюдженими є випадки появи у мережі Інтернет фільмів до або під час їхньої офіційної прем’єри;
- розвиток технологій проєктування залів, розробки кращого зображення та звуку, можливість удосконалюватися – це безумовно позитивний фактор для мереж кінотеатрів.

Місце розташування. Географічний фактор розміщення кінотеатрів автоматично прив'язує кінотеатр до певного ринку гостей, що живуть у якомусь радіусі від нього. Таким чином, цей фактор допомагає мережі кінотеатрів на усіх етапах. Відкривають кінотеатр із розрахунку на те, хто саме, жителі якого міста/району, якої віддаленості будуть його відвідувати.

Розрахунок за PEST-аналізом з переліком факторів, що описані вище, а також експертною оцінкою важливості для галузі, ступенем впливу на організацію та його спрямуванням подається у таблиці 1.10.

Систематизація складної структури великих обсягів даних стала причиною появи афінитивного аналізу – одного з найпоширеніших методів *Data Mining*. Його метою є пошук асоціативних правил заради дослідження взаємного зв'язку між подіями, які відбуваються сумісно. Уперше задача пошуку асоціативних правил була запропонована для знаходження типових шаблонів покупок, що здійснюються у супермаркетах, тому іноді афінитивний аналіз називають *market basket analysis*. Нині асоціативні правила широко використовуються не тільки у сфері ритейлу, але й в інших областях, особливо у сфері послуг. Тому релевантним є втілення афінитивного аналізу та асоціативних правил для оптимізації управління діяльністю мережі кінотеатрів. Схема подана на рисунку 1.6.



Рис. 1.6. Схема використання асоціативних правил

Джерело: сформовано автором на основі [118].

За наведеними вище методологіями проводиться аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища мережі кінотеатрів, розраховується ефективність обраної стратегії. Усі підходи до оцінювання маркетингової стратегії, які використовуються в аналізі, наведено у таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Методичні підходи до оцінювання маркетингової стратегії

Показник	Алгоритм розрахунку	Номер формули
Індекс Герфіндала-Гіршмана		
Визначає ринкову концентрацію і показує, яке місце, частку на певному ринку (ринкову частку) займають більш дрібні суб'єкти господарювання (Крамченко Л., 2006). Де N – кількість учасників ринку, S – ринкова частка	$H = \sum_{i=1}^N s_i^2$	1.1
SPACE-аналіз		
Метод SPACE полягає у тому, що для підприємства оцінюються чотири групи факторів, а саме: фактори стабільності (ES), фактори промислового потенціалу (IS),	$X = \text{ПГ} - \text{КП}; Y = \text{ФС} - \text{СГ}$	1.2

фактори конкурентних переваг (CA), фактори фінансового потенціалу (FS). Оцінивши значення кожного фактора, обчислюють середнє значення факторів усередині кожної з груп, а потім у системі координат SPACE відкладають отримані значення на осях координат: ES, IS, CA і FS (Baker Michael J, 2007)		
PEST-аналіз		
Розрахунок за PEST-аналізом з переліком факторів, що описані вище, а також експертною оцінкою важливості для галузі, ступенем впливу на організацію та його спрямуванням (Берницька Д., 2012)	Важливість галузі (X). Вплив на мережі кінотеатрів (Y). Спрямованість впливу (Z). $S=X*Y*Z$	1.3
Показник наповнюваності кінотеатру (N) – сума співвідношення загальної кількості у залі ($\sum_n z$) до кількості фактично придбаних квитків на сеанс ($\sum_f z$), помножена на кількість сеансів, що фактично відбулися у кожному залі (S) [65]	$N=\sum \frac{\sum_n z}{\sum_f z} S$	1.4
Середня вартість квитка P_e – сума кількості проданих квитків за певною ціною (Q_p), поділена на загальну кількість проданих квитків (Q) (Маначинська Ю.А., 2013)	$P_e = \frac{\sum Q_p}{\sum Q}$	1.5
Загальний прибуток – різниця між отриманим загальним доходом (TR) та загальними витратами (TC) мережі кінотеатрів за звітній період (Маначинська Ю.А., 2013)	$TP= TR-TC$	1.6
SMA (Social Media Action) – активність аудиторії – результат ділення суми уподобань, репостів та коментарів (чи інших можливих активностей, передбачених функціоналом) на кількість учасників спільноти (Сохацька О.М., Легкий О.А., 2017)	SMA=уподобання +коментарі+збереження	1.7
ER (Engagement Rate) – показник залучення, що обчислюється як результат ділення SMA на кількість постів, котрі знаходяться у вибірці (Сохацька О.М., Легкий О.А., 2017)	$ER=\frac{SMA}{\sum \text{постів}}$	1.8

Джерело: складено за [6, 52, 65, 129, 175].

Таким чином, методологія дослідження формування маркетингової стратегії об'єднує методи, що можуть бути імплементовані у будь-якій науці, на кшталт аналізу та синтезу, системного підходу, історичного методу або ж математичного моделювання. Ці методи використовують для збору, обробки, групування інформації, яка потім буде застосована. Однак побудова маркетингової стратегії базується ще й на маркетингових методиках. Формуючи стратегію, підприємство має знати, з чого складається ринок споживачів, на які групи необхідно ділити ринок, для якого сегменту яку

технологію (маркетинговий інструмент) застосовувати, які поведінкові, купівельні особливості ядра цільової аудиторії. Таким чином можна виокремити позиціонування, котре може бути не однорідним, а індивідуальним для різного сегменту аудиторії.

За методологією «сегментація, ціль, позиціонування» ми розділяємо усіх гостей кінотеатру на декілька важливих сегментів, наприклад, пари, сім'ї з дітьми, бабусі і дідусі, любителі артхаусних фільмів, відвідувачі «тихих сеансів», «театр у кіно», показів мовою оригіналу тощо. І для кожної із цих груп обирається своє позиціонування, знаходиться своя унікальна торговельна пропозиція.

Щоб проаналізувати підприємство на мікро- та макрорівнях, використовують методи SPASE і PEST. Результати аналізу розширюють стратегічне бачення, показують позитивні й негативні фактори впливу на вектор розвитку бізнесу.

Отже, формування маркетингових стратегій мереж кінотеатрів базується на методології маркетингового аналізу підприємств, що включає у себе аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, аналіз споживачів та аудит основних показників ефективності. Сукупність даних методів дає можливість повної характеристики діяльності мережі кінотеатру та впливає на встановлення цілей і вимір результатів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі розглянуто теоретичні основи формування маркетингових стратегій, специфіку системи просування мереж кінотеатрів в умовах ринкових відносин; проаналізовано передумови формування маркетингових стратегій та їхні класифікації; досліджено теоретико-методичні підходи до формування маркетингових стратегій. За результатами дослідження було зроблено такі висновки:

1. Мережі кінотеатрів в Україні існують понад два десятиліття, але повна й вичерпна дефініція поняття «мережа кінотеатрів» не введена у науковий обіг. На основі проведеного дослідження було запропоновано таке визначення: мережа кінотеатрів – це об'єднання двох і більше кінотеатрів під єдиною торговельною маркою з дотриманням єдиних стандартів ведення бізнесу. Сформовано подальші дослідження у маркетингу мереж кінотеатрів.

2. Спираючись на аналіз теоретичної бази, визначено основні етапи розвитку кінотеатрів та утворення мереж кінотеатрів в Україні. А саме: заснування перших кінотеатрів, погляди різних авторів на тлумачення означення «кінотеатр» та історичні передумови формування мереж кінотеатрів в Україні. Виділено основні характеристики мереж кінотеатрів в Україні.

3. У результаті вивчення поняття «просування» у різних сферах – оптовій та роздрібній торгівлі, освітніх, банківських і туристичних послуг, було виокремлено принципи та інструменти просування, що притаманні саме маркетингу мереж кінотеатрів. Об'єднано знання про процес формування системи просування мереж кінотеатрів, а також дано дефініцію цьому поняттю. Це показує специфіку маркетингу мереж кінотеатрів і вказує на доцільність виокремлення в науковому обігу знань про просування мереж кінотеатрів.

4. Уточнено етапність побудови маркетингової стратегії. Зокрема, маркетингова стратегія мережі кінотеатрів має містити у собі стратегію репертуарного планування та формування розкладу сеансів. Це відрізняє її від класичних продуктових стратегій або надання послуг. Від успішності

прийнятих управлінських рішень щодо принципів підбору фільмів, які показує кінотеатр та у який час, є основою для ефективності інших стратегій у комплексі формування маркетингової стратегії.

5. Розроблено класифікацію сегментів для структурування відвідувачів кінотеатрів за багатьма факторами, зокрема – за віком, географічним розташуванням кінотеатру, частотою відвідуванням, кількістю придбаних квитків, типом покупки, технології показу, відвідування у будні й вихідні. Така класифікація сегментів відвідувачів стане основою для розробки стратегії комунікації для мереж кінотеатрів.

6. На основі аналізу діяльності мереж кінотеатрів визначено методологію формування маркетингових стратегій. Зокрема фактори, які впливають на їхню діяльність, а саме, політико-правові, такі як введення воєнного стану, встановлення вікових обмежень на фільми, державне регулювання, відносини з дистриб'юторами; економічні – доходи населення, інфляція, інвестиційний клімат, розвиток ринку франшиз; соціально-культурні – зміни уподобань та смаків, тенденції моди, традиції, збільшення молодого населення, Covid-19; природно-технологічні фактори – сезонність, стрімінгові платформи, розвиток технологій проєктування залів, місце розташування.

7. Уточнено показники оцінювання маркетингової стратегії мереж кінотеатрів, серед яких Індекс Герфіндала-Гіршмана, SPACE-аналіз, показник наповнюваності кінотеатру, середня вартість квитка, загальний прибуток.

Основні результати, отримані у цьому розділі, опубліковані в авторських працях [152, 153, 155, 156, 158, 159, 210].

Розділ 2.

ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ МЕРЕЖ КІНОТЕАТРІВ

2.1. Дослідження вітчизняного ринку демонстрації кінофільмів у кінотеатрах

Вітчизняний ринок мереж кінотеатрів у період 2000–2020 рр. характеризується динамічним розвитком. Перш за все, кінотеатри з державної власності поступово почали переходити до приватної, а також відбулися зміни у самому форматі кінотеатрів. Якщо на початку 90-х кінотеатр фізично являв собою окрему будівлю, то з появою великих торговельних центрів у 2000-их кінотеатри стали якірними орендарями і увійшли до пулу розважальної частини торговельно-розважальних комплексів. Таким чином, синергічний підхід до об'єднаної торговельно-розважальної території утворив новий формат відпочинку для відвідувачів – гість приходить за покупками і йде відпочивати у кінотеатр або ж навпаки, по дорозі до кінотеатру має можливість купити необхідні товари. При цьому, у 2020 році всесвітня криза [214], спричинена пандемією COVID-19, зчинила значний негативний вплив на мережі кінотеатрів як у світовому масштабі так і на території України.

В Україні, до двох глобальних впливів – коронакризи та воєнного стану, у 2020 році налічувалося дванадцять мереж кінотеатрів – Батерфляй, Оскар, Сінема Сіті, Одеса-кіно, Лінія Кіно, Кіно-тема, Кінопалац, KinoLand, Планета Кіно, Multiplex, WizoGia та Київ Кінофільм, Filmax. Кожна з них включає різну кількість кінотеатрів, кінозалів, розрахована на різну кількість глядачів. За кількістю залів найбільшою мережею в Україні є Multiplex, найстаршою – Кінопалац. Більшість мереж кінотеатрів не обмежуються одним містом і мають розгалуженість по всій Україні. Усі мережі кінотеатрів оснащені технологіями показу 2D та 3D. Єдиним представником технології IMAX була мережа Планета кіно, але у 2019 році цю технологію підтримала мережа Multiplex, яка також має зали технологій ScrinX та 4DX (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Мережі кінотеатрів України станом на 2020 рік

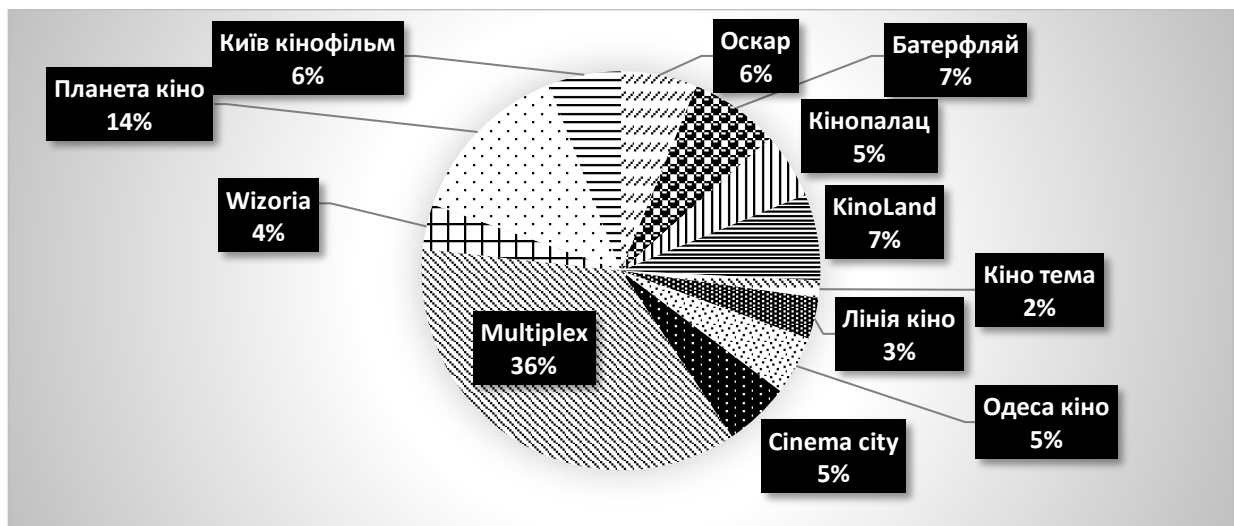
Дата заснування	Географія	К-ть залів	К-ть кінотеатрів	Ціна квитка, грн	Програма лояльності	Моб. зас-тосунк	Соц. мережі	Технології	Ключові конкуренти
Одеса-кіно									
1999	Одеса	4	2	75–250	Ні	Ні	Так	2D, 3D	Multiplex, Planeta kino
Батерфляй									
2001	Київ та Київська область	33	5	90–160	Так	Ні	Так	2D, 3D	Multiplex, КП Київ Кінофільм, Kinoman, Оскар
Оскар									
2009	Київ	20	3	70–180	Ні	Ні	Так	2D, 3D, VIP-зала	Kinoman, Батерфляй
Кінопалац									
1998	Львів, Рівне, Чернівці, Суми, Миколаїв, Бердянськ, Нова Каховка, Павлоград, Вінниця, Сєверодонецьк	19	21	70	Ні	Ні	Ні	2D, 3D	Multiplex, Planeta kino
Кіно-тема									
	Дніпро, Запоріжжя, Нікополь	8	4		Ні	Ні	Ні	2D, 3D	Multiplex
Cinema city									
2008	Київ, Одеса, Тернопіль	19	3		Так	Ні	Так	2D, 3D, 3D лазер, 4DX	Multiplex, Планета кіно, Одеама Кіно, Кіно-тема, Оскар
KinoLand									
2001	Харків	27	5		Ні	Ні	Так	2D, 3D	Планета кіно

Лінія кіно									
2004	Київ, Івано-Франківськ, Вишневе	16	5		Так	Так	Так	2D, 3D	Wizoria, Оскар
Multiplex									
2003	Київ, Дніпро, Запоріжжя, Миколаїв, Херсон, Харків, Хмельницький, Житомир, Кривий Ріг, Маріуполь, Чернігів, Львів, Полтава, Луцьк, Черкаси, Одеса	158	27	65–220	Ні	Так	Так	2D, 3D, IMAX, X-screen	Планета кіно, Оскар, Cinema City, КП Київ Кінофільм, Кінопалац, Wizoria
Планета кіно									
2008	Київ, Львів, Одеса, Харків, Суми, Дніпро	11	65	70–450	Так	Так	Так	2D, 3D, IMAX, X-screen	Multiplex, Cinema City, Кінопалац, Wizoria
КП Київ кінофільм									
2007	Київ	12	21	50	Ні	Ні	Ні	2D, 3D	Оскар, Cinema city
Wizoria									
2016	Київ, Полтава, Миргород	13	13	50–190	Так	Так	Так	2D, 3D	Multiplex, Планета кіно, Лінія кіно
Filmax									
	Бердянськ, Вінниця, Краматорськ, Кременчук, Нова Каховка, Павлоград, Покровськ, Сєвєродонецьк, Київ, Умань	14	10	60–120	Ні	Ні	Так	2D, 3D	Multiplex
Kinoman									
2016	Київ	8	2	60–120	Ні	Ні	Так	2D, 3D	Оскар, Multiplex

Джерело: сформовано автором на основі [64–96].

Як показано у таблиці 2.1, мережі кінотеатрів виходили на ринок у різні роки, охоплювали різні регіони, підтримували або технології тільки 3D і 2D, або удосконалювали свою матеріально-технічну базу та пропонували відвідувачам унікальні технології, такі як 4DX, IMAX, ScreenX, їхній ціновий діапазон, з огляду на цей фактор, варіювався, кожна мережа на різних територіях мала різних конкурентів, а програми лояльності мали чотири мережі кінотеатрів.

У 2018 році загалом у складі мереж налічувалося 359 кінозалів. Найменший показник – 2% залів мала мережа кінотеатрів Кіно-тема, 3% належало Лінії кіно, Wизoria – 4%, Сinema city та Одеса-кіно, Кінопалац – по 5%, Київ Кінофільм і Оскар – 6% кінозалів, харківська мережа KinoLand та Батерфляй – 7%, Планета кіно – 14%, а Multiplex – 36% (рисунок 2.1).



*Рис. 2.1. Розподіл мереж кінотеатрів за кількістю залів у 2018 році
Джерело: сформовано автором на основі [102].*

У 2019 році налічувалося 366 кінозалів, що внесло деякі незначні корективи до ринкової ситуації. Так, частка кінозалів Батерфляй та Multiplex зросла на 2%, а кінотеатрів Одеса-кіно та Планета кіно зменшилася на 3% та 1% відповідно (рисунок 2.2).

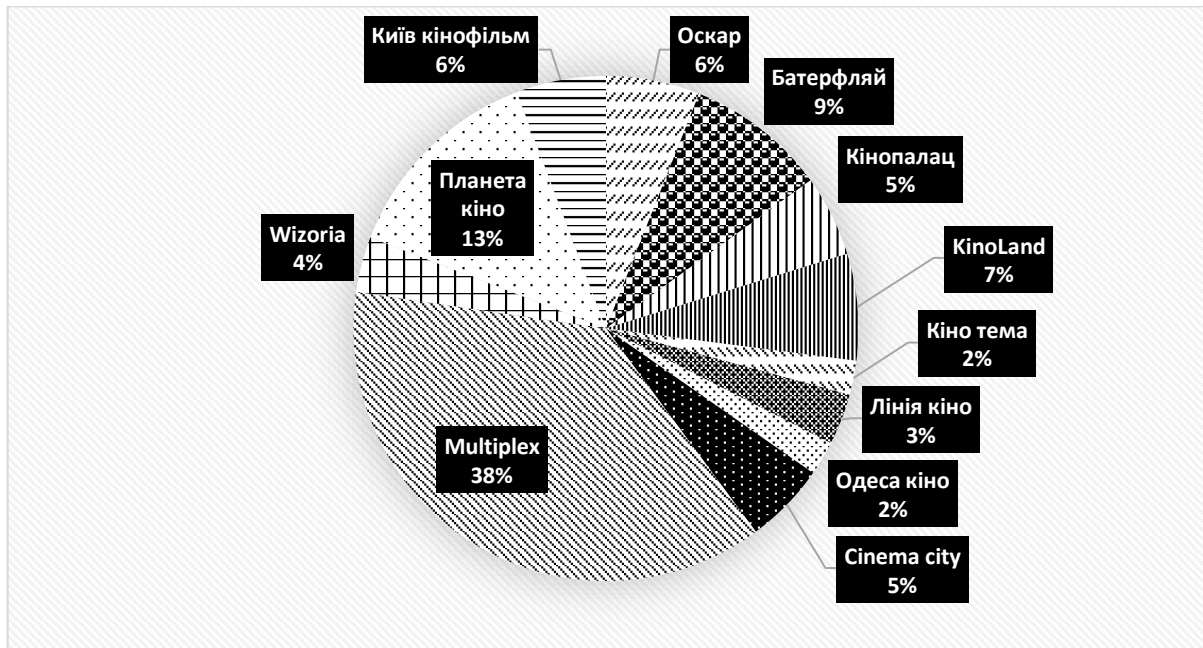


Рис. 2.2. Розподіл мереж кінотеатрів за кількістю залів у 2019 році
Джерело: сформовано автором на основі [102].

Станом на 2020 рік кількість кінозалів збільшилася до 403. Зменшилися на 1% частки кінотеатрів, які не відкривали кінозалів, але зберегли існуючу з минулого року кількість – Wizoria 3%, Батерфляй – 8%, KinoLand – 6%, ще один кінотеатр втратила Одеса-кіно і займає лише 1% у загальному розподілі за кількістю кінозалів. А Лінія кіно, Multiplex та Планета кіно збільшили свої частки на 1%, 2% та 3% відповідно. Дані подано на рисунку 2.3.

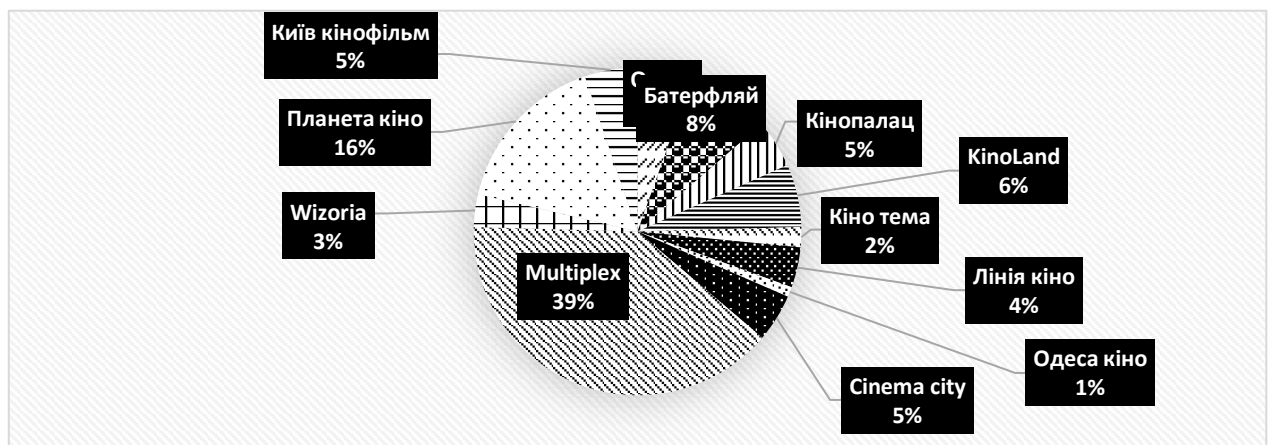


Рис. 2.3. Розподіл мереж кінотеатрів за кількістю залів у 2020 році
Джерело: сформовано автором на основі [102].

Виходячи зі зростання кількості залів, а також змін пов'язаних з закриттям одних і відкриттям інших кінотеатрів, змінювалась і концентрація ринку, наочно це спостерігається за зміною індексу Герфіндаля-Гіршмана (формула (1.1)):

$$\text{ННІ (2018)} \\ 0,36^2+0,14^2+0,7^2+0,7^2+0,6^2+0,6^2+0,5^2+0,5^2+0,5^2+0,4^2+0,3^2+0,2^2=0,17 \quad (2.1)$$

$$\text{ННІ (2019)} \\ 0,38^2+0,13^2+0,9^2+0,7^2+0,6^2+0,6^2+0,5^2+0,5^2+0,4^2+0,3^2+0,2^2+0,2^2=0,18 \quad (2.2)$$

$$\text{ННІ (2020)} \\ 0,39^2+0,16^2+0,8^2+0,6^2+0,6^2+0,5^2+0,5^2+0,5^2+0,4^2+0,3^2+0,2^2+0,1^2=0,2 \quad (2.3)$$

За методологією даного індексу показник більше ніж 0,18 свідчить про високу концентрацію ринку. За три роки концентрація збільшилася, ринок пройшов етап від середньої концентрації до високої.

Загальний обсяг ринку кінотеатрів у грошовому еквіваленті свідчить про те, що ринок розвивається, і при цьому дуже сильно зреагував на коронакризу 2020 року й повільно відновлювався в умовах пандемії.

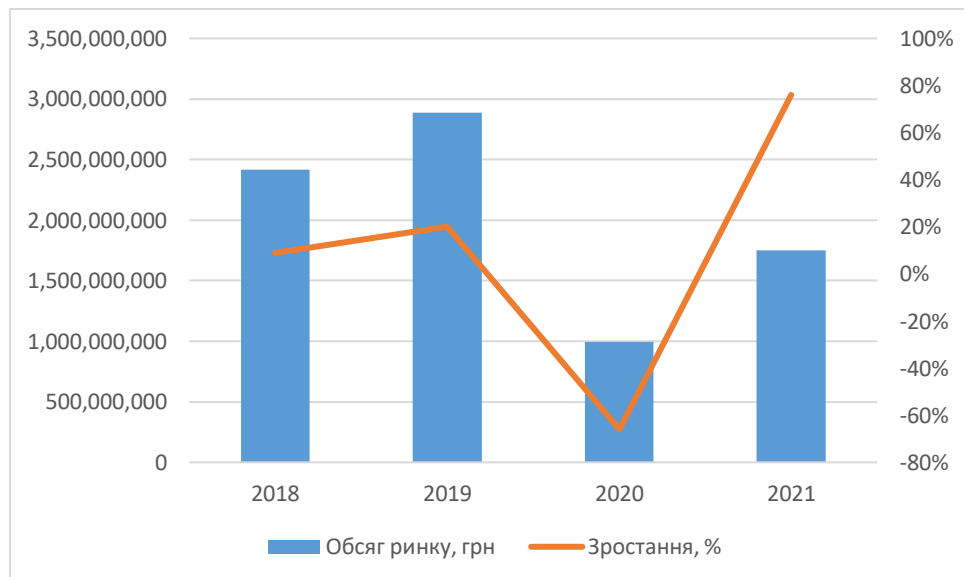


Рис. 2.4. Бокс-офіс України обсяг ринку та темпи зростання ринку

Джерело: сформовано автором на основі [10, 11].

Разом з цим, дослідження ринку кінодемонстраторів ґрунтується на показниках співвідношення кількості екранів на 100 тис. населення, ці показники за період 2019–2021 років представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Кількість залів на 100 тис. населення України у 2019–2021 роках

Рік	К-ть залів на 100 тис. населення
2019	1,1
2020	1,03
2021	0,85

Джерело: сформовано автором на основі [Державна служба статистики 98, 102].

Як видно з таблиці, фіксується спад показника, найбільша кількість екранів на 100 тис. населення була у 2019–2020 роках

Одним з об'єктивних показників діяльності мережі кінотеатрів з концепцією сервісності є їхні оцінки на сервісі Google Maps, де усі користувачі можуть залишити свій відгук та поставити оцінку за 5-бальною шкалою (додаток Д). На рисунку 2.5 подано середні бали мереж кінотеатрів, виведені з оцінок кожного кінотеатру. Найнижчу оцінку 4,05 мають мережі кінотеатрів Мігромах, а найвищу – Планета кіно.

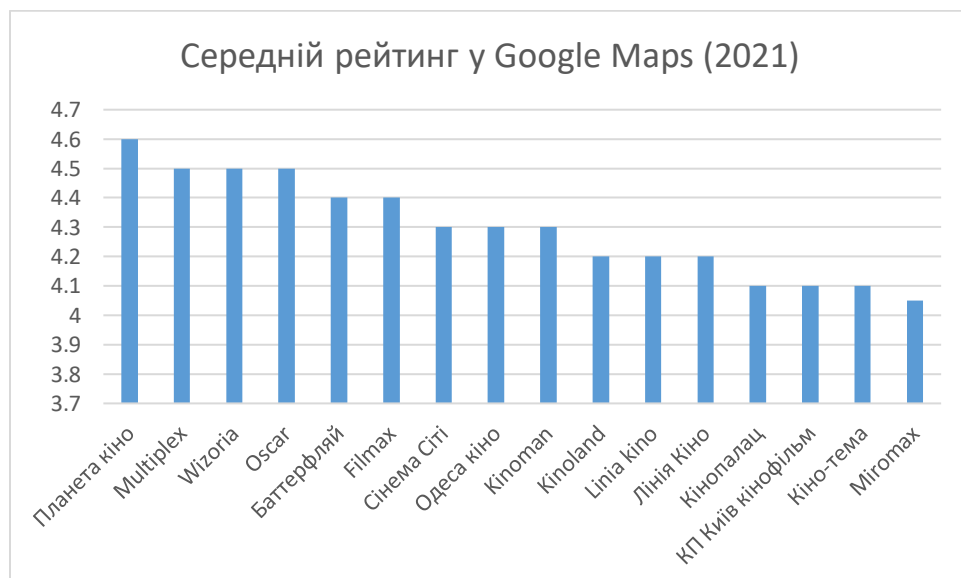


Рис. 2.5. Рейтинг мереж кінотеатрів у 2021 р.

Джерело: сформовано автором на основі [додаток Б].

За якісним аналізом відгуків у мережі кінотеатрів Оскар ключовими негативними факторами є застаріле обладнання залів найстарішого кінотеатру у Оскар ТРЦ Dream Town та персонал у ньому. Одеса-кіно має багато негативних відгуків, на які відсутній зворотний зв'язок. Серед найбільших нарікань гостей кінотеатру – застаріле обладнання залів і технології показу фільмів. Мережі кінотеатрів Батерфляй на Google Maps немає. Щодо мережі кінотеатрів Лінія кіно, то негативні відгуки у більшості випадків – ситуативні і їх важко згрупувати за причинами.

Аналізуючи ринок мереж кінотеатрів, розглянемо особливості формування цінової політики кінотеатру. Для встановлення цін на квитки у мережі кінотеатрів враховують:

1) загальні витрати одного показу – сукупність витрат на електропостачання для проектора та освітлення залів, амортизацію обладнання, нарахування оплати праці основного персоналу, друк квитків та роботу сайту, витрати на просування;

2) договір з дистриб'ютором – домовленість з власником прав на фільм щодо мінімальної ціни;

3) розмір «роялті» – з кожного проданого квитка кінотеатр віддає домовлений відсоток, приблизно 50–60% дистриб'ютору. Умовами договорів прокату також прописано поняття прем'єри фільму, яка може варіюватися від семи до десяти днів. Прем'єрними днями у кінотеатрах вважається період з четверга по неділю. Аналізуючи цінову політику мереж кінотеатрів, було виявлено наступні аспекти у її формуванні. Переважна більшість мереж кінотеатрів розділяють прем'єрний і непрем'єрні періоди, тобто ціни на прокатному тижні у період понеділок-середа нижчі за ціни у четвер та п'ятницю, а найвищі ціни встановлюються на вихідних. Такий поділ притаманний для усіх мереж кінотеатрів, які проаналізовано у даному дослідженні: Wизoria, Multiplex, Планета кіно, Мігромах, Сінема сіті та Оскар, які розглядаються у дослідженні,

оскільки мають найбільшу кількість залів та визначаються як найбільші гравці ринку.

Також вартість залежить від часу доби сеансу. А саме, ділиться на ранкові сеанси (до 11:00), денні (до 17:00), вечірні (до 23:00) та нічні (після 23:00). У таблицях 2.3–2.5 подано цінову політику одного з кінотеатрів мереж Multiplex, Сінема Сіті та Мігомах як релевантні приклади, які можна екстраполювати на увесь ринок мереж кінотеатрів.

Таблиця 2.3

Ціни Multiplex (Проспект) у 2021 році

Сеанс	Понеділок–середа		Четвер–неділя	
	2D/3D	Super Lux	2D/3D	Super Lux
Ранок	60	120	65	115
День	90	160	100	190
Вечір	95	185	125	215
Ніч	55	160	65	160

Джерело: сформовано автором на основі [77].

Таблиця 2.4

Ціни Сінема Сіті (Ocean Plaza) у 2021 році

Сеанс	Понеділок–середа		Четвер–неділя	
	Місця ближче до екрану	Місця далі від екрану	Місця ближче до екрану	Місця далі від екрану
Ранок	70	70	70	70
День	80	90	80	90
Вечір	120	130	120	130
Ніч	70	70	70	70

Джерело: сформовано автором на основі [86].

Таблиця 2.5

Ціни Мігомах (ТРЦ Аладдін)

Понеділок–середа			Четвер–неділя		
Сеанс	2D/3D	Опук	Сеанс	2D/3D	Опук
Ранок	60	150	Ранок	60	150
День	80	150	День	90	150
День пізніше	90	150	День пізніше	100	150
Вечір	100	190	Вечір	110	190

Продовження табл. 2.5

П'ятниця			Субота–неділя		
Сеанс	2D/3D	Опук	Сеанс	2D/3D	Опук
Ранок	60	-	Ранок	70	150
День	100	150	День	100	150
День пізніше	110	150	День пізніше	110	150
Вечір	120	190	Вечір	120	190

Джерело: сформовано автором на основі [92].

Таким чином, розглянуті приклади вказують на те, що ціни, крім пори дня у різних кінотеатрах залежать від технології показу та місця розташування безпосередньо у залі, а також рівня комфорту залу або місць.

Окрім цього, такі мережі кінотеатрів як Планета кіно, Oscar та Cinema city встановлюють ціни на квитки на прем'єрні фільми вище, аніж на квитки фільмів з другого тижня прокату. Також у кінотеатрів Wizoria, Планета кіно та Multiplex є цінова різниця квитків на спеціальні шкіряні розкладні крісла підвищеного комфорту, а у Oscar, Планета кіно, Cinema city та Multiplex є цілі віп-зали, де обмежена кількість спеціально обладнаних місць з покращеними сидіннями та можливістю замовлення ресторанної їжі до залу. Мережа кінотеатрів Cinema city з огляду на величину залів поділяє за ціною місця ближче та далі від екрану.

Мережі кінотеатрів Cinema city, Multiplex, Планета кіно та Miromax встановлюють вищі ціни на сеанси з унікальними технологіями, такими як IMAX, 4DX та Опук. А ось на сеанси у технологіях 2D та 3D ціна квитка однакова, у тоді як ще у 2016 році ціна на 3D була дещо вищою. Така зміна продиктована тенденцією окремого продажу 3D окулярів.

Отже, цінова політика кінотеатрів дуже різноманітна і формується на основі договірних умов з дистриб'ютором, загальних витрат показу, а також часу і дня показу. До договірних умов з дистриб'ютором відноситься ранжування прем'єрного періоду, а також поділ на ранкові, денні, вечірні та нічні сеанси, виготовлення додаткових фільмокопій відповідно до технології показу. У загальні витрати одного показу включаються заробітні плати працівників, витрати на утримання обладнання, а також витрати на роялті.

При цьому, проводячи сегментацію брендів, ціновий поділ не є ключовим критерієм для групування мереж кінотеатрів. На рис. 2.6 подано сегментацію

брендів, яку згруповано за такими критеріями: синтез розташування та технологічності обладнання, що формує чотири сегменти:

– Прем'єрний кінотеатр, тобто кінотеатр, де влаштовуються перші покази кінострічок у країні, це може бути прес-показ, гала-прем'єра у форматі вечірки, проведення ексклюзивних фестивалів тощо.

– Кінотеатр вихідного дня – це кінотеатр, який розміщено у торговельному центрі з великою кількістю привабливих місць для шопінгу, де можна провести увесь день.

– Кінотеатр «біля дому» – це кінотеатр, розташований у великому спальному мікрорайоні, призначений для відвідувачів, що живуть у пішій доступності від нього.

– Регіональний кінотеатр – розміщений у містах, які не є обласними центрами, часто не має конкурентів.

Відмінності усередині кожного сегменту полягають у поєднанні двох факторів – оновлення інтер'єру та обладнання для показу й місця розташування. Оскільки мережі кінотеатрів мають багато кінотеатрів, серед яких можна виокремити декілька критеріїв, тож бренди входять до декількох сегментів (рисунок 2.6).

Прем'єрний кінотеатр	Oscar, Сінема Сіті	КП Київ Кінофільм
Кінотеатр вихідного дня	Multiplex, Планета кіно	Kinoland
Кінотеатр «біля дому»	Wizoria, Міромах, Сінема Сіті, Oskar	Лінія кіно, КП Київ Кінофільм
Регіональний кінотеатр	Wizoria, Лінія кіно	Filmax, Батерфляй

Оновлення інтер'єру менше 5-ти років тому

Інтер'єр та обладнання старше 5-ти років

Рис. 2.6. Сегментація брендів мереж кінотеатрів

Джерело: розроблено автором.

Виходячи з рисунка 2.6, найбільше скупчення у квадрантах кінотеатрів вихідного дня та кінотеатрів «біля дому».

Показники діяльності лідерів ринку мереж кінотеатрів щороку зростали. Найбільші темпи росту у мережі кінотеатрів Multiplex. Бачимо, що провідні мережі кінотеатрів – Multiplex, Планета кіно, Wizoria та Сінема Сіті. У 2020 році мережа кінотеатрів Сінема Сіті була викуплена власниками мережі кінотеатрів Wizoria. Це зумовлене впливом кризових умов, неефективним маркетингом та менеджментом керівництва компанії. Кризовий 2020 звітний рік усі мережі кінотеатрів завершили з нульовим прибутком, а ТОВ Сінема центр, на відміну від інших конкурентів, має заборгованість 21983 грн.

Таблиця 2.6

Фінансові показники 5-ти мереж кінотеатрів за 2018–2020 рр.

Мережа	Юридична назва	Дохід, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис. грн		Темп приросту, %	
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Планета кіно	ТОВ «Тріумф медіа груп»	338 786	425 501	191 280	86715	-234221	25,6%	-55
Мультиплекс	ТОВ Мультиплекс Холдинг	550 000	710 000	0	160000	-710000	29,1%	-100
Кіноман	ТОВ Кіноман	30 000	35 000	0	5000	-35000	16%	-100
Wizorgia	ТОВ Піраміда Трейд	8 001,5	14 440,3	238,3	6000	-8440,3	8%	-98,3
Сінема Сіті	ТОВ Сінема центр і ТОВ Світ Сінема	10 974	13 598	-21983	2624	-35581	23%	-261,7

Джерело: сформовано автором на основі [додаток Г-3].

До зовнішніх факторів, які впливають на формування маркетингової стратегії кінотеатру, відносять споживачів послуг кінотеатру. Для вивчення потреб відвідувачів було проведено онлайн-опитування через Google Form у період з 23 жовтня 2020 р. по 4 січня 2021 р. В опитуванні взяли участь 943 респонденти. Анкетування містило 23 питання (додаток А), які сформульовано таким чином, щоб визначити особистісні характеристики респондента, тобто стать, вік, приналежність до соціальної групи, сімейний стан, кількість дітей. Інша група запитань спрямована на визначення характерної цій людині поведінки по відношенню до відвідування кінотеатру: мотивацію, спосіб покупки, жанрові переваги, формат, тип місць, купівля супроводжуючих товарів. Третя група запитань визначає ступінь лояльності клієнта до кінотеатру: чи є він учасником програми лояльності кінотеатру, чи підписаний на соціальні мережі та чи задоволений кінотеатром.

У таблиці 2.7 подано розподіл відповідей на запитання першої групи. Серед усіх опитаних близько 70% відвідували кінотеатр протягом поточного року.

Таблиця 2.7

Кількісне вираження розподілу відповідей на запитання 1–6

Запитання	Варіанти відповідей	Частка, %
Вкажіть вашу стать	Жіноча	74
	Чоловіча	26
Оберіть свою вікову категорію	До 16	0,2
	16–18	35
	18–30	59
	30–50	4,5
	50+	0,3
Сімейний стан	У шлюбі	6,1
	Не у шлюбі	93,9
Скільки у вас дітей?	0	94,9
	1	2,8
	2	1,9

Продовження табл. 2.7

	3	0,4
До якої соціальної групи можете себе віднести?	Студент(ка)	81,2
	Школяр(ка)	0,3
	Не працюю	2,7
	Найманий працівник	12,7
	Підприємець	3,1
Чи відвідували ви кінотеатри протягом поточного року?	Так	69,7
	Ні	30,3

Джерело: сформовано автором на основі [додаток А].

За місцем відвідування кінотеатрів найчисельнішою групою є респонденти з м. Києва, та при цьому дослідження охоплює значно ширшу географію України: міста Полтава, Вінниця, Одеса, Дніпро, Запоріжжя, Львів, Рівне, Суми та інші (рисунок 2.7).

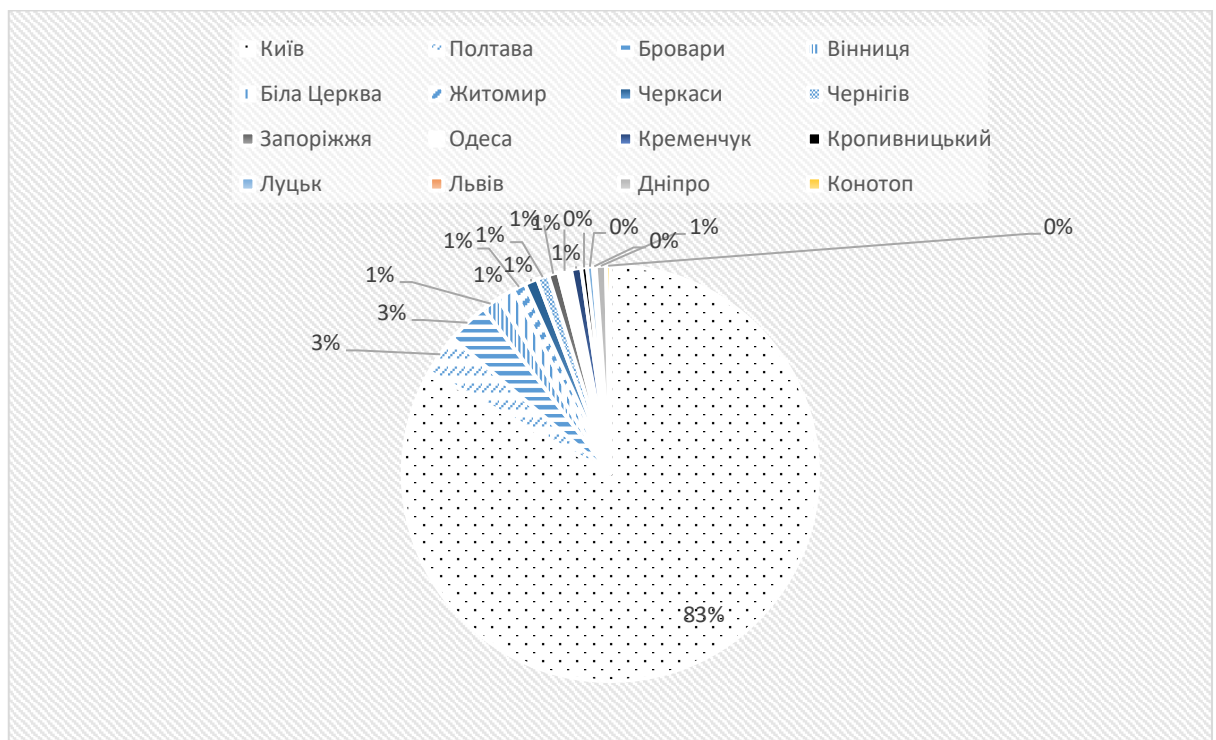


Рис. 2.7. Розподіл респондентів за містами

Джерело: сформовано автором на основі [додаток А].

При цьому було проаналізовано у контексті соціальних груп поведінку глядачів.

Таблиця 2.8

Соціальна група	Мотивація відвідування	Частота відвідування	Покупець	Місце покупки	Тип місць	Тиждень прокату	День	Час	Технологія	Покупки у кінобарі	Беруть участь у ПЛ	Соц. мережі	Задоволеність за методикою NPS
Студенти	Атмосфера спільного перегляду кіно	Раз на два місяці / Раз на півріччя	Респондент, один квиток	У касі	Звичайні	Після спаду ажіотажу / у прем'єрний період	Вихідний	Вечірній	2D	Так	Ні	Ні	41%
Непрацюючі, у декреті	Розважитись та відпочити	Раз на півріччя	Респондент, один квиток	У касі	Звичайні	Після спаду ажіотажу	Будні / вихідні	Вечірній	3D	Так	Ні	ні	48%
Наймані працівники	Розважитись і відпочити	Раз на два місяці	Респондент, два квитки	У касі	Звичайні місця	Після спаду ажіотажу / на прем'єрному тижні	Вихідні / будні	Вечірній	2D	Так	Ні/так	Ні/так	43%
Підприємці	Розважитись та відпочити	Раз на два місяці / раз у квартал	Респондент, від двох, для всієї родини	Он-лайн	Звичайні / VIP-місця	Перший тиждень прокату	Вихідний	Вечірній	2D	Так	Ні/так	Ні	47%

Розподіл відповідей за соціальними групами

Джерело: сформовано автором на основі [додаток А].

За даними таблиці 2.8 NPS менше 50% – це означає, що у цілому відвідувачі не дуже задоволені кінотеатрами, отже, потрібно удосконалювати первісність – для покращання загального враження відвідувачів.

Наступне питання було спрямоване на те, щоб дізнатися, яка мотивація відвідування кінотеатрів (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Розподіл відповідей щодо мотивації відвідування кінотеатрів

Запитання	Варіанти відповідей	К-ть відповідей	Відсоток
Зазвичай ви ходите до кінотеатру для того, щоб	Розважитися й відпочити	371	39,1
	Наромантичне побачення	41	4,1
	Для атмосфери спільного перегляду з друзями й попкорном	321	34,1
	Влаштувати сімейний відпочинок з дітьми	17	2
	Подивитися фільм у паузі між справами в очікуванні зустрічі, рейсу	0	-
	Для власного культурного розвитку	41	4
	Дивитися фільми мовою оригіналу	5	0,5
	Влаштувати корпоративний відпочинок з колегами	1	0,1
	Відвідати захід, презентацію з акторами чи вечірку перед фільмом і подивитися кіно	1	0,1
	Подивитися довгоочікувану прем'єру (з улюбленої франшизи або актором)	134	14

Джерело: сформовано автором на основі [додаток А].

Таблиця 2.10

Мотивація відвідування	Частота відвідування	Покупець	Місце покупки	Тип місць	Тиждень прокату	День	Час	Технологія	Покупки у кінобарі	Беруть участь у ПЛ	Соц. мережі	Задоволеність за методикою NPS
Очікуваний фільм	Раз у півріччя	Респондент, один квиток	У касі	Звичайні	У прем'єрний період	Вихідний	Вечірній	2D	Так	Ні	Ні	41
Щоб подивитися фільми мовою оригіналу	Раз на рік	Респондент, один квиток	У касі	Звичайні	У прем'єрний період	Будній	Вечір	3D	Так	Ні	Ні	20
На романтичне побачення	Раз у півріччя	Супутник	Не купують	Звичайні і/ LUXмісця	Після спаду ажіотажу	Будні/вихідні	Вечір	2D IM AX	Так	Ні	Ні	51

Розподіл відповідей на запитання щодо особливостей поведінки відвідувачів

Джерело: сформовано автором на основі [додаток А].

Наступне питання мало на меті виявити частоту відвідування кінотеатрів. Три найбільші групи – це раз на два місяці, раз у півріччя та щомісячно (рисунок 2.8).

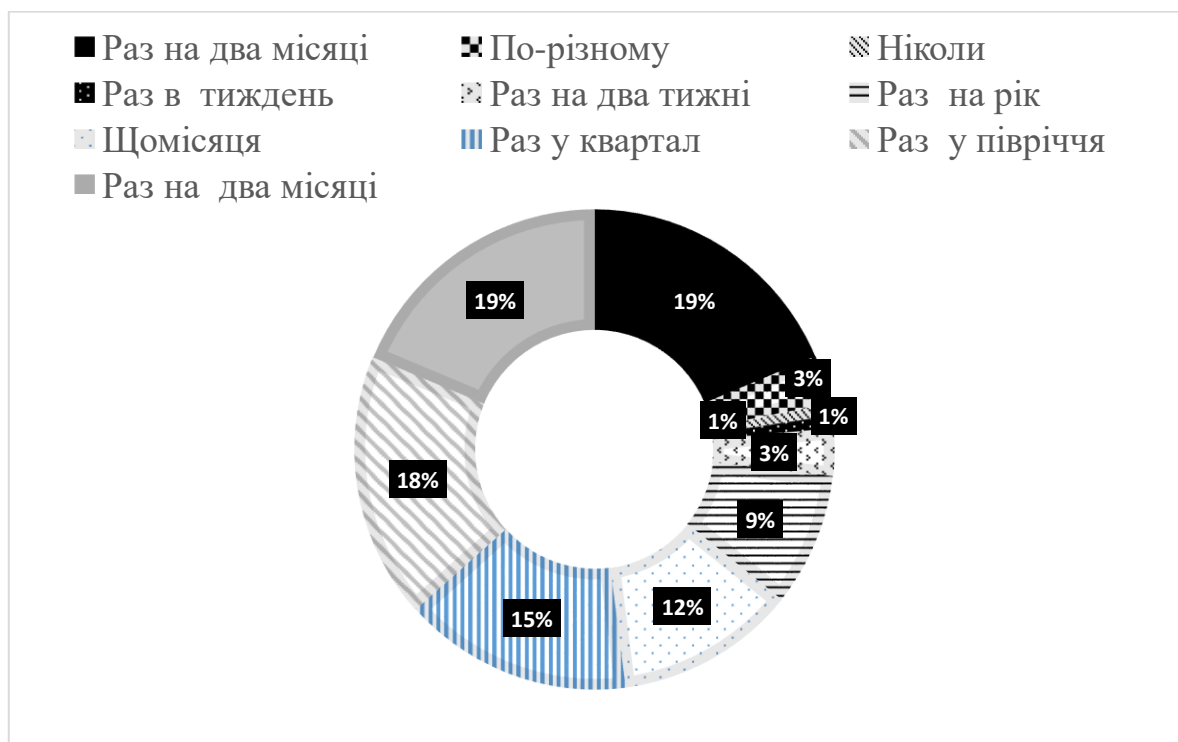


Рис. 2.8. Частота відвідування кінотеатру

Джерело: сформовано автором на основі [додаток А].

Результати опитування респондентів щодо участі у безпосередньому процесі покупки квитка та скільки квитків купує, у разі позитивної відповіді представлено на рисунках 2.9, 2.10.



Рис. 2.9. Відповідь на питання хто купує квиток

Рис. 2.10. Розподіл відповідей, скільки квитків купують

Джерела: сформовано автором на основі [додаток А].

Таблиця 2.11

Розподіл відповідей чоловіків та жінок

Показник	Чоловіки	Жінки
Мотивація	Розважитися та відпочити	
Частота	Щомісяця	Раз у півріччя
Кількість квитків	Два	Один
Місце покупки	У касі	У касі
Тиждень прокату	Прем'єрний тиждень	2-4 тиждень
Час сеансу	Вечір будній	Вечір вихідного

Джерело: сформовано автором на основі [додаток А].

Ті респонденти, які купують квитки для себе і своїх друзів чи родини, тобто більше двох квитків, потенційно привабливі як цільова група, адже саме вони приймають ключові рішення щодо покупки. Таких респондентів серед опитаних – 72 особи. Більшість серед них – жінки (70%). Це жінки у рівних пропорціях підприємниці та наймані працівниці, усі у шлюбі, мають двоє дітей, вони відвідували кінотеатр у поточному році, а частота відвідування, притаманна їм – раз у півроку-квартал. Стовідсотковим варіантом мотивації для них став сімейний відпочинок, при цьому для придбання квитків задіяно різні способи. Переважно чекають, доки пройде ажітаж та відвідують кінотеатр на 3–4 тижні прокату фільму. Купують квитки на звичайні місця, переважно на денні сеанси у форматі 3D, не користуються програмою лояльності та не підписані на соціальні мережі кінотеатру, але мають рівень лояльності 45%.

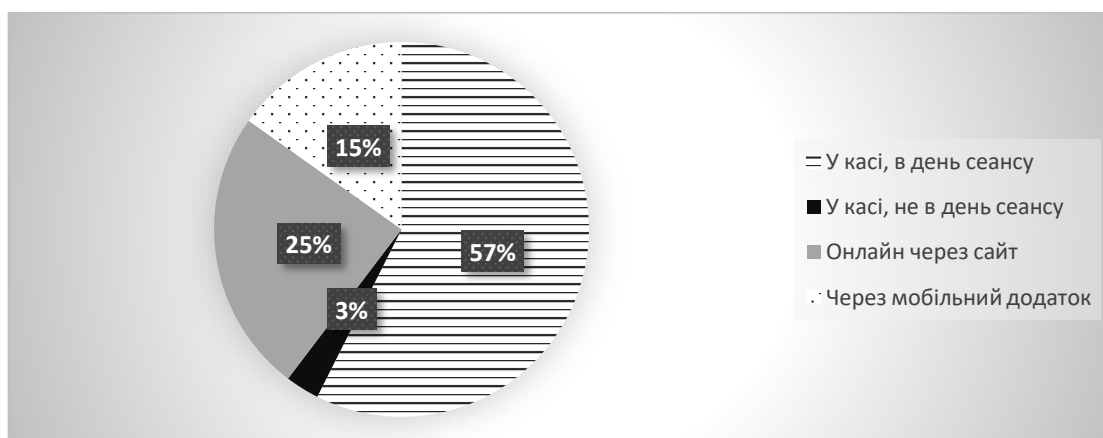


Рис. 2.11. Діаграма розподілу відповідей стосовно способів покупки
Джерело: сформовано автором на основі [додаток А].

Таблиця 2.12

Співвідношення способів покупки до особливостей споживчої поведінки відвідувача

Особливості споживчої поведінки відвідувача	Купують у касі	Через сайт	Мобільний додаток
Мотивація	Розважитись і відпочити		
Частота відвідування	Раз на два місяці		Щомісяця
Тиждень прокату	Прем'єрний тиждень	Чекають, доки пройде ажіотаж	Прем'єрний тиждень
Програма лояльності	Ні	Ні	Так

Джерело: сформовано автором на основі [додаток А].

Серед опитаних респондентів лише 97 осіб обирають квитки на місця підвищеного комфорту, більшість обирають звичайні місця. Зупинимося детальніше на тих респондентах, які обирають LUX-місця. Серед них 75% жінки переважно вікової категорії 18–30 років, які у більшості відвідують кінотеатр з періодичністю раз на два місяці, мають мотивацію розважитися та відпочити. Вони купують два квитки, відвідують на прем'єрному тижні, як правило, у вихідні увечері, переважно у форматах 2D та IMAX, роблять покупки у кінобарі, 57% з них не користуються програмою лояльності, а підписані на соціальні мережі кінотеатрів – тільки 20%. Окремою категорією опитаних є відвідувачі VIP-залів. У нашому дослідженні таких 21 особа. Це переважно чоловіки, які обирають VIP-зали для романтичного побачення, з частотою відвідування раз у півріччя, однаково по 45% розподілені відсотки тих, хто ходить у прем'єрний тиждень і навпаки – на 3–4 тижні, коли пройде ажіотаж і у рівному розподілі вихідні/будні, майже порівну між форматами, найбільше – IMAX та 2D, 86% купують їжу у кінобарі, не користуються програмами лояльності та не підписані на соціальні мережі у переважній більшості (рисунок 2.12).

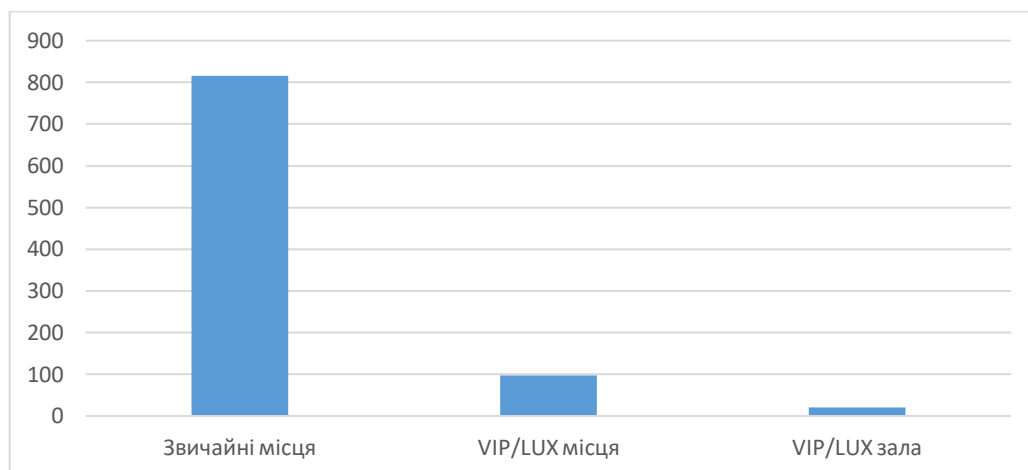


Рис. 2.12. Типи місць, які обирають респонденти

Джерело: сформовано автором на основі [додаток А].

Оскільки у кінотеатрів прем'єри щочетверга, фільми мають тижневий прем'єрний період. У більшості уже розглянутих сегментів зустрічається дві великі групи – відвідування на прем'єрному тижні або ж чекають, доки пройде ажіотаж. Тому розглянемо, які саме респонденти відмітили відвідування допрем'єрних показів. Таких анкет 26, це жінки й чоловіки віковими групами 16–18 і 18–30, їхня мотивація – розважитися та відпочити. Частота відвідувань дуже низька, найбільша група – 33% ходять до кінотеатрів раз на рік (рисунок 2.13).

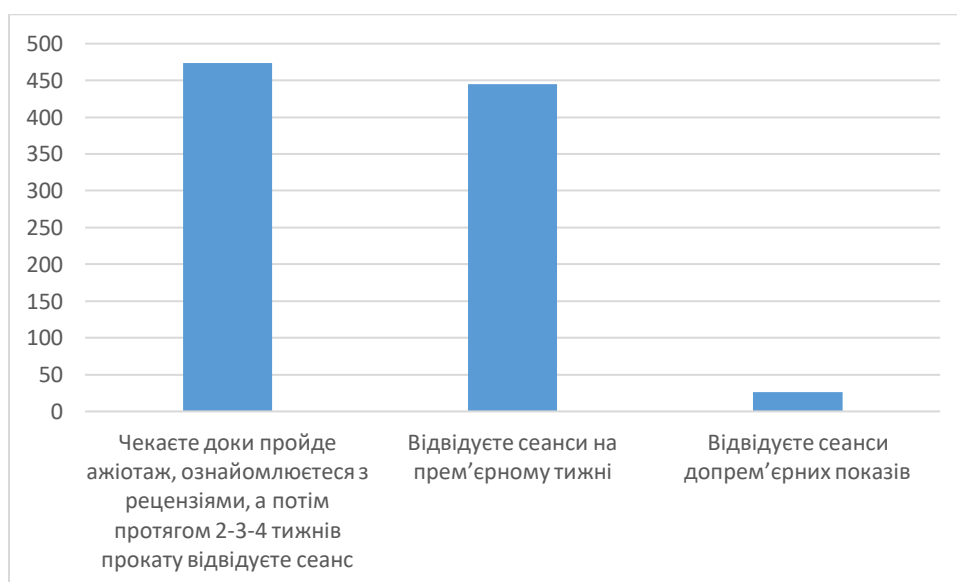


Рис. 2.13. Розподіл відвідування після виходу фільму

Джерело: сформовано автором на основі [додаток А].

На питання щодо дня та часу відвідування кінотеатру, найбільше відвідувачів відповіли: вечір (рисунок 2.14) вихідного дня (рисунок 2.15). Розглянемо менш популярний, але дуже важливий для мереж кінотеатрів сегмент відвідувачів, що ходять вранці у будні дні. Таких анкет усього 12. Це переважно жінки, віком 18–30, які відвідують кінотеатр раз у півріччя, купують один квиток для себе, переважно онлайн, на 3–4 тижні прокату фільму, переважно на комедії у 2D форматі на звичайні місця, купують їжу у кінобарі, не користуються програмою лояльності і не підписані на сторінки у мережі кінотеатрів у соціальних мережах.

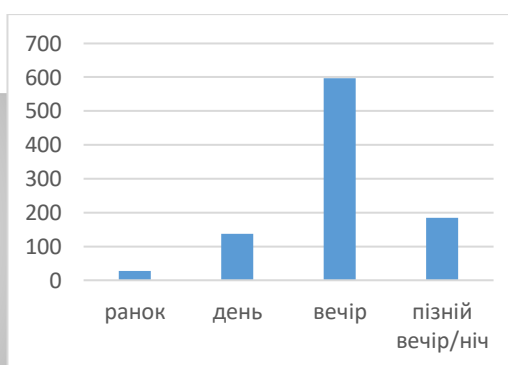
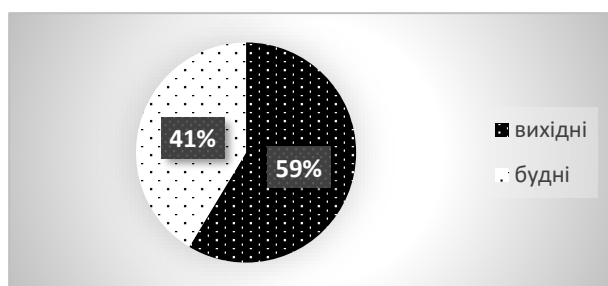


Рис. 2.14. Відповіді респондентів щодо дня відвідування

Рис. 2.15. Відповіді опитаних щодо часу відвідування

Джерела: сформовано автором на основі [додаток А].

За жанровими уподобаннями перше місце посідає комедія, інші жанри розподілені у рівних співвідношеннях і, оскільки у переважній більшості анкет було вказано по 3–5 жанрів, то можна зробити висновок, що жанрова приналежність є найменш вагомим фактором у мотивації походу до кінотеатру (рисунок 2.16).

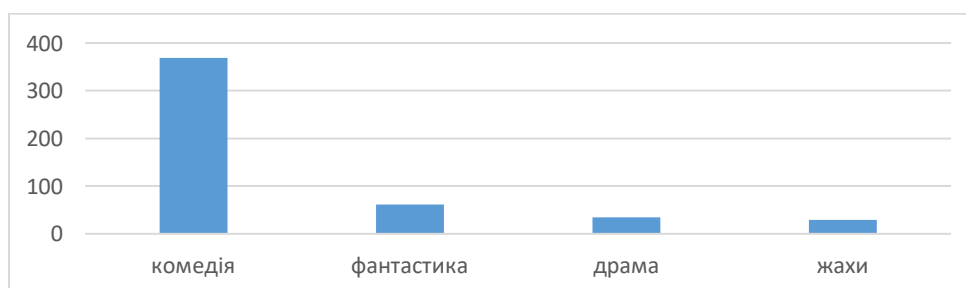


Рис. 2.16. Жанри, перелічені в анкетах респондентів

Джерело: сформовано автором на основі [додаток А].

Щодо форматів відвідування, найбільш популярним є 2D, що зумовлено широкою розповсюдженістю, адже це базова технологія для кінотеатру і не кожен фільм, що виходить у прокат, може бути відтворений у будь-якій іншій технології (рисунок 2.17).

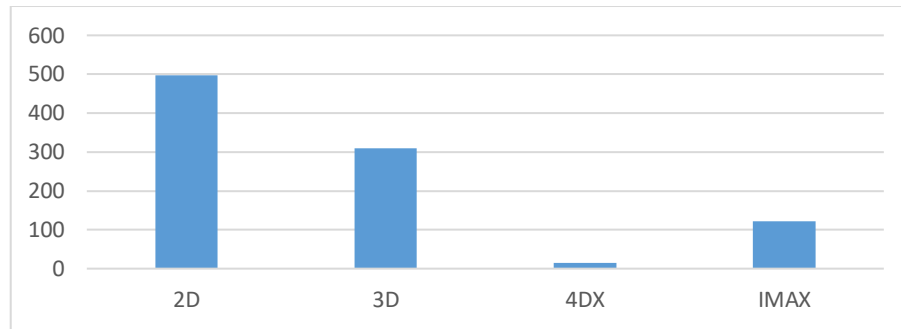


Рис. 2.17. Розподіл за технологіями, у яких найчастіше дивляться фільми респонденти

Джерело: сформовано автором на основі [додаток А].

На запитання щодо покупок у кінобарі, було отримано найбільшу кількість анкет зі ствердною відповіддю (рисунок 2.18). Проаналізуємо тих респондентів, які відповіли, що не купують їжу у кінобарі кінотеатру. Відповідь «ні, приношу із собою їжу, яку споживаю під час сеансу» – у 249 анкетах. Це з великою перевагою жінки вікової категорії 18–30 років, які відвідують кінотеатр, щоб відчутти атмосферу спільного перегляду фільму у компанії друзів та з попкорном, їхня частота відвідування дрібно розподілилася між усіма варіантами відповідей, найбільша група – 21% – відвідують кінотеатр раз на півріччя. 61% купують квитки у касі кінотеатру, 45% купують один квиток, тільки для себе, 92% на звичайні місця, 55% відвідують сеанси на 3–4 тижні прокату фільму, 54% у вихідні дні, 57% увечері, 62% не користуються програмою лояльності та 87% не підписані на соціальні мережі кінотеатру.

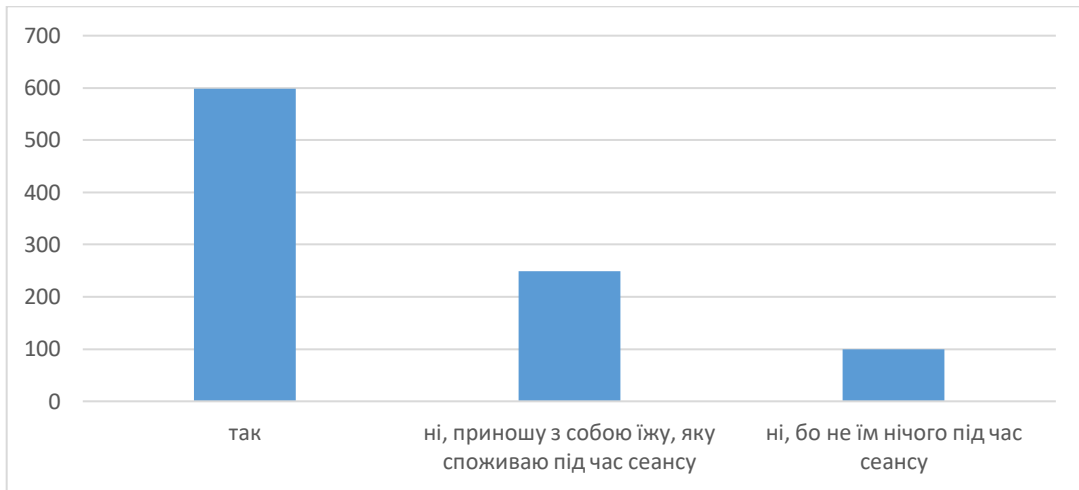


Рис. 2.18. Розподіл відповідей щодо покупки у кінобарі

Джерело: сформовано автором на основі [додаток А].

Розподіл серед опитаних щодо кінотеатрів, які вони відвідують. Найбільше респондентів є відвідувачами кінотеатрів Multiplex, Планета кіно, Оскар та Wizoria (рисунок 2.19).

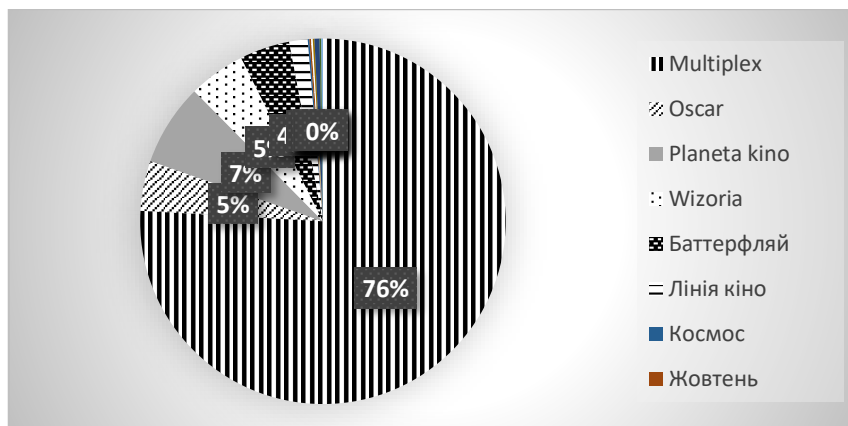


Рис. 2.19. Розподіл відповідей щодо кінотеатрів, які найчастіше відвідує респондент
Джерело: сформовано автором на основі [додаток А].

Наступне питання, щодо участі у програмі лояльності, дало найбільше негативних відповідей (рисунок 2.20). Беруть участь у програмі лояльності кінотеатру 236 респондентів. З них 70% жінки, 62% належать до вікової категорії 18–30 років, 39% з мотивацією відвідування – розслабитися та відпочити. Найпоширеніша частота відвідування – раз у два місяці – 28%, саме вони купують квитки (59%), частіше тільки один квиток (49%), 54% купують квитки онлайн на звичайні місця – у рівному співвідношенні – на сеанси прем'єрних фільмів та на третьому тижні прокату, майже однаково – у будні і з невеликим випередженням – у вихідні, переважно у вечірній час. Купують

продукцію у кінобарі 72%, більшість не підписані на соціальні мережі кінотеатру. Рівень лояльності – 64%, а у тих, хто не бере участь у програмі лояльності – 17%.

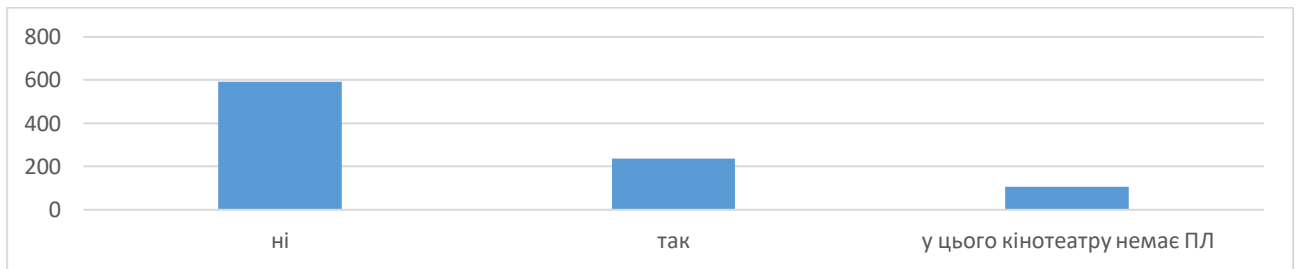


Рис. 2.20. Участь респондентів у програмі лояльності кінотеатру

Джерело: сформовано автором на основі [додаток А].

Серед опитаних 86% вказали, що не підписані на кінотеатр, до якого ходять, у соціальних мережах і тільки 14% стежать за кінотеатрами в інтернеті (рисунок 2.21).

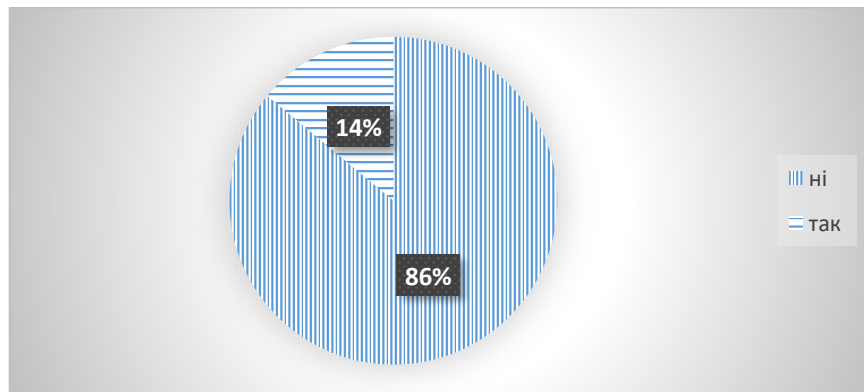


Рис. 2.21. Розподіл підписаних на соціальні мережі кінотеатру респондентів

Джерело: сформовано автором на основі [додаток А].

Проведений аналіз відповідей респондентів стосовно їхньої поведінки щодо відвідування кінотеатрів вказує на наявність можливості для впливу на цільові сегменти у комунікаційній, сервісній та загальній маркетинговій стратегії мереж кінотеатрів. Оскільки репертуар кінотеатру оновлюється щотижня, а більшість респондентів відвідує кінотеатр найчастіше раз у місяць, то є можливість збільшити частоту відвідування. Стимулами для заохочення можуть бути – нарахування бонусів за програмою лояльності, промокоди або купони на знижку наступного відвідування з обмеженим строком дії. За результатами дослідження, відвідувачі, які не купують їжу у барі, переважно

купають квитки у касі. Спираючись на це, слід пропрацювати комунікацію з цим сегментом шляхом реклами у прикасовій зоні. Перегляд фільмів у вір-залах необхідно просувати через позиціонування як спосіб проведення ідеального побачення, цільова аудиторія – чоловіки. Оскільки найбільшу кількість квитків купує сегмент – жінки у шлюбі, з дітьми, які у той самий час рідко відвідують кінотеатри і не користуються програмою лояльності – необхідно долучити їх до програми лояльності і шляхом заохочень та анонсів стимулювати збільшення частоти відвідувань. Допрем'єрні покази відвідують опитані з мотивацією подивитися очікуваний фільм, тому варто зосередитись на тому, щоб вони були підписані на соціальні мережі кінотеатру та формувати ажіотаж на фільми, аби уже задовго до прем'єри вони були проінформовані щодо цікавих фактів про фільм, його акторський склад тощо. Також дослідження показало: рівень лояльності у користувачів програми лояльності у рази більший, ніж у тих, хто не користується програмлю. Це означає, що кінотеатрам необхідно застосовувати у своїх маркетингових стратегіях програму лояльності, а тим, хто уже її має, акцентувати увагу відвідувачів та залучати їх, наприклад, нарахуванням стартових бонусів за приєднання до програми лояльності. Спираючись на вказані вище рекомендації, результати дослідження можуть бути використані при розробленні маркетингової стратегії мереж кінотеатрів та стати підґрунтям для підвищення ефективності їхньої роботи.

2.2. Стратегічний аналіз маркетингового середовища мереж кінотеатрів

Як було зазначено у пункті 1.3, маркетингові стратегії мереж кінотеатрів обираються на основі проведеного аналізу. Саме результати експертних оцінок мікро- та макросередовища мереж кінотеатрів стануть базисом для обрання їхньої маркетингової стратегії. Тому необхідно провести аналіз мереж методом PEST і SWOT, а також зробити SPACE-аналіз кожної мережі кінотеатрів.

Проведемо PEST-аналіз для кожної мережі кінотеатрів. У третьому пункті першого розділу, описуючи методологію, подано опис вибору факторів. Для зручності проведення аналізу, розмежуємо позитивні й негативні фактори та занесемо до таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Фактори для PEST-аналізу

Політико-правові фактори	
Позитивні	Негативні
Державне регулювання (3)	Воєнний стан (1)
Співпраця с дистриб'юторами у правовому полі (4)	Встановлення вікових обмежень на фільми (2)
Економічні фактори	
Позитивні	Негативні
Покращання інвестиційного клімату (3), розвиток ринку франшизи також буде позитивним фактором (4)	Зниження платоспроможності населення (1), інфляція (2)
Соціально-культурні та демографічні фактори	
Позитивні	Негативні
Традиції святкування (3). Збільшення молодого населення (4)	Зміна уподобань та смаків населення (1). Мінливість моди (2)
Технологічні і природно-географічні фактори	
Позитивні	Негативні
Розвиток технологій (3). Місце розташування (4)	Сезонність (1). Піратство (2)

Джерело: розроблено автором.

Кожен з факторів отримує оцінку його важливості для галузі, а потім для кожної мережі кінотеатрів окремо. Отримані результати заносимо до таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

PEST-аналіз мереж кінотеатрів

Ф-ри №	Важливість Х	Вплив на мережі кінотеатрів Y												Спрямованість впливу I
		Київ Кінофільм	Батерфлай	Оскар	Cinema city	Одеса-кіно	Кінотема	Кінопалац	kinoland	Планета кіно	Multiplex	Wizoria	Лінія кіно	
Політико-правові фактори														
1	3	3	3	3	2	4	4	4	3	1	1	3	3	-1
2	3	1	2	2	3	1	1	3	3	4	4	4	3	-1
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	+1
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	+1
Усього		12	9	9	9	9	9	3	6	9	9	3	6	
Економічні фактори														
1	5	5	4	3	3	5	5	4	3	3	3	4	4	-1
2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	-1
3	2	1	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	+1
4	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	+1
Усього		-27	-16	-7	-7	-17	-17	-16	-9	-7	-7	-16	-16	
Соціально-культурні і демографічні фактори														
1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1
2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1
3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	+1
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	+1
Всього		36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	
Технологічні та природно-географічні фактори														
1	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	-1
2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	-1
3	3	2	3	4	5	3	3	3	4	5	5	4	3	+1
4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	5	5	4	5	+1
Усього		-4	3	6	9	-10	-10	-6	2	9	9	2	3	

Джерело: розроблено автором.

Далі підрахуємо суму оцінок за усіма факторами для кожної мережі кінотеатрів.

Таблиця 2.15

Розрахунок оцінок PEST-аналізу для мереж кінотеатрів

Мережа кінотеатрів	Кількісний показник у балах
Київ Кінофільм	17
Батерфляй	32
Оскар	44
Cinema city	47
Одеса-кіно	18
Кінотема	18
Кінопалац	17
Kinoland	35
Планета кіно	47
Multiplex	47
Wizoria	25
Лінія кіно	29

Джерело: розроблено автором.

Як висновок до проведеного PEST-аналізу визначаємо, що рівень чутливості до змін у зовнішньому середовищі для мереж кінотеатрів високий. Негативні фактори мають більший вплив на невеликі мережі.

З групи політико-правових факторів негативну роль для невеликих мереж Одеса-кіно, Кінопалац та Кіно-тема, відіграє квотування українського кіно через обов'язки включення навіть низькоякісного фільму до прокату, жертвуючи сеансами, які б могли заробити значно більше. У багатозальних кінотеатрах таких проблем немає. Для них актуальніше встановлення вікових обмежень. Цільова аудиторія деяких фільмів не співпадає зі встановленими обмеженнями. Наприклад, дуже популярні серед підлітків фільми «Дедпул 2», «Воно-2», «Хижі пташки...» мають вікове обмеження 18+, а це означає що ці стрічки не змогли заробити ледь не 15% прокату через обмеження віку. Але з іншого боку, позитивні фактори цієї групи, такі як державне регулювання та правове регулювання взаємодій з дистриб'ютором шляхом тільки підписання

договорів, отримання прокатних посвідчень на кожен фільм та повна підконтрольність процесу юридичному полю забезпечує мережі кінотеатрів від негативних впливів і забезпечує безперебійну роботу.

Економічні фактори негативно впливають у першу чергу також на маленькі мережі. Кінопалац та Кінотема, що розташовані здебільшого у невеликих містах, особливо чутливі до рівня платоспроможності населення. До них приєднується і Київ Кінофільм, оскільки цільова аудиторія державних кінотеатрів також чутлива до ціни за квиток – це і мережа кінотеатрів Одеса-кіно, адже вони притримуються стратегією найнижчої ціни і також мають аудиторію, для яких зменшення доходів буде означати зменшення витрат на розваги у першу чергу. Інфляція впливає на усі мережі кінотеатрів однаково та фактор є не дуже вагомим.

Соціально-культурні й демографічні фактори здебільшого позитивно впливають на усі кінотеатри, а технологічні і природно-географічні фактори також мають значний вплив. Найбільше сезонність у негативному плані позначається на Одеса-кіно та Кінотема.

Здійснено SWOT-аналіз кінобізнесу мереж кінотеатрів. Аналіз внутрішніх факторів навколишнього середовища визначається різними функціональними сферами бізнесу. Середовище, у якому діють кінотеатри, складається із внутрішнього та зовнішнього. Їхні чинники відрізняються одне від одного. Фактори зовнішнього середовища складаються із зовнішніх факторів традиційного ринку послуг і при цьому мають високу чутливість до сезонності, що за цими факторами схожі на ринки послуг та роздрібної торгівлі. Внутрішні фактори навколишнього середовища перетинаються з інтернет-маркетингом та електронною торгівлею, адже точки продажу квитків не обмежуються касами, а здійснюються через інтернет-сайти та мобільні додатки (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16

Матриця SWOT-аналізу мереж кінотеатрів

	<p>Можливості (O).</p> <p><i>Зовнішні фактори.</i></p> <p>Добре розрекламовані фільми.</p> <p>Святкові дні, пов'язані з традицією відпочинку у кіно</p>	<p>Загрози (T).</p> <p><i>Зовнішні фактори.</i></p> <p>Сезонність.</p> <p>Конкуренція з боку стрімінгових платформ.</p>
<p>Сили (S).</p> <p><i>Внутрішні фактори.</i></p> <p>Унікальна атмосфера спільного перегляду фільму.</p> <p>Унікальні події, зустрічі з акторами</p>	<p>Поле SO.</p> <p>(«Максі-Максі»).</p> <p>Добре розрекламовані фільми мають бути підкріплені зустрічами з акторами або прем'єрними вечірками.</p> <p>У святкові дні, пов'язані з традицією відпочинку у кіно, підсилювати атмосферу тематичним декором, вбранням персоналу тощо</p>	<p>Поле ST.</p> <p>(«Максі-Міні»).</p> <p>Підсилювати унікальну атмосферу спільного перегляду фільму у періоди спаду інтересу до кінотеатрів.</p> <p>За рахунок створення унікальних подій залучати глядачів, які могли б обрати перегляд на стрімінгових платформах</p>
<p>Слабості (W).</p> <p><i>Зовнішні фактори.</i></p> <p>Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистриб'ютором.</p> <p>Висока собівартість одного сеансу</p>	<p>Поле WO.</p> <p>(«Міні-Максі»).</p> <p>Добре розрекламований фільм буде користуватися попитом, тому договірні зобов'язання будуть нівельовані.</p> <p>У святкові дні собівартість знижується за рахунок великої наповненості залу</p>	<p>Поле WT.</p> <p>(«Міні-Міні»).</p> <p>Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистриб'ютором може негативно впливати на собівартість одного сеансу.</p> <p>Конкуренція з боку стрімінгових платформ буде загострюватися під впливом сезонності</p>

Джерело: розроблено автором.

Слабка сторона – залежність від договірних умов з дистриб'ютором відкриває можливість високих продажів квитків на дуже розрекламовані фільми, у тому числі за допомогою зусиль дистриб'юторів. Загроза сезонності відкриває можливість підвищення попиту на квитки у святкові дні, наприклад,

14 лютого, коли традиції романтичного побачення у цей день спонукають велику кількість людей відвідувати кінотеатр. Загроза конкуренції з боку стрімінгових платформ відкриває посилення сильної сторони – організації унікальних івентів, зустрічі з акторами та членами знімальної групи. Висока собівартість одного показу може компенсуватися за рахунок більшої кількості місць у залах, що створить можливість збільшення прибутку на фільми з високим попитом. У додатку І представлені таблиці SWOT-аналізу кожної мережі кінотеатрів. Відповідно, мережам кінотеатрів Лінія Кіно, Кіно-тема та Wizeria необхідно обрати стратегію Міні-Максі, а мережам Одеса-кіно КП Київ Кінофільм, KinoLand, Кінопалац, Батерфляй, Multiplex, Планета кіно та Оскар Максі-Максі (Додаток Н).

Для проведення SPACE-аналізу усі мережі кінотеатрів розглядаються за такими критеріями: рентабельність інвестицій, стабільність прибутку, ліквідність, частка підприємства на ринку, привабливість цінової політики, потенціал комунікацій, конкурентна ситуація у галузі, стадія життєвого циклу галузі, чутливість споживачів до ФОПСТИЗ тощо.

Розглянемо оцінки за факторами SPACE у таблиці комунального об'єднання Київ Кінофільм. Рентабельність інвестицій – це вагомий фактор, проте середня оцінка балів експертів за цим критерієм невелика, адже комунальне підприємство має кінотеатри, що потребують великих інвестицій за усіма маркетинговими параметрами – від технологічного аспекту та інтер'єру до бюджетів на просування. Стабільність прибутку вища за рентабельність, це пов'язане з тим, що за довгі роки існування у кінотеатрів об'єднання є уже декілька поколінь відвідувачів, для яких кінотеатр не потребує реклами і давно відоме й улюблене місце відпочинку. Частка ринку оцінена у 5 балів з огляду на кількість залів порівняно з іншими мережами. Цінова політика оцінена як приваблива, бо є найнижчою на ринку, адже кінотеатр комунальний і ядро аудиторії – це школярі. За результатами SPACE-аналізу вектор КП Київ Кінофільм (додаток В, рис. В.1) знаходиться у секторі конкурентної стратегії.

Це означає, що у даного об'єднання є достатньо великі потужності, 21 кінозал у дванадцяти кінотеатрах у місті Києві, велика аудиторія, яка поколіннями відвідувала кінотеатри цього КП. Разом з цим, інвестиції, через низьку рентабельність, не привабливі ані для держави, ані для інвесторів. Однак, саме збільшення бюджетів та посилення політики просування потребують кінотеатри КП Київ Кінофільм.

Мережа кінотеатрів Батерфляй має доволі високі бали у вагомих критеріях рентабельності інвестицій (оскільки мережа швидко розвивається, тому й швидко окупується) та стабільності прибутку (тому, що кінотеатри мережі будуються або у великих спальних районах, або є єдиним кінотеатром у маленькому містечку). Частка ринку за кількістю кінозалів також велика, і це вагомий критерій для мережі кінотеатрів: 33 зали у семи кінотеатрах – така кількість залів забезпечує можливості гнучкого розкладу, широкого репертуару, велику кількість відвідувачів. Високі оцінки має мережа у вагомому пункті – привабливість цінової політики та менш вагомому – потенціалі комунікацій. За результатами SPACE-аналізу (додаток В, рис. В.2) робимо висновок, що у підприємства великий фінансовий потенціал, тож воно має дотримуватися агресивної стратегії, яку потрібно підкріпити формуванням своєї унікальної торговельної пропозиції, що відділить її від конкурентів, та інвестувати маркетингові бюджети на її просування.

Проаналізуємо внутрішнє середовище мережі кінотеатрів Оскар. Рентабельність інвестицій та стабільність прибутку має велику значимість і високо оцінена експертами. Це зумовлено тим, що кінотеатри мережі вдало розташовані, розраховані на сегмент відвідувачів середнього й вище за середній клас, дистриб'ютори часто організують гала-прем'єри у Оскар Гулівер, адже у ньому є спеціальні віп-зали, а також розташування у центрі столиці дають можливість відвідування кінотеатру селебретіс. Ліквідність оцінена середньо. Частка ринку є найвагомим критерієм у групі КП і має оцінку, що відповідає ринковій частці за розрахунками по кількості залів мережі. Потенціал

комунікацій наймеш вагомий критерій, але має досить високу оцінку і відображає те, що компанія розвиває комунікаційну політику. Оцінки за критеріями подані у додатку В (табл. В.3). За результатами SPACE-аналізу робимо висновок, що підприємству слід використовувати агресивну стратегію, потенціал розвитку комунікаційної політики, збільшення кількості відвідувачів у наявних кінотеатрів та інвестувати у відкриття нових, використовуючи статус прем'єрного кінотеатру.

Проаналізуємо мережу кінотеатрів Cinema City. Оскільки мережа кінотеатрів встигла окупити витрати на побудову кінотеатрів, а останніми роками не відкривала нові кінотеатри, стабільність прибутку є вагомим фактором з високою оцінкою. Рентабельність інвестицій також висока, бо є висока сила бренду, з огляду на розташування у найпопулярнішому ТРЦ України, Ocean Plaza. Ліквідність має середню оцінку. Привабливість цінової політики є не дуже вагомим фактором, але має високу оцінку, оскільки є релевантною для цільової аудиторії. Частка ринку – вагомий фактор, але має невисоку оцінку, через те, що мережа налічує 19 кінозалів. Потенціал комунікацій високий, але не є вагомим як фактор групи КП. Оцінки представлено у таблиці в додатку В. За результатами SPACE-аналізу робимо висновок, що підприємству слід використовувати агресивну стратегію. Це зумовлено тим, що мережа кінотеатрів Cinema City має високі оцінки фінансової сили, інвестувати у розвиток та побудову нових кінотеатрів буде рентабельно і надасть можливість суттєво збільшити долю ринку й швидко окупити побудову нових кінотеатрів.

Прибуток у мережі Одеса-кіно стабільно низький, і це єдиний показник, що має і високу значимість, і високу оцінку. Інвестувати у мережу майже не рентабельно, адже мережа довгий час знаходиться у спаді і за останні два роки скоротила кількість залів удвічі. Частка ринку мала, потенціал комунікацій низький. Приваблива цінова політика складна й застаріла, тому також низько оцінена, а показник для кінотеатру має середню важливість (додаток В). За

результатами SPACE-аналізу (додаток В, рис. В.5) робимо висновок, що підприємству слід використовувати конкурентну політику. Мережа дуже потребує фінансових ресурсів, переформатування багатьох процесів, цінової та комунікаційної політики.

Розглянемо мережу кінотеатрів Лінія Кіно. Вагомі фактори рентабельності інвестицій та стабільність прибутку мають високі оцінки. Це зумовлено тим, що мережа давно окупила свої кінотеатри і розширюється, має дуже привабливу цінову політику для своєї цільової аудиторії та високу оцінку потенціалу комунікацій, мережа поступово збільшує використання сучасних інструментів діджиталу. Частка ринку має середню оцінку, оскільки спирається на кількість залів. Оцінки занесені до таблиці у додатку В (табл. В.6). За результатами SPACE-аналізу робимо висновок, що підприємству слід використовувати агресивну стратегію, посилювати просування, відкривати нові кінотеатри на велику кількість залів.

Проведемо аналіз мережі кінотеатрів Кіно-тема. Кінотеатри мережі зосереджені у невеликих містах та маленьких населених пунктах. Оскільки мережа утворилася давно, інвестиції у неї були рентабельними, але на разі прибуток не стабільний через застарілість залів. При цьому підприємство має привабливу цінову політику для цільової аудиторії та низький потенціал комунікацій (Додаток В, табл. В.6). За результатами SPACE-аналізу робимо висновок, що підприємству слід обрати конкурентну стратегію. Вона застосовується через пошук нових фінансових ресурсів, аби оновити існуючі кінозали, відновити комунікаційну політику і збільшити попит.

Мережа кінотеатрів Кінопалац розгалужена по усій країні, тому має високу оцінку рентабельності та стабільності прибутку. Частка ринку має середню оцінку, що зумовлено кількістю залів, та трохи вища за середню оцінку потенціалу комунікацій (додаток В). За результатами SPACE-аналізу робимо висновок, що підприємству слід обрати агресивну стратегію. Це зумовлює збільшення фінансової сили мережі кінотеатрів для відкриття нових

кінотеатрів та завоювання нових територіальних ринків. Зробимо аналіз мережі кінотеатрів Kinoland. Мережа діє тільки у м. Харків, але дуже розгалужена. Саме тому має велику рентабельність і є прибутковою. Частка ринку велика, з огляду на велику кількість кінозалів, цінова політика приваблива і є великий потенціал комунікацій. (Оцінки – у додатку В, рис. В.7). За результатами SPACE-аналізу робимо висновок, що підприємству слід використовувати агресивну стратегію. Фінансова сила підприємства достатня для виходу на нові ринки і відкриття нових кінотеатрів, також потрібно використати потенціал комунікацій.

Планета кіноактивно розвивається, майже щопівроку відкриваючи нові багатозальні кінотеатри. Прибутковість стабільна за рахунок високого потенціалу комунікацій та привабливої цінової політики. Результати аналізу у таблиці В.8 у Додатку В. За результатами SPACE-аналізу робимо висновок, що підприємству слід використовувати агресивну стратегію, продовжувати високий темп росту, інвестувати у нові кінотеатри, просуванні своєї унікальної торговельної пропозиції.

Мережа кінотеатрів Multiplex є лідером галузі за чисельністю кількості залів, представленості у містах України. Таким чином, у мережі високі показники рентабельності інвестицій, стабільності прибутку, що дає можливість зробити і привабливу цінову політику, і масивно просувати торговельну марку. Оцінки подані у таблиці В.9 у додатку В. За результатами SPACE-аналізу робимо висновок, що мережі кінотеатрів-лідерів слід використовувати консервативну стратегію. Вона працює на зниження собівартості при підвищенні якості товару; скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.

Для мережі кінотеатрів Wizzoria рентабельність інвестицій і стабільність прибутку є однаково вагомими у даній групі і мають однаково високі оцінки. Частка ринку оцінена за кількістю залів мережі, а найвищими показниками є привабливість цінової політики, адже мережа запровадила дуже зручну

програму лояльності, активно розвиває комунікаційну політику. Дані оцінок оформлені у таблиці В.10 у додатку В. За результатами SPACЕ-аналізу робимо висновок, що підприємству слід використовувати агресивну стратегію. Необхідно дещо розвинути комунікаційну політику, покращити позиціонування і інвестувати у відкриття нових кінотеатрів.

На основі експертних оцінок маємо кількісні показники, які перетворюються на координати векторів, котрі на вісі координат відповідають певній стратегії (рисунок 2.22).

Мережа кінотеатрів Київ Кінофільм має координати $x=3,3$, $y=-3$.

Батерфляй – координати $x=0,8$, $y=1$.

Оскар має координати $x=2,3$, $y=1$.

Сінема сіті – координати $x=1,8$, $y=1$.

Одеса-кіно має координати $x=3,8$, $y=-0,2$.

Лінія кіно – координати $x=2,3$, $y=1$.

Кіно-тема має координати $x=3,3$, $y=-0,2$.

KinoLand – координати $x=1,8$, $y=1$.

Планета кіно має координати $x=0,3$, $y=1,8$.

Multiplex – координати $x=-0,2$, $y=2,3$.

Wizoria має координати $x=2,8$, $y=0,6$.

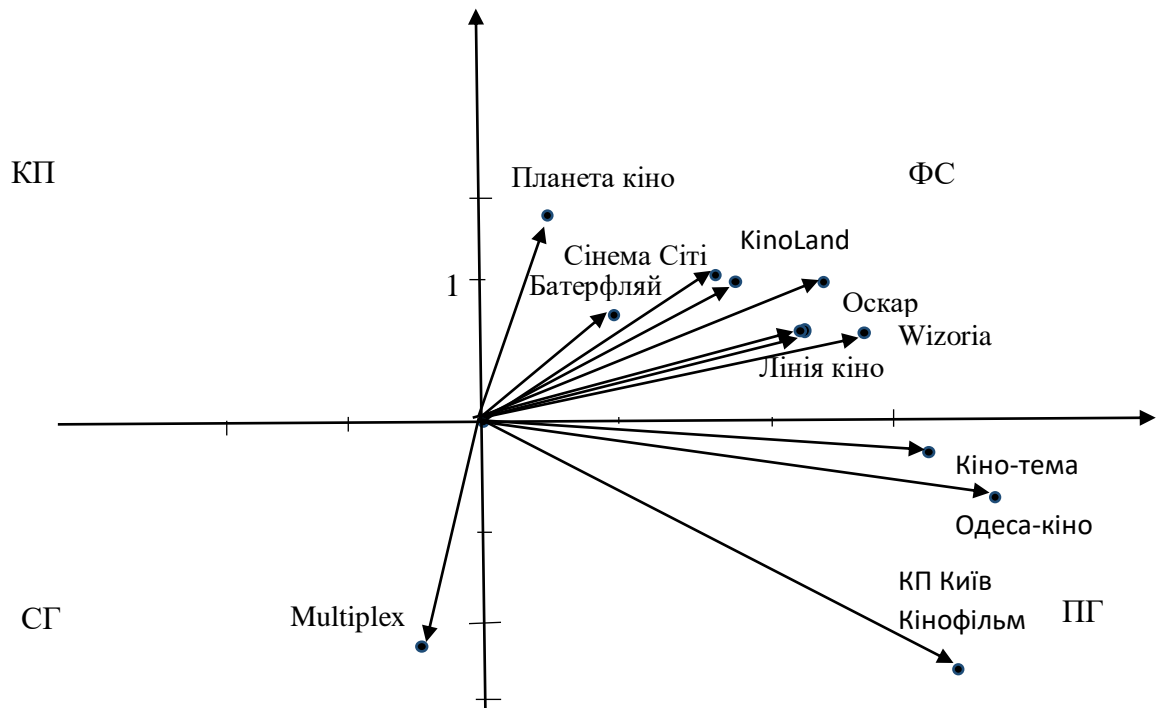


Рис. 2.22. Графік SPACE-аналізу аналізованих мереж кінотеатрів

Джерело: розроблено автором.

Підсумовуючи вищеписане бачимо, що найбільша мережа Multiplex має обрати консервативну стратегію – стратегія зниження собівартості при підвищенні якості послуги; оптимізація і вихід на більш перспективні ринки. Мережі кінотеатрів Батерфляй, Оскар, Сінема Сіті, Лінія кіно, Кіноland, Планета кіно та Wizoria мають обрати агресивну стратегію, яка передбачає розширення виробництва і продажів; цінову війна з конкурентами; освоєння нових секторів ринку; просування брендів. Мережам кінотеатрів Київ Кінофільм, Одеса-кіно, Кінопалац та Кінотема слід обрати захисну стратегію, яка передбачає злиття з більш успішними гравцями або скорочення кількості кінотеатрів для оптимізації бюджетів та зосередження на меншій кількості об'єктів, які є найменш збитковими серед усіх у мережі.

2.3. Аналіз інструментарію просування та ефективності діючих маркетингових стратегій мереж кінотеатрів

Комерційний успіх підприємства рівномірно залежить як від внутрішніх управлінських процесів, так і від маркетингової складової. Поруч з

продуктовою стратегією, політикою розподілу і ціни стоїть просування. У першому розділі зазначили, що просування мереж кінотеатру охоплює як онлайн так і офлайнкомунікації. Усі мережі кінотеатрів в Україні мають свою систему просування, але її розвиток у кожній мережі різний. Так, мережа кінотеатрів Планета кіно першою зробила свій мобільний додаток та взяла курс на посилення продажів квитків саме онлайн. Мережа кінотеатрів Multiplex активно використовує SEO-оптимізацію сайту та контекстну рекламу, аби будь-який користувач інтернету, який шукає, де подивитися прем'єру, одразу потрапив на сайт Multiplex. При тому, що прагнення до диджиталізації є тенденцією, існують мережі кінотеатрів, які не використовують у повній мірі ані сайт, ані просування у соціальних мережах. У таблиці 2.24 представлена інформація щодо інструментів, які використовують мережі кінотеатрів у своїй політиці просування.

Таблиця 2.17

Інструменти просування мереж кінотеатрів

Інструменти просування	Батерфлай	Оскар	Cinema city	Лінія кіно	Одеса-кіно	Кно-тема	KinoLand	Multiplex	Планета кіно	Wizoria
Ведення сайту	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Facebook	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Instagram	-	-	+	+	-	-	+	+	+	+
Telegram канал	-	-	-	-	+	-	-	+	+	+
Youtube	-	-	+	-	-	-	-	+	+	+
Контекстна реклама	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+
М. застосунок	-	-	+	-	-	-	-	+	+	+
Email	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-
POS-матеріали у кінотеатрі	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+
Організація презентацій фільмів	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+

Продовження табл. 2.17

Зовнішня реклама (білборди, шляхові стіни у метро, лайтбокси)	+	+	+	-	-	-	-	+	-	-
Промоакції								+		
Фото-зони	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Джерело: розроблено автором.

Базовим інструментом політики просування є сайт кінотеатру. Саме від його наявності та властивостей, таких як зручність і зрозумілість залежить онлайн продаж квитків. Продаж квитків в інтернеті зумовлений загальними тенденціями суспільства до цифровізації у сукупності з її перевагами як для споживача, так і для мережі кінотеатрів. Відвідувачі за допомогою онлайн купівлі не стоять у чергах, можуть швидко придбати або повернути квитки, мають необмежену кількість часу, щоб обирати фільм. Кінотеатр отримує додаткову точку продажу, що водночас зменшує навантаження на касирів, дає змогу оптимізувати витрати кінотеатру на заробітну плату, а також відкриває багато каналів просування в інтернеті, що залучає більшу кількість аудиторії відвідувачів. До таблиці 2.18 внесено ключові показники результатів роботи сайту мережі кінотеатрів.

Таблиця 2.18

Основні показники роботи сайтів мереж кінотеатрів

Мережа	Сайт	Кількість унікальних візитів, тис.		Середній час перебування на сайті		Кількість сторінок, які переглядаються за візит, стор.		Показник відмов, %	
		Червень 2021	Липень 2022	Червень 2021	Липень 2022	Червень 2021	Липень 2022	Червень 2021	Липень 2022
Батерфляй	https://www.kino-butterfly.com.ua/	3,91	74,6	2:35	1:57	3,21	2,18	38,6	59,11
Оскар	https://oskar.kyiv.ua/	7,29	33,8	3:00	0:35	3	2,54	78	69,85
Сінема Сіті	https://cinemaciti.ua/	8,46	61,4	5:00	1:56	2	2,8	71	57,82
Лінія Кіно	https://liniakino.com/	5,76	23,8	3:00	1:45	3	2,78	58	62,92%
Multiplex	https://multiplex.ua	531,4	604,5	4:37	3:33	3,92	3,32	38,61	52,59

Продовження табл. 2.18

Планета кіно	https://planetakino.ua/	479,15	532,8	3:06	2:05	3,5	2,57	37,17	43,2
Wizoria	https://wizoria.ua/	100,36	100,5	3:09	3:30	3,39	3,28	43,66	43,68
Miromax	https://miromax.film/		129,6		4:29		2,46		48,37

Джерело: сформовано автором на основі [85, 92–96, 166].

Найбільшу кількість унікальних переглядів мають великі мережі кінотеатрів – Multiplexта Планета Кіно. Динаміка за цим показником у всіх мереж кінотеатрів позитивна у липні 2022 порівняно з червнем 2021 року. Час перебування на сайті, навпаки – зменшився. Кількість сторінок, які відвідують користувачі сайту за один раз, залишилася сталою – трохи більше двох сторінок. Відсоток відмов – тобто відсутність переходу на іншу сторінку сайту – збільшився. Це зумовлено тим, що кількість користувачів сайту мережі кінотеатрів станом на червень 2021 року, у мирний час, була низькою за рахунок впливу сезонності. Сезонність корелюється з датою виходу найбільш касових фільмів, тобто влітку, зазвичай, менше очікуваних голлівудських прем'єр. Кількість відвідувачів сайтів мереж кінотеатрів у липні 2022 року збільшилася, оскільки через військовий стан фактор сезонності був майже знівельований. Українці влітку замість традиційного відпочинку у Південній частині України, навпаки, були переміщені до міст, де не ведуться прямі бойові дії. Населення саме влітку 2022 року, почало повертатися з вимушеної міграції. За будовою представлених у таблиці сайтів мереж кінотеатрів розклад сеансів на поточну дату, тобто користувач сайту може з першої сторінки сайту побачити час сеансу фільму, який його цікавить, і вийти з сайту, щоб потім прийти до кінотеатру та придбати квиток безпосередньо перед початком сеансу у касі, адже будь-якої миті може пролунати сигнал повітряної тривоги і сеанс скасується.

Мережі кінотеатру у зовнішній рекламі мають майже однакові прояви. Усі мережі кінотеатрів мають вивіску на ТРЦ, у якому знаходиться кінотеатр. Окрім цього, кінотеатри Оскар, Сінема Сіті та Wizoria розміщують рекламу у середині ТРЦ – плакати на входній групі, аудіо-рекламу та розміщення постів у соціальних мережах ТРЦ. У період 2016–2019 років мережі кінотеатрів активно

використовували зовнішню рекламу у лайтбоксах – це Батерфляй, Оскар, на білбордах – Multiplex, Планета кіно, WIZOGIA; у транспортних засобах/метро – Оскар, WIZOGIA. Аудіо-рекламу на радіо використовували Планета кіно, WIZOGIA.

Окремо виділяємо акції, які кінотеатри використовували у своїй політиці просування. У більшості мереж кінотеатрів є три групи постійних акцій, які кінотеатри підлаштовують під свої особливості. Це акційні пропозиції для заохочення відвідування кінотеатрів у будні, спеціальні пропозиції для студентів, учнів і пенсіонерів, а також окремі умови відвідування для іменинників. Опис цих акцій подано у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Постійні акції мереж кінотеатрів

Акція	Механіка акції у мережі кінотеатрів	Мережа кінотеатрів
«День народження»	Безкоштовний квиток для відвідувача у день народження	Оскар
		WIZOGIA
		Планета кіно
«Студентам, школярам, пенсіонерам»	Знижка -25% для представників перелічених груп на непрем'єрні фільми на денні сеанси у будні	Оскар
	-50% знижки студентам	Кіно-тема
	-25% знижка у будні на непрем'єрні фільми	WIZOGIA
	«Студентське комбо» – квиток, попкорн та напій коштують 100 грн разом	Лінія кіно
«День глядача»	Щовівторка ціни на непрем'єрні фільми знижено до 45 грн на будь-який сеанс та щосереди -50% на фільми, що виходять із прокату	Батерфляй
	Щосереди квитки на непрем'єрні фільми від 55 грн	Оскар
	У вівторок та середу усі квитки від 50 до 70 грн	Сінема Сіті
	У середу усі непрем'єрні фільми коштують 55 грн	Лінія кіно
	Щовівторка квитки на усі сеанси за фіксованими цінами – 40 грн ранкові та 60 грн денні й вечірні сеанси	Кіно-тема

Джерело: сформовано автором на основі [86–98].

Такі постійні акції допомагають сформувати звичку відвідувати кінотеатр у групі відвідувачів, чутливих до ціни, за рахунок цінових пропозицій. Таким чином, у потенційного відвідувача формуються чіткі асоціації – святкувати день народження у кіно, відвідування кінотеатру у будні тощо.

Також мережі кінотеатрів для своїх рекламних проявів застосовують і непостійні акції. Наприклад, у мережі кінотеатрів Сінема Сіті улітку 2019 року діяла акція «щасливе місце» – квитки на деякі місця у понеділок та вівторок за зниженою ціною 50 та 60 грн. У мережі кінотеатрів Кіно-тема діяла знижка на фільми, що виходять з прокату, за фіксованою ціною – 50 грн. Мережа кінотеатрів Multiplex у своїй кампанії для зовнішньої реклами у м. Полтава 2019 року розміщували акцію «отримуй попкорн у подарунок за квиток онлайн».

У 2020 році через пандемію мережі кінотеатрів були змушені кардинально змінювати свою політику просування. З 12 березня 2020 року мережі кінотеатрів у світі та в Україні призупинили свою діяльність на 4 місяці. І оскільки кінотеатри не могли комунікувати з відвідувачами з метою продажу квитків, то їхня політика просування була направлена на об'єднання навколо теми кіно, або ж у деяких мережах кінотеатрів комунікація з підписниками була відсутня зовсім. Тому зупинимося на аналізі ведення сторінок у соціальних мережах кінотеатрів (таблиця 2.20).

Таблиця 2.20

Наповнення сторінок соціальних мереж у період карантину

Мережа кінотеатрів	Смислове наповнення публікацій у період з 12 березня до 1 липня 2020 року
Батерфляй	Комунікація відсутня
Оскар	Довгі перерви між публікаціями, в основному – конкурсні пости та розважальної тематики, з 19 червня стали більш регулярними
Сінема Сіті	Офіційне оголошення припинення роботи кінотеатру, два пости розважального характеру, один з трейлером до прем'єри фільму, що вийде після карантину, один рекламний допис про колаборацію із сервісом MEGOGO з промокодом для безкоштовного перегляду телебачення на 10 днів та один з рекламою онлайн-фестивалю
Кіно-тема	Запропонували своїй аудиторії марафон за хештегом #14днівкіно. Протягом 14 днів виходили пости з рекомендаціями фільмів для перегляду удома, підписникам пропонувалося ділитися дописами та у коментарях своїми

Продовження табл. 2.20

	враженнями від фільмів, а по закінченню модератор обирав трьох найактивніших користувачів, яким подарували квитки у кіно після відкриття. Далі активна комунікація продовжилася інтерактивно, де підписникам пропонувалося давати відповіді на запитання під дописами на кіно-тематику, заохочуючи їх безкоштовним попкорном після відкриття. Дописи переважно з розважальною тематикою
Кінопалац	Анонси фільмів, світлини з новинами кінотеатру
Kinolaand	Анонси стрічок, що мають вийти після карантину, фото з бекстейджів зйомок
Multiplex	Розважальний контент, пости з рекламою покупки сертифікатів, доставки попкорну та Pannetone, продажу іграшок-фігурок Funko Pop з героями Marvel, проводили розіграші, ввели пізнавальну рубрику «ретроспектива від Multiplex – добірка зі стрічками, що виходили у прокат у цей день»
Планета кіно	Регулярний постиг, як і до введення карантину. Пропонували поради, що переглядати на карантині, рекламували доставку страв зі своїх кіно-ресторанів RE`LUX через Glovo та Uber Eats та свою власну торгову марку запакованого попкорну Pumpidup, яка продається у мережевих продуктових супермаркетах і заохочувала придбати сертифікати та брендовані шкарпетки. Крім того, мережа кінотеатрів Planeta kino мала і соціальну ініціативу – керівництво перерахувало 200 000 грн благодійному фонду «Життєлюб», про що поділилися через відео, створене усією командою мережі. У квітні в Instagram Планета кіно запустили рубрику «Small Talks» – щотижневі прямі ефіри з розмовами співвласника Дмитра Деркача з цікавими аудиторії гостями, серед яких були – Аліна Паш, DZIDZIO, Сабіна Мусіна, Андрій Трушковський, Пупсі Кіра, Юрій Горбунов, Позитив. Проводилися інтерактиви – підписникам пропонувалося зняти відео на тему «За що я люблю Планету кіно», а також долучитися до челенджу «нарешті зроби», де підписники у своїх сторіс мали б розказати, що вони «нарешті зробили» на карантині та відмітити сторінку кінотеатру, проходження онлайн-квесту спільно із Сіті Квест, вікторини
Kinoman	Розважали свою аудиторію цікавими фактами зі світу кіно, ділилися світлинами акторів на карантині, розповідали про попкорн, аносували прем'єри та Чілдрен кінофест, показували кадри зі знімальних майданчиків
Wizoria	Пости розважали підбілками фільмів за різними темами для перегляду удома, розповідали про дні народження акторів, ділилися рецептами з мультфільмів, трейлерами прийдешніх прем'єр, влаштовували голосування за кращого актора, який зіграв Джеймса Бонда, згадували цікаві річниці фільмів. У Stories спонукали аудиторію до інтерактиву – тижневим голосуванням за кращий фільм року, вікторинами на різні теми, а також прямим ефіром з актором Богданом Юсипчуком
Лінія кіно	Присвячені онлайн-трансляції фестивалю «Дзига», рекламні пости про Чілдрен кінофест, доставку попкорну та анонс відкриття кінотеатрів. Розважальні – список класичних фільмів і привітання з Днем Києва
Одеса-кіно	Невелика кількість постів розважальної тематики

Джерело: сформовано автором на основі [66–85].

Для більш глибокого кількісного аналізу комунікацій у соцмережах під час фази жорсткого карантину та в аналогічний період, за умови звичайної діяльності кінотеатрів, нами були розглянуті показники активності у соцмережах.

Кількість підписників на початок карантину та після повернення

кінотеатрів до роботи, у липні 2020 року, у соціальній мережі Instagram таких мереж кінотеатрів – Kinoland, Cinema city, Оскар, Multiplex, Планета кіно та Wizoria, представлено у таблиці 2.21.

Таблиця 2.21

Показники кількості підписників сторінок мереж кінотеатрів у соціальній мережі Instagram

Мережа кінотеатрів	К-ть підписників 12.03.2020	К-ть підписників 2.07.2020	Приріст підписників
Kinoland	12291	11649	-642
Cinema city	6841	5952	-889
Оскар	8026	7227	-799
Multiplex	164278	175655	+11371
Планета кіно	76949	77586	+637
Wizoria	40645	38449	-2196

Джерело: сформовано автором на основі [65–84].

За допомогою сервісу Livedune отримано кількісні дані щодо підписників у Facebook станом на 2 липня 2020 р., а також з акаунтів мереж кінотеатрів (дані представлено на рисунку 2.24).

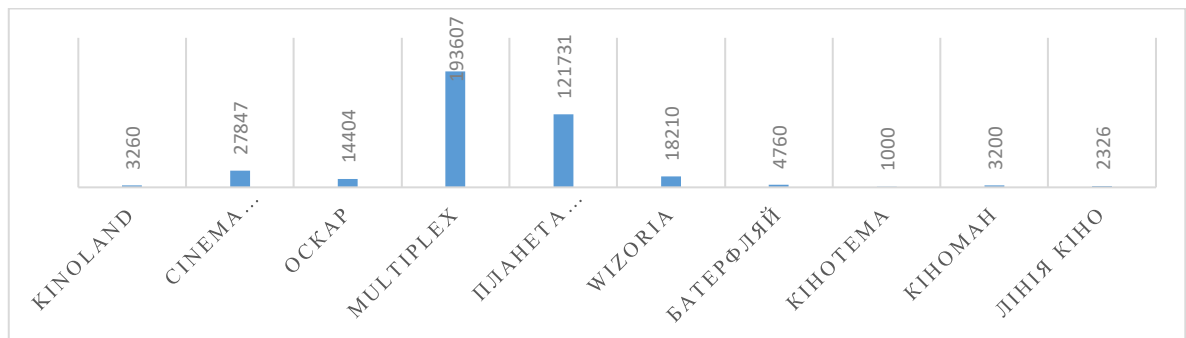


Рис. 2.23. Кількість підписників у Facebook мережі кінотеатрів у липні 2020 року

Джерело: сформовано автором на основі [65–84].

Лідерами за кількістю підписників у мережі Instagram є Multiplex, Планета кіно та Wizoria. За період карантину мережам кінотеатрів Multiplex і Планета кіно вдалося збільшити свою аудиторію, у той час як усі інші мережі кінотеатрів втратили від 600 до 2000 підписників. У Facebook лідерами за кількістю підписників є Multiplex, Планета кіно та Cinema city. Кількість постів за період карантину у 2020 році, порівняно з їхньою кількістю публікацій в аналогічний проміжок часу у 2019 році, представлено на рисунк 2.17.

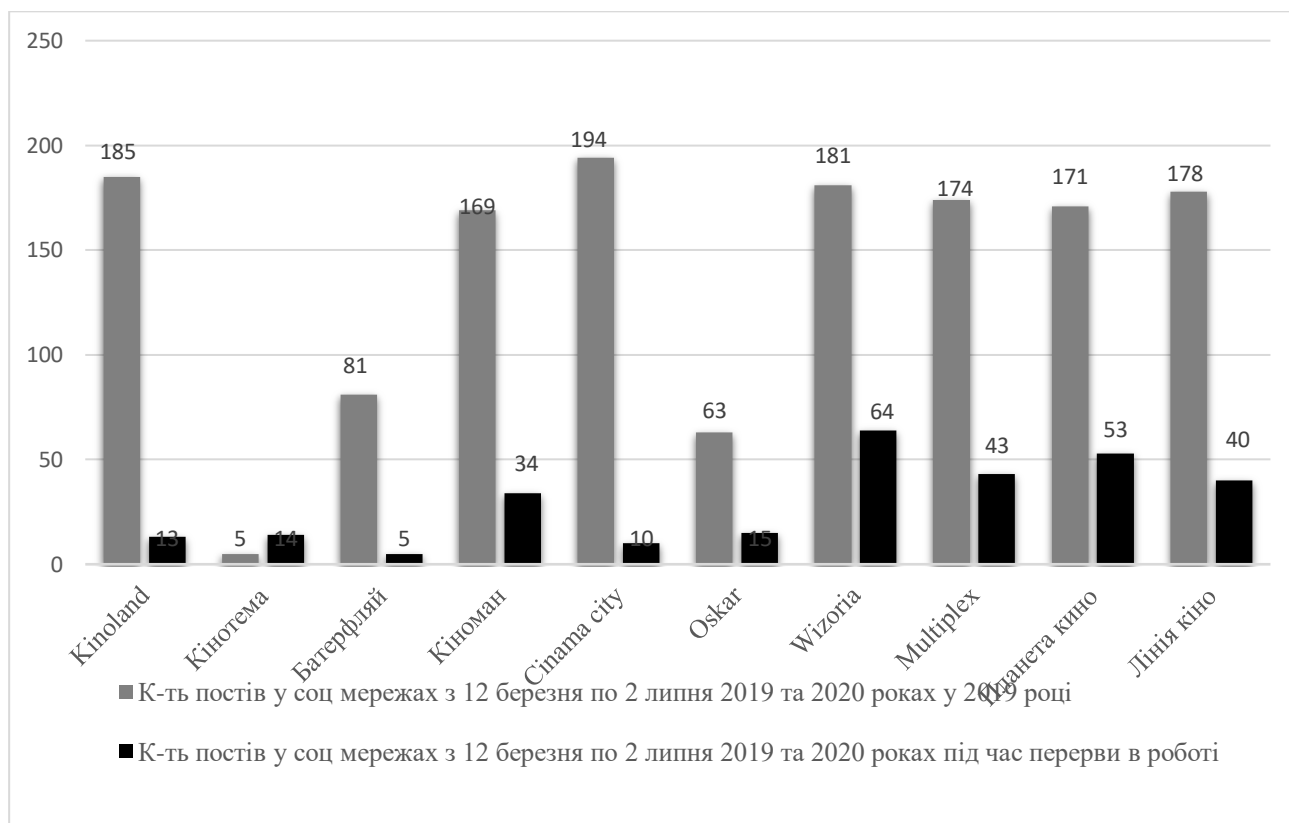


Рис. 2.24. Кількість постів на офіційних сторінках мереж кінотеатрів у Facebook за аналогічні періоди 2019 та 2020 років
Джерело: сформовано автором на основі [65–84].

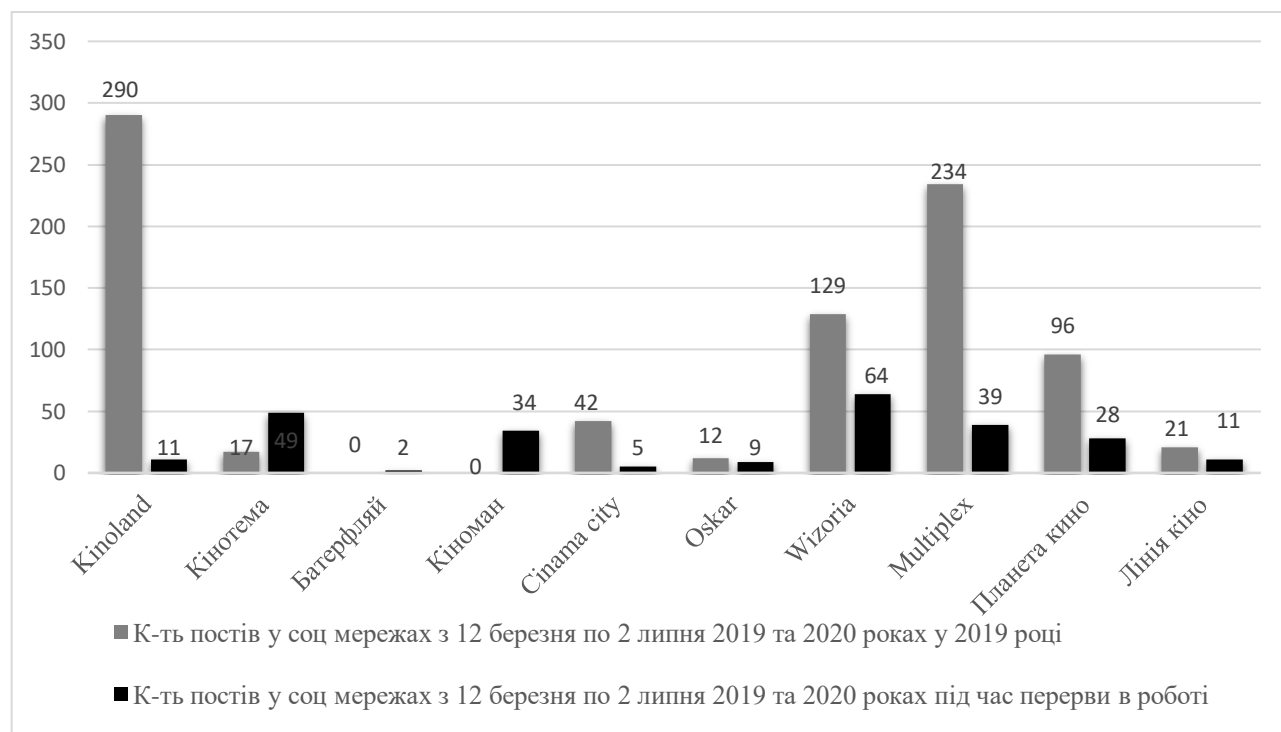


Рис. 2.25. Кількість постів на офіційних сторінках мереж кінотеатрів у Instagram за аналогічні періоди 2019 та 2020 років
Джерело: сформовано автором на основі [65–84].

З рисунку 2.18 видно, що у 2019 році мережі кінотеатрів більш активно спілкувалися зі своєю аудиторією, натомість під час періоду перерви у роботі активність у соцмережах зберігали небагато кінотеатрів. Найбільшу кількість постів у період з 12 березня до 1 липня 2020 року показували такі мережі кінотеатрів: Wizoria, Планета кіно, Multiplex, Лінія кіно та Кіноман.

За допомогою даних аналітики одного з агрегаторів розглянемо кількість проявів активності аудиторії – сума лайків, коментарів та репостів за період зупинки роботи кінотеатрів. На основі даних кількості постів і підписників розрахуємо основні показники ефективності у соціальних медіа, а саме активність аудиторії та показник залучення. Дані подано у таблицях 2.22 і 2.23.

Таблиця 2.22

**Кількісні показники аналізу дій аудиторії
мереж кінотеатрів в Instagram**

Мережа кінотеатрів	Показник замученості (A)	К-ть постів (B)	К-ть підписників 2.07.2020 (C)	Показник SMA (A/C)*100%	Показник ER (SMA/B)
Kinoland	1056	11	11649	9%	0,8%
Cinema city	493	5	5952	8%	1,7%
Оскар	811	9	7227	11%	1,2%
Multiplex	63273	39	175655	36%	0,9%
Планета кіно	27484	28	77586	35%	1,3%
Wizoria	15014	64	38449	39%	0,6%

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2.23

**Кількісні показники аналізу дій аудиторії
мереж кінотеатрів в Instagram**

Мережа кінотеатрів	Показник залученості (A)	К-ть постів (B)	К-ть підписників 2.07.2020 (C)	Показник SMA ((A/C)*100%), %	Показник ER (SMA/B), %
Kinoland	147	13	3260	4,5	0,3
Cinema city	273	10	27847	1,0	0,1

Оскар	456	15	14404	3,2	0,2
Multiplex	11029	43	193607	5,7	0,1
Планета кіно	13429	53	121731	11,0	0,2
Wizoria	3838	64	18210	21,1	0,3
Батерфляй	60	5	4760	1,3	0,3
Кіно-тема	56	14	1000	5,6	0,4
Кіноман	1218	34	3200	38,1	1,1
Лінія кіно	858	40	2326	36,9	0,9

Джерело: розроблено автором.

Для наочності дані про показники активності та залученості подано у графіках на рисунках 2.26 і 2.27.

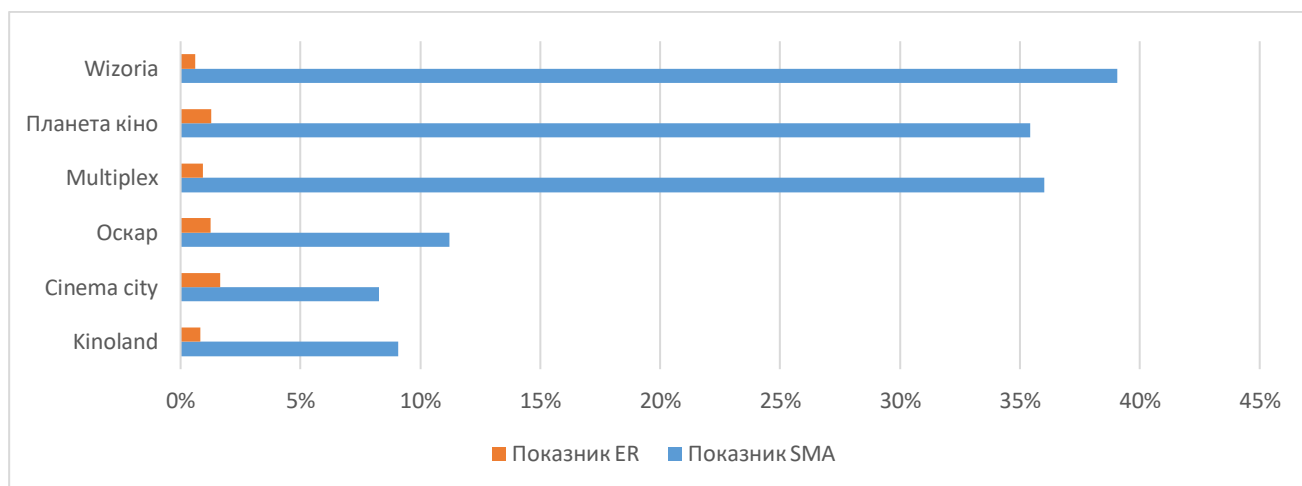


Рис. 2.26. Показники активності та залученості аудиторії у Instagram

Джерело: розроблено автором.

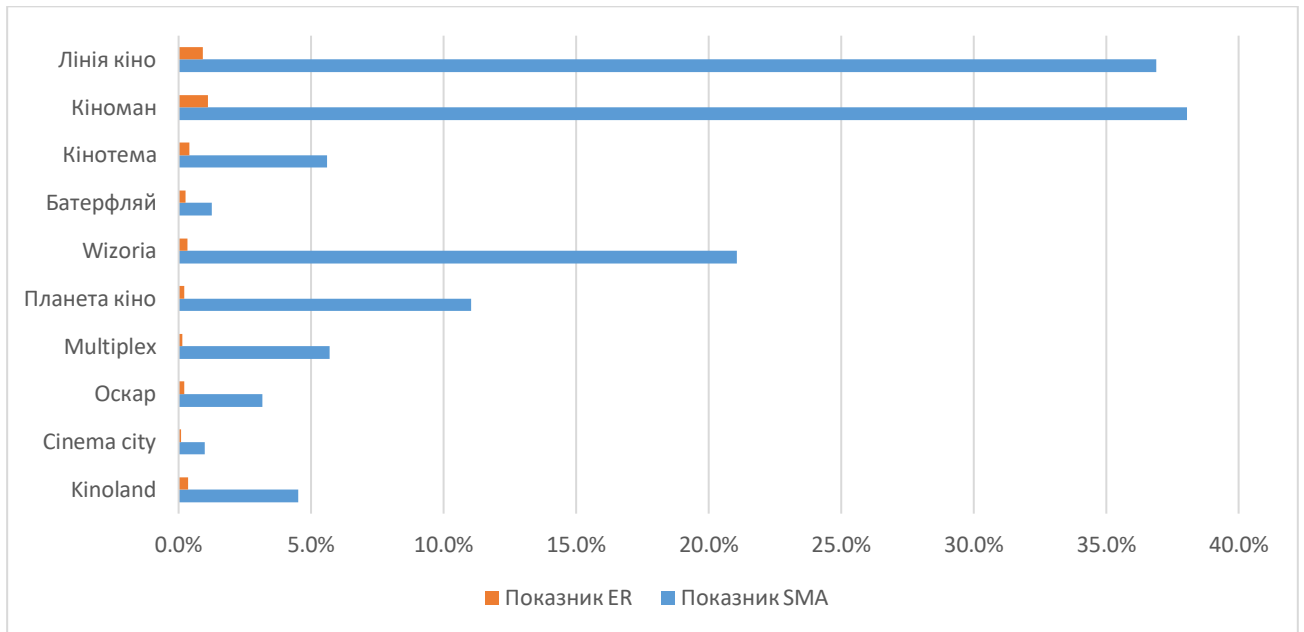


Рис. 2.27. Показники активності та залученості аудиторії у Facebook

Джерело: розроблено автором.

Розрахунок показників метрик SMA та ER вказує на те, що у Instagram більш активно проявляли свою увагу підписники кінотеатрів Wизoria, Multiplex і Планета кіно, а частка аудиторії у перерахунку на кількість постів була більшою у сторінок кінотеатрів Сінема Сіті, Планета кіно та Оскар. У Facebook більш активною була реакція аудиторії на контент кінотеатрів Кіноман, Лінія кіно та Wизoria, а показник залучення найбільший у кінотеатрів Кіноман, Лінія кіно і Кінотема.

Комунікація кінотеатрів саме під час локдауну проаналізована нами як така, що надає глибоке розуміння про те, які мережі кінотеатрів готові використовувати усі наявні ресурси та пристосування до нової реальності, а для яких мереж ускладнення за рахунок зовнішніх факторів прискорили занепад. Саме у період призупинення фізичної роботи кінотеатрів такі мережі кінотеатрів як Multiplex, Планета кіно, Кіно-тема, Wизoria, Kinoland та Лінія кіно знайшли нові способи залишатися актуальними й розвиватися.

Multiplex, Планета кіно та Сінема Сіті робили колаборації для підтримки одне одного з іншими брендами. Так, Multiplex розігрували квитки на офіційних сторінках брендів «ТісТас» та «Mastercard».

За період карантину кінотеатри почали шукати й інші підходи до своєї основної діяльності – тестували кінотеатри на відкритому просторі, щоб і виконувати основну функцію кінотеатру з одного боку, і дотримуватися правил безпеки з іншого. Так, мережа кінотеатрів «Оскар» відкрила автокінотеатр у м. Київ, мережа кінотеатрів Кіно-тема – у м. Дніпро. Мережа кінотеатрів Планета кіно разом з ЖК «Софіївський квартал» та Київстар запустили пересувний кінотеатр для місцевих жителів, які могли дивитися кіно зі своїх балконів. У липні, уже після відкриття кінотеатрів, мережа кінотеатрів Multiplex запустили кінотеатр під відкритим небом на даху разом з Parimatch та Parkovy, під назвою Multiplex Drive In by Parimatch і показувала футбольні матчі. Мережа кінотеатрів Планета кіно, маючи два кінотеатри у м. Одеса, облаштували кінотеатр на воді, у партнерстві з IQOS та Don't Take Fake, під назвою «Можна на хвилях». Такі варіанти адаптації до нових умов більше не застосовувалися після скасування карантину.

Доставка попкорну стала якісним зрушенням для індустрії кінотеатрів, адже до введення карантину такої функції не було, а за час карантину і після більшість кінотеатрів стала співпрацювати із сервісами доставки на постійній основі.

Ще одним рішенням для забезпечення фінансування кінотеатру у періоди, коли він через зовнішні обставини не працює, стали сертифікати на відвідування кінотеатру після відновлення його роботи. Таким інструментом уперше скористалися Планета Кіно, за ними ініціативу підхопила мережа кінотеатрів Multiplex.

Таким чином, комунікаційна політика мереж кінотеатрів включає канали зовнішньої реклами – розміщення на білбордах, роздача флаєрів, на рекламних поверхнях ТРЦ, аудіо-рекламу; івент-маркетинг – організація заходів, прем'єрних вечірок, презентацій фільмів, дитячі свята; проговорення скриптів з акціями персоналу кінотеатру, а також онлайн реклама – соціальний медіамаркетинг, контекстна реклама тощо. Така синергія у використанні різних

каналів просування зумовлена точками продажів квитків. Кінотеатри реалізують квитки як безпосередньо офлайн у касі, так і онлайн на сайті та у мобільних додатках. Оцінити ефективність роботи цих каналів комунікацій можна, спираючись на аналітичні дані з таких систем як Google Analytics, рекламний кабінет Facebook Ads, Google Ads, а також внутрішню облікову систему кінотеатру. Ефективність івент-маркетингу оцінюють з точки зору досягнення цілей, зокрема, цей вид комунікації більше спрямований на підсилення іміджу кінотеатру та може мати свої внутрішні цілі, зокрема, кількість проданих квитків на захід, кількість публікацій у СМІ та згадувань у соцмережах гостей. Результативність зовнішньої реклами для мереж кінотеатрів заміряють опитуванням вибірки гостей або ж розміщенням промокоду на знижку чи додатковий безкоштовний товар. При цьому саме синергічний підхід у комунікаціях є найефективнішим.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі проаналізовано ринок демонстрації кінофільмів у кінотеатрах, визначено ступінь конкуренції на ньому, розглянуто макро- і мікросередовище мережі кінотеатрів та їхній вплив на процес обрання стратегії, а також проаналізовано інструменти просування й ефективності діючих маркетингових стратегій мереж кінотеатрів.

1. За результатами дослідження виявлено, що ринок мереж кінотеатрів динамічно змінюється. Комунальні кінотеатри, переважно одно-, двозальні об'єдналися у Києві у комунальне підприємство КП Київ Кінофільм. Старі мережі кінотеатрів, такі як Одеса-кіно зменшують кількість своїх кінотеатрів. Натомість Планета кіно, Multiplex продовжують відкриватися у великих містах. Проведений розрахунок індексу Герфіндала-Гіршмана показав, що у 2019–2021 роках ринок мереж кінотеатрів можна охарактеризувати як високо концентрований.

2. Обґрунтовано, що на ринку демонстрації кінофільмів у кінотеатрах спостерігається тенденція побудови кінотеатрів у великих торговельних центрах, аби разом з потужним брендом ТРЦ отримати велику кількість аудиторії з усього міста або кількох мікрорайонів.

3. Проаналізовано цінову політику мереж кінотеатрів, які є лідерами за кількістю кінозалів. Встановлено, що цінова політика однаково у всіх мережах має нижній ліміт, зумовлений договірними зобов'язаннями перед дистриб'юторами. Також характерним є єдиний підхід до формування ціни в одній мережі, а саме – у прем'єрний та непрем'єрний день, ранкові, денні, вечірні й нічні сеанси, тиждень прокату, технологія показу, ряди тощо. У середині однієї мережі ціна квитків у різних кінотеатрах також різна, зумовлена його географічним розміщенням.

4. Проведено дослідження потенціалу споживчої поведінки та доступних відвідувачів мереж кінотеатрів шляхом опитування населення України. Виявлено потенціал для збільшення частоти відвідувань, залучення

більшої кількості покупців квитків у касі кінотеатру до покупок у барі, збільшення активності у рекламних проявах щодо VIP-залів як способу провести ідеальне побачення.. Також рекомендовано сегмент «жінки з дітьми» більше залучати у програму лояльності та заохочувати до збільшення частоти відвідувань за допомогою заохочувань, акцій, запрошення до майстер-класів, дитячих свят, тихих сеансів тощо. Прем'єрні покази відвідують респонденти, які мотивовані подивитися очікуваний фільм, тому варто зосередитися на підписці на соцмережі кінотеатру та створити ажіотаж для фільмів, щоб задовго до прем'єри їх повідомляли про цікаві факти про фільм, його акторський склад тощо. Дослідження показало, що рівень лояльності серед користувачів програми лояльності у рази вищий, аніж у тих, хто цього не робить. Це означає, що кінотеатри повинні використовувати програму лояльності у своїх маркетингових стратегіях, а тим, у кого уже є програма лояльності, потрібно зосередитися та залучати відвідувачів.

5. Оцінено ефективність просування мереж кінотеатрів. Обґрунтовано систему заходів щодо подолання кризової ситуації, пов'язаної з тимчасовим призупиненням діяльності кінотеатрів засобами комунікаційної політики як складової їхньої загальної маркетингової стратегії.

6. Проведено PEST-аналіз зовнішніх факторів впливу на мережі кінотеатрів, визначено рівень спрямування та ступінь важливості різних груп показників. Було виявлено, що вагомою групою є економічні фактори і найбільший негативний вплив вони чинять на мережі кінотеатрів, що мають не велику кількість залів. Водночас найбільш позитивно на усі мережі впливають соціально-культурні фактори, такі як традиції відвідувати кінотеатри на свята і у вихідні дні.

7. Визначено вибір стратегії для мереж кінотеатрів відповідно до результатів методики SPACE. Аналіз внутрішнього середовища мереж кінотеатрів дав можливість окреслити вектори стратегій для кожної мережі, що допоможуть досягти фінансового успіху підприємству. На ринку кінотеатрів

через те, що галузь є привабливою і стабільною, мережі розділилися на ті, яким необхідно закріпити свої позиції через конкурентну стратегію, й такі, що мають знайти свою унікальну торговельну пропозицію та відкривати нові кінотеатри, користуючись агресивною стратегією. І окремо, лідер ринку Multiplex знаходиться у квадранті консервативна стратегії, за якої потрібно покращувати якість і готуватися до виходу на зовсім нові ринки.

8. Здійснено SWOT-аналіз для загальної ситуації на ринку мереж кінотеатрів України. Обрано перспективи розвитку на основі можливостей, які має галузь. Зокрема, збільшення ціни на перший прокатний тиждень дуже очікуваних і розрекламованих прем'єр, а також під час підвищеного попиту на квитки у святкові дні; активне впровадження івент-маркетингу; зниження ціни на менш популярні сеанси для збільшення кількості проданих квитків. Основні результати, отримані у цьому розділі, опубліковані в авторських працях [146, 151, 157, 160, 161, 200].

Розділ 3. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ МЕРЕЖ КІНОТЕАТРІВ

3.1. Організаційно-економічний механізм імплементації маркетингових стратегій

Практичне впровадження маркетингової стратегії мережі кінотеатру є важливим процесом, від якого залежить кінцевий результат. Це означає, що усі рівні стратегії мають бути добре спланованими, мати чіткий логічний зв'язок, спиратися на безупереджені об'єктивні дані, чітко виконуватися та контролюватися. Відсутність маркетингової стратегії у мережі кінотеатрів призведе до занепаду. На те, що мережа кінотеатру не має стратегії, вказують такі зовнішні ознаки:

- відсутність сервісних стандартів;
- непослідовна цінова політика;
- слабка комунікаційна політика;
- не актуальний брендинг (назва, логотип, слоган);
- не пластична або відсутня програма лояльності.

Мережа кінотеатрів без стратегії не має чітких цілей та засобів їхнього досягнення. Аналіз підходів різних науковців дозволив сформулювати власне визначення. Базуючись на основних принципах побудови маркетингової стратегії, концепція підвищення ефективності впливає з покращання виконання етапів формування стратегії та моделюванні більш точного прогнозу втілення поставлених цілей. Загальні етапи у розробці маркетингової стратегії вбачаємо такими: аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, постановка цілей, формування корпоративної, ринкової, конкурентної стратегій, стратегії за маркетинг-міксом та контроль за виконанням (рисунок 3.1).

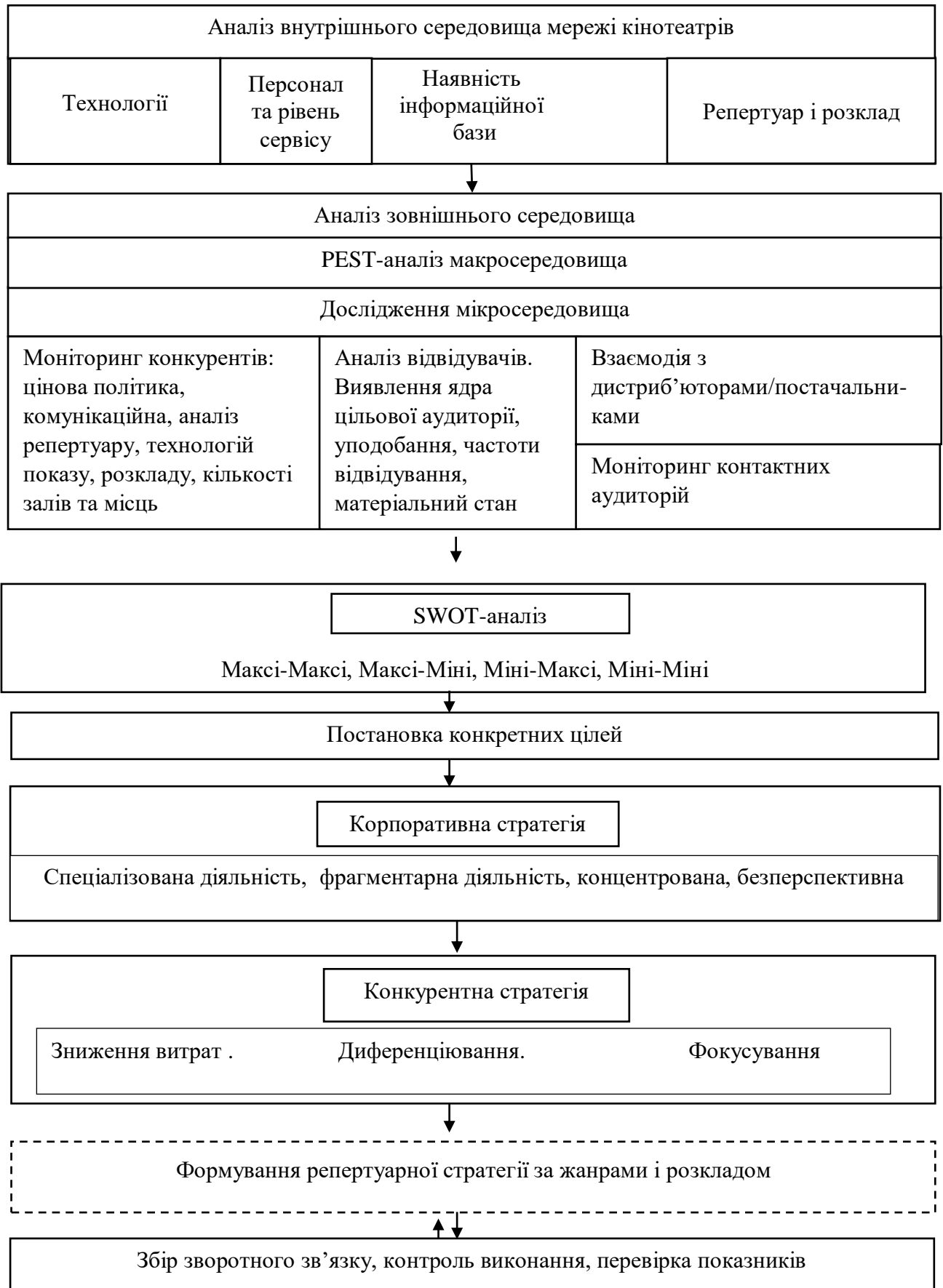


Рис. 3.1. Процес формування маркетингових стратегій мереж кінотеатру

Джерело: розроблено автором.

Формуванню маркетингової стратегії передують аналіз середовища. Внутрішнє середовище пропонуємо розглядати як основні процеси, на які мережа кінотеатрів має управлінський вплив – це технології, люди, інформація та окремо репертуар і розклад. Оцінка зовнішнього середовища спрямована на мікро- та макrorівні. Для дослідження макросередовища мережам кінотеатрів пропонуємо спиратися на результати PEST-аналізу.

Усі кінотеатри, що не є лідерами на ринку, мають обрати агресивну стратегію. Кінопоказ як послуга піддається великому впливу зовнішніх факторів, які необхідно передбачувати, враховувати та мати механізми протидії. Ця стратегія передбачає просування через свою унікальну торговельну пропозицію. Наприклад, у мережі може бути особливий смак і спосіб виробництва попкорну, особлива атмосфера, персонал та рівень сервісності, акцент на жанрі фільмів, які цікаві цільовій аудиторії, особливі крісла, технології показу, івенти, програма лояльності, система знижок чи цінова пропозиція у цілому тощо. Також необхідне ефективне просування цих переваг цільовій аудиторії. Теорія Траута доповнює дану концепцію стратегією наступу. Це означає, що таким мережам кінотеатрів слід орієнтуватися на локальних конкурентів, підсилювати свою технологічність, стандартизацію у роботі персоналу, укріплювати свій бренд та вести активну комунікаційну політику.

Ті мережі кінотеатрів, які за результатом PEST-аналізу мають обрати консервативну стратегію, уже мають свої унікальні пропозиції, котрі закріпили за ними сегмент цільової аудиторії. Тож їм слід сконцентруватися на своїх сильних сторонах і використанні можливостей. Ця стратегія передбачає розширення мережі, побудову нових кінотеатрів і вихід на нові перспективні ринки, наприклад, заснування онлайн-кінотеатрів, продаж попкорну у торговельних мережах і онлайн, а також зниження витрат за рахунок збільшення кількості проданих квитків. Такі мережі кінотеатрів можуть виходити на новий рівень діалогу з дистриб'юторами. Крім того, кінотеатри, які

знаходяться у цьому квадранті (рисунок 2.3), можуть розглядати в якості стратегічного розвитку участь в українському кіновиробництві і фінансово та в якості консультантів і продюсерів долучатися до знімального процесу. Адже репертуар кінотеатру – це один з інструментів, що впливає на попит, фільми, цікаві цільовій аудиторії, будуть популярними й прибутковими.

Конкурентна стратегія для мережі кінотеатрів полягає у нейтралізації слабких сторін за рахунок можливостей, що здебільшого стосується створення умов найбільшого сприяння для залучення зовнішніх інвестицій. Тобто, такі мережі потребують саме фінансових вливань, які необхідні для розвитку технічного стану кінообладнання та реорганізації маркетингових процесів, зокрема, відновлення комунікаційної політики та реклами.

Захисна стратегія мереж кінотеатрів передбачає обмеження розвитку через недостатність власних і залучених коштів для удосконалення технологій кіноустаткування, застарілість технологій показу, обмежену комунікаційну політику.

Консервативна Застосування можливостей і сильних сторін. Вихід на новий ринок.	FS Агресивна Концентрація на унікальних пропозиціях кінотеатру та активне їхнє просування.
CA Залучення зовнішніх інвестицій або вихід з ринку.	IS Підсилення конкурентних позицій.
Захисна	ES Конкурентна

Рис. 3.2. Полігон матриці SPACE

Джерело: розроблено автором.

Розрахунки для аналізу, які з перелічених факторів стануть загрозами, а які, навпаки – можливостями, зведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз можливостей та загроз методом SWOT-аналізу

Фактори	Важливість, бали	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{mi} * B_i$	Імовірність, P_{ζ^3}	$P_{zi} * B_i$
Зміна купівельної спроможності	10	0,1	1,0	0,9	9,0
Відношення людей до розваг	9	0,8	7,2	0,2	1,8
Прем'єри	8	0,9	7,2	0,1	0,8
Кількісні зміни кінотеатрів	6	0,1	0,6	0,9	5,4
Внутрішня міграція населення	7	0,4	2,8	0,6	4,2
Зміна репертуарних смаків відвідувачів	6	0,4	2,4	0,6	3,6
Збільшена увага до українських фільмів	6	0,9	5,4	0,1	0,6
Усього:			26,6		25,4

Джерело: розроблено автором.

Наступну таблицю SWOT-аналізу формують фактори, що визначають конкурентні позиції кінотеатрів на ринку (так звані ключові фактори успіху).

До них експерти (адміністрація кінотеатрів Сінема Сіті та Wizoria) відносять:

– Пільгові ціни, знижки захисникам, лікарям, працівникам ДСНС, благодійні покази для усіх, зниження цін. Фактор ціни буде важливою конкурентною перевагою, яку зможуть забезпечити великі мережі кінотеатрів, що заключать вигідні договірні умови з дистриб'юторами.

– Організація заходів. Після ізоляції через воєнний стан та пом'якшення карантинних заходів безпеки відвідувачі стануть охочими до відвідування прем'єр, зустрічей з акторами. Тож потрібні благодійні маркетингові активності.

- Отримання репарацій на відшкодування будівель кінотеатрів, зруйнованих під час російського вторгнення.
- Оптимізація рекламного бюджету. Слабкою стороною стане фінансування рекламних заходів самих кінотеатрів.(таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Фактори сильних та слабких сторін

Фактори	Вага, P_i	Звичай- на B_{Pi}	$P_i * B_{Pi}$	Абсол ютна $\Delta_{\ddot{i}}$	$P_i * \Delta_{Pi}$
Пільгові ціни, знижки захисникам, лікарям, працівникам ДСНС, благодійні покази для усіх, зниження цін	0,4	3	1,2	1	0,4
Організація заходів, прем'єр, зустрічі з акторами, благодійні маркетингові активності	0,4	9	3,6	1	0,4
Отримання репарацій на відшкодування будівель кінотеатрів	0,1	5	5,0	1	0,1
Оптимізація рекламного бюджету	0,1	4	0,4	-1	-0,1
Усього:			10,2		+0,8

Джерело: розроблено автором.

Можливості й загрози, сильні та слабкі сторони представлено у заключній матриці SWOT-аналізу (таблиця 3.3). Мережі кінотеатрів мають більшу кількість загроз, аніж можливостей (стовпчик T) і при цьому більше сильних сторін, аніж слабких (рядок S). Найбільша кількість рекомендацій на перетині рядка загроз і стовпчика сильних сторін ST, тобто пріоритетна стратегія ST («сильні сторони – загрози», або «максі–міні»), яка має бути побудована на підсиленні наявних сильних сторін для захисту підприємства від загроз.

Таблиця 3.3

Матриця SWOT-аналізу

	<p>Можливості (O).</p> <p>Позитивне ставлення людей до розваг.</p> <p>Прокат довгоочікуваних прем'єр.</p> <p>Збільшення уваги до українських фільмів</p>	<p>Загрози (T).</p> <p>Зниження купівельної спроможності відвідувачів. Фізичне зменшення кількості кінотеатрів.</p> <p>Внутрішня міграція населення – зменшення кількості міського населення.</p> <p>Зміна смаків відвідувачів</p>
<p>Сили (S).</p> <p>Пільгові ціни, знижки, благодійність.</p> <p>Івент-маркетинг.</p> <p>Отримання репарацій на відшкодування будівель кінотеатрів</p>	<p>Поле SO.</p> <p>(«Максі-Максі»).</p> <p>Позитивне ставлення людей до розваг має бути підкріплено їхньою купівельною спроможністю.</p> <p>Прокат довгоочікуваних прем'єр підкріпити заходами івент-маркетингу.</p> <p>Збільшення уваги до українських фільмів підсилити зустрічами з творчими групами</p>	<p>Поле ST.</p> <p>(«Максі-Міні»).</p> <p>Зниження купівельної спроможності відвідувачів подолати за рахунок цінових заохочень.</p> <p>Благодійні покази залучать внутрішньо переміщених осіб до відвідування кінотеатрів.</p> <p>Фізичне зменшення кількості кінотеатрів через руйнування від війни – отримання репарацій на відбудову.</p> <p>Вектор зміни смаків та уподобань необхідно буде виміряти аналізом відвідувачів за допомогою бази програми лояльності, де наочно можна буде подивитися, які жанри обирають гості кінотеатрів, які сеанси користуватимуться попитом, а які, навпаки, відштовхуватимуть потенційну аудиторію</p>
<p>Слабості (W).</p> <p>Оптимізація рекламного бюджету</p>	<p>Поле WO.</p> <p>(«Міні-Максі»).</p> <p>Оптимізація рекламного бюджету. Прокат довгоочікуваних прем'єр</p>	<p>Поле WT.</p> <p>(«Міні-Міні»).</p> <p>Оптимізація рекламного бюджету. Зниження купівельної спроможності відвідувачів</p>

Джерело: розроблено автором.

Отже, за результатами SWOT-аналізу можна запропонувати наступні рекомендації щодо роботи кінокомпаній у кризовий період:

- Зниження купівельної спроможності відвідувачів подолати за рахунок цінових заохочень.
- Благодійні покази залучать внутрішньо переміщених осіб до відвідування кінотеатрів.
- Фізичне зменшення кількості кінотеатрів через руйнування від війни – отримання репарацій на відбудову.
- Вектор зміни смаків та уподобань необхідно буде виміряти за допомогою аналізу відвідувачів за допомогою бази програми лояльності, де наочно можна буде подивитися, які жанри обирають гості кінотеатрів, які сеанси користуватимуться попитом, а які, навпаки, відштовхуватимуть потенційну аудиторію.

Отже, мережі кінотеатрів під дією кризових явищ, таких як пандемія 2020–2021 років та воєнний стан із 2022 року, коригують свої маркетингові стратегії. Основа цього впливу – тимчасове призупинення роботи кінотеатрів або ж робота з обмеженнями, фізичне руйнування будівель кінотеатрів, вплив кризи на фінансовий стан відвідувачів, їхні смаки і ставлення до відвідування кінотеатрів. Тобто криза провокує глобальні зміни у світі як на економічному, так і на психологічному рівнях. Виходячи з цього, з'являються нові загрози і можливості, а мережі кінотеатрів мають унікальний шанс проявити свої нові сильні сторони та прорахувати слабкості.

Перш за все, слід зважати на зниження купівельної спроможності відвідувачів. Нівелювати ціну як негативний фактор, який знижує мотивацію відвідати кінотеатри можна у кілька способів. Ті мережі кінотеатрів, які мають свою програму лояльності, можуть нагадати своїм клієнтам про уже накопичені ними бонуси і запросити їх витратити ці бонуси на квиток для повного списання. Другий спосіб – це на певний стартовий період роботи кінотеатрів внести зміни своєї цінової політики і знизити ціну до мінімальної, яку

прописано у договорі з дистриб'юторами.

По-друге, внутрішньо переміщені особи можуть стати новими відвідувачами мережі кінотеатрів. Для їхнього залучення й підтримки слід робити благодійні покази, комунікувати з наявними відвідувачами, аби вони залучали своїх знайомих, з числа ВПО, до перегляду фільмів у мережах кінотеатрів у мирних містах.

По-третє, фізичне зменшення кількості кінотеатрів через руйнування від війни завдає серйозного збитку мережі кінотеатрів. На період воєнного стану цю загрозу неможливо нівелювати, але після війни, за рахунок отримання репарацій, можна буде відбудувати пошкоджені будівлі.

В-четвертих, уже на даному етапі є розуміння того, що жанрові уподобання відвідувачів будуть змінюватися. Вважаємо, перевагу матимуть комедійні фільми, а також збільшиться увага до вітчизняного кіно та зірок. Тож це слід уважно дослідити: які саме фільми будуть користуватися попитом та підсилювати їх за рахунок влаштування вечірок, зустрічей зі знімальними групами.

При цьому зауважуємо, що у період 2020–2022 рр. мережі кінотеатрів піддаються впливу з боку зовнішнього середовища. Мережі кінотеатрів були зачинені на 4 місяці у 2020 році на локдаун, протягом 2020 року встановлювалися різні обмеження – посадка 50%, карантин вихідного дня у 2021 році, карантини на два тижні, на початку 2022 року – воєнний режим і також закриття кінотеатрів. Разом з цим, у кінці 2021 року на державному рівні було запроваджено програму «Підтримка», за якою кожному вакцинованому українцю нараховувалася 1000 грн, яку вони могли витратити на обмежені сфери, у тому числі квитки до кінотеатрів. Така державна ініціатива дуже підтримала мережі кінотеатрів.

З цього випливає наша авторська схема роботи в умовах кризи. На фінансовому рівні залучаються додаткові кошти, на організаційному впроваджуються заходи для зменшення негативного впливу, з чого виходить

оновлення на сервісному рівні роботи кінотеатрів, на комунікаційному рівні забезпечення доведення повної інформації про діяльність кінотеатру та зміни до клієнтів.

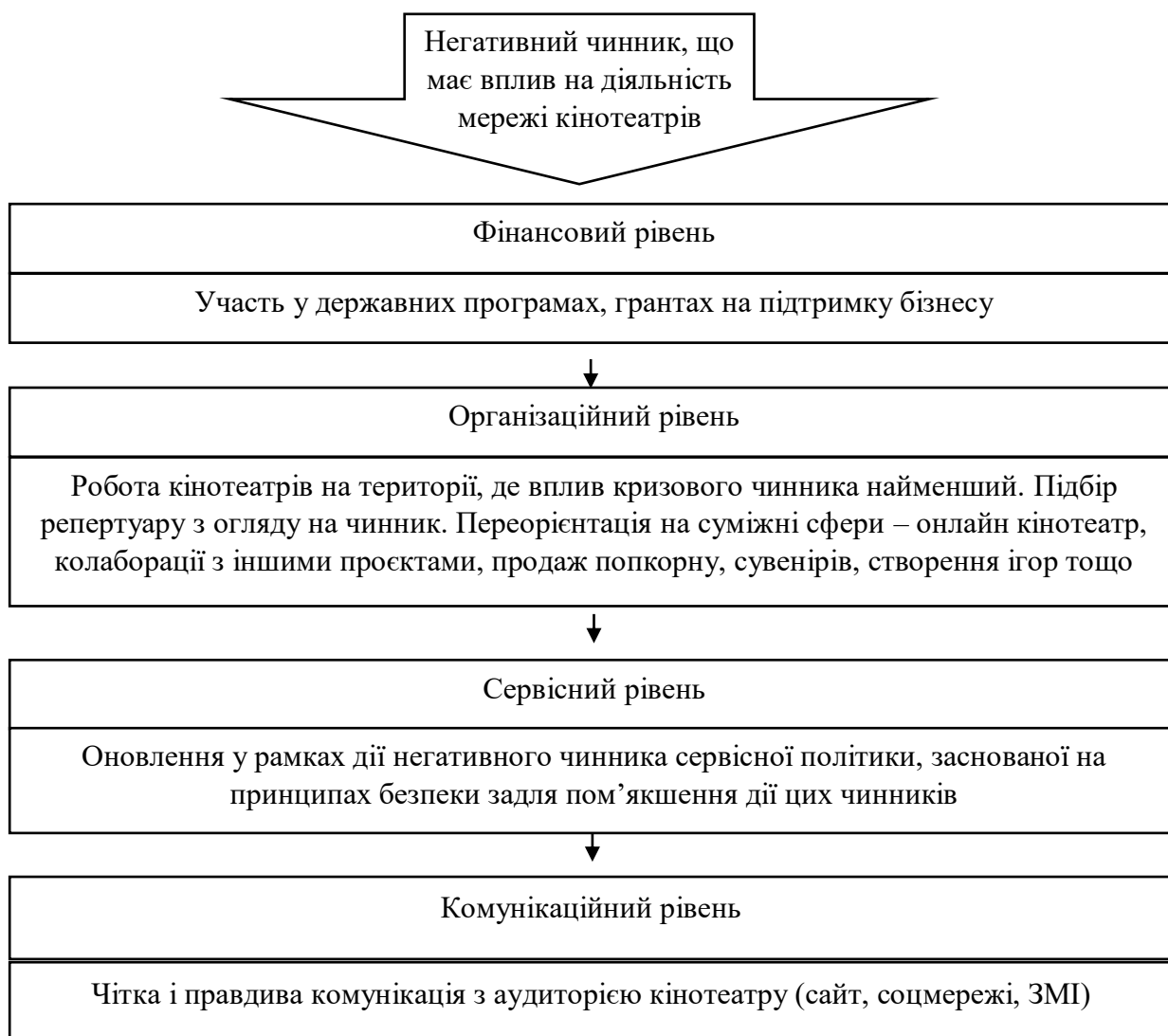


Рис. 3.3. Схема дій у кризових ситуаціях, зумовлених зовнішніми чинниками

Джерело: розроблено автором.

Мікросередовище включає аналіз конкурентів, відвідувачів, постачальників та контактних аудиторій. Для глибокого аналізу мікросередовища необхідно постійно проводити маркетингові дослідження поведінки глядачів, моніторити дії конкурентів, тримати постійний зворотний зв'язок з дистриб'юторами, розуміти, які контактні аудиторії впливають на вибір відвідувачів, вчасно помічати, які саме послуги можуть стати новими

конкурентами. За результатами такого аналізу використовують конкурентні стратегії за М. Портером (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Конкурентні стратегії за М. Портером, які використовують мережі кінотеатрів

Стратегія	Ознаки стратегії	Мережі кінотеатрів
Зниження витрат	<ul style="list-style-type: none"> – Ефективність планування кінотеатрів – кількість залів та місць у них. – Оптимізація робочих годин персоналу, уведення більш автоматизованих процесів. – Підсилення онлайн продажів, автоматизація за рахунок кас самообслуговування у кінотеатрах, онлайн бар. - Коригування графіка роботи кінотеатру 	Filmax, КП Київ Кінофільм, Kinoland, Одеса-кіно
Диференціація	<ul style="list-style-type: none"> Інноваційність технологій. Високий рівень сервісу. Активна політика просування 	Multiplex, Планета кіно, Сінема Сіті, Оскар
Фокусування	<ul style="list-style-type: none"> Орієнтація на певний сегмент. Оптимізація репертуару під смаки ядра аудиторії 	Wizoria, Лінія Кіно, Kinoman

Джерело: розроблено автором на основі [3].

Після дослідження сили впливу факторів макро- та мікросередовища процес формування стратегії передбачає постановку цілей. Як було зазначено у першому розділі дисертаційного дослідження, цілі мають бути конкретними, вимірними, досяжними та актуальними. Крім того, цілі розмежовуються за напрямками загальної маркетингової стратегії (рисунок 3.4). Кожен стратегічний напрям має бути результативним, і ці результати мають бути заплановані в одиницях вимірювання задля фіксації ефективності маркетингової стратегії або її неуспіху. У разі, якщо через запланований проміжок часу, під час реалізації стратегії, цілей досягнуто не буде, то стратегія і цілі мають бути змінені.

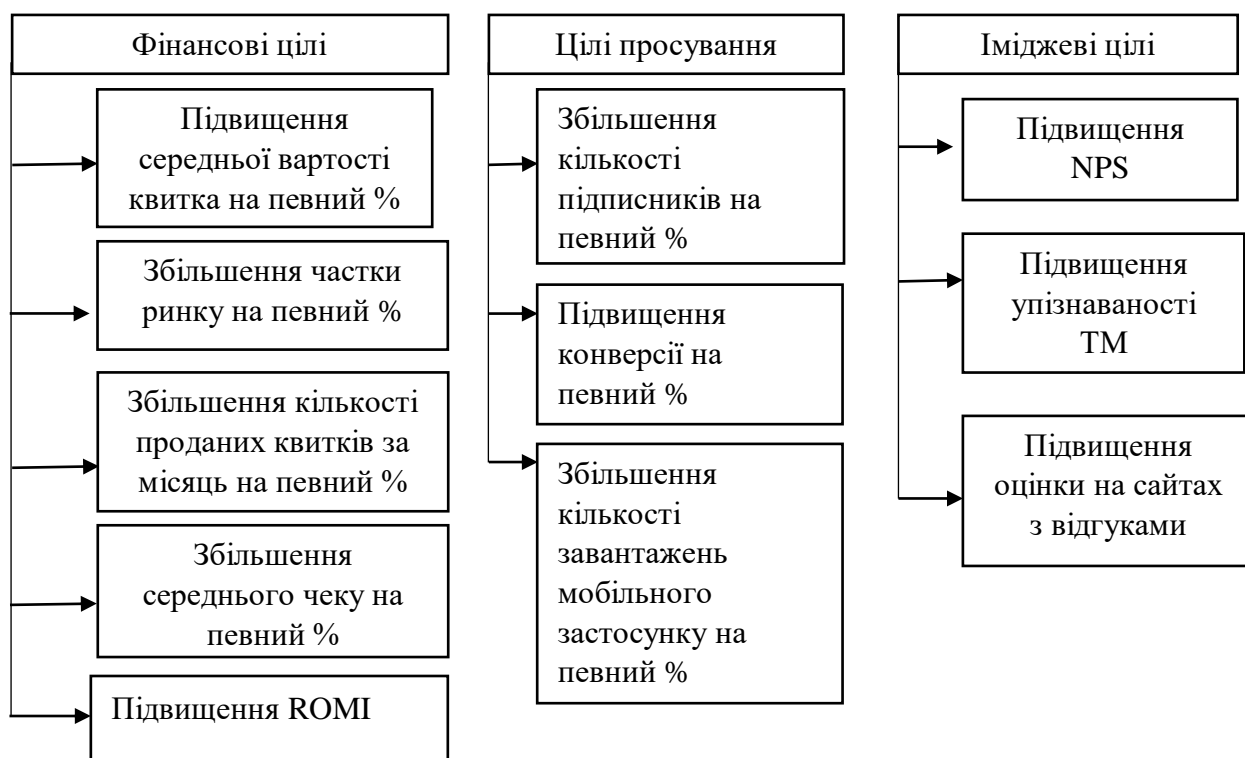


Рис. 3.4. Цілі для маркетингової стратегії мереж кінотеатрів

Джерело: розроблено автором.

Корпоративна, як частина загальної маркетингової стратегії, розподіляється стосовно «досвідної кривої». Відповідно до того, який розподіл витрат та обсягу ринку, і будується нова матриця витрати/обсяг продажів (рисунок 3.5).

		Ефект «витрати/обсяг»	
		Високий.	Низький.
Сильний. Ефект диференціації товарів. Слабкий.	«Спеціалізована діяльність».	Multiplex, Планета кіно	«Фрагментарна діяльність». Mіromax, Батерфляй, КП Київ Кінофільм
	«Концентрована діяльність».	Wizoria, Сінема Сіті, Оскар	«Безперспективна діяльність». Кіно-тема, Одеса- кіно

Рис. 3.5. Полігон корпоративної стратегії мереж кінотеатрів
Джерело: сформовано автором на основі [3].

Залежно від того, до якого квадранту віднесена мережа кінотеатрів, описуються конкурентні переваги на різних ринках.

Поєднання ринкових стратегій з вибором сегментів мають різні стратегії відповідно до комплексу маркетингу.

Таблиця 3.5

Матриця «Елемент 4Р-сегмент»

Елемент 4Р / Сегмент	Регіональний	Біля дому	Вихідного дня	Прем'єрний
Товар	Стратегія виходу на новий ринок	Диференційованого маркетингу	Недиференційованого маркетингу	Диференційованого маркетингу
Розміщення	Збереження охопленого сегмента ринку збуту	Збереження охопленого сегмента ринку збуту	Розширення охопленого сегмента ринку збуту	Збереження охопленого сегмента ринку збуту
Ціна	Стратегія середнього рівня	Наслідкування цінового лідера	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія преміальних націнок
Комунікація	Концентрація зусиль на утриманні покупців	Концентрація зусиль на залучення та утримання покупців	Концентрація зусиль на залучення покупців	Концентрація зусиль на залучення покупців

Джерело: розроблено автором.

Формування репертуару та розкладу сеансів фільмів пропонуємо виділити в окрему стратегію. У свою чергу, її можна ототожнити з портфельним аналізом. Так, необхідно розрахувати, які саме жанри, технології чи зали (наприклад, підвищеного комфорту) мають високий попит, а які низький і яку частку у загальній кількості проданих квитків займають.

Для усіх кінотеатрів прем'єрні фільми є «зірками», адже усі фільми саме у перший тиждень прокату збирають найбільшу кількість глядачів. Саме прем'єрні фільми є стратегічно важливими для кінотеатру. У комунікаційній політиці кінотеатри організують ажіотаж за допомогою реклами (трейлерів, постерів, інтерв'ю із зірками) для активізації перепродажів. Для підсилення першого тижня прокату також організуються прем'єри за участю знімальної групи, вечірки, дитячі свята.

«Дійними коровами» будуть жанри фільмів, які найбільше подобаються аудиторії кінотеатру. Наприклад, є кінотеатри, котрі найбільше показують фестивальне кіно, кінотеатри «біля дому» приваблюють глядачів з дітьми мультфільмами. Також до цієї групи належать надпопулярні блокбастери.

«Знаки питання» – технології показу на кшталт 4DX, screenX. Це зумовлено тим, що позиції підприємства є хиткі, але одночасно перспективи розвитку даного ринку достатньо привабливі.

«Собаки» – це фільми чи технології, які користуються попитом найменше і до яких слід застосувати стратегії ліквідації. Такі фільми слід викреслити з репертуарної політики кінотеатру (рисунок 3.6).

Частка ринку

		Висока	Низька
Високі Темпи зростання попиту	Високі	«Зірки»	«Важкі діти»
	Низькі	«Дійні корови»	«Собаки»

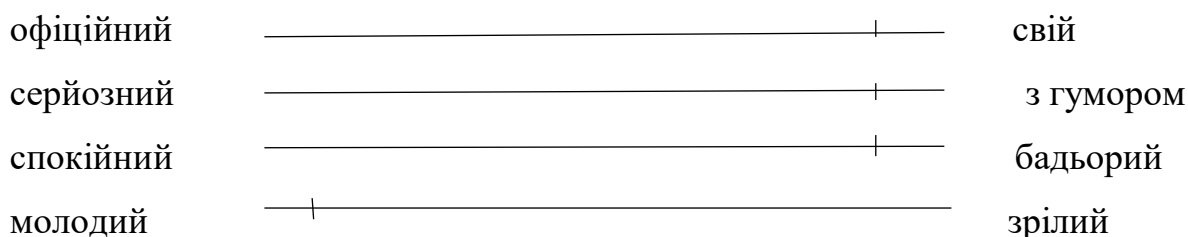
Рис. 3.6. Матриця БКГ

Джерело: сформовано автором на основі [42].

Щодо стратегій просування, основну увагу слід приділити тісному перетину онлайн- та офлайнкомунікацій, єдності стилю у візуальному наповненні, тональності спілкування співробітників у кінотеатрі, операторів за телефонами кінотеатру, а також менеджерів у соціальних мережах.

Для спрощення пошуку стилю у комунікаціях слід охарактеризувати свою бренд-персону. Найкраще, аби ця персона уособлювала середнього відвідувача. Тобто, якщо кінотеатр позиціонує себе як сучасний і технологічний, то він не може обрати для себе застарілий канал комунікації, наприклад, розповсюдження рекламних листівок у поштові скриньки.

Для визначення *top of voice* застосовують шкалу тональності. Для її побудови необхідно виділити основні риси своєї бренд-персони у спілкуванні (рисунок 3.7).



*Рис. 3.7. Приклад *tone of voice* для кінотеатру із сегменту «біля дому»*

Джерело: розроблено автором.

Якщо усі канали комунікації направлені на одну й ту саму аудиторію, то варто зберігати один стилістичний тон комунікації у всіх зверненнях – на сайті мережі кінотеатрів, у соціальних мережах, email-розсилці, sms-повідомленнях тощо.

Для ефективної комунікації у соціальних мережах необхідно розробити стратегію соціального медійного маркетингу. Публікації мають бути упорядковані за рубриками. Тобто контент має бути різноманітним – той, що продає, розважальний, інформаційний, цікавий (рисунок 3.8).

<p>Той, що продає</p> <p>Інформація з описом фільмів чи подій, обов'язково з активним посиланням на продаж, з використанням utm-міток, що дасть змогу відслідковувати конверсію. Також сюди входять публікації з промокодами та акціями</p>	<p>Розважальний</p> <p>Жартівливі тексти, смішні випадки із життя кінотеатру або інші гумористичні тексти, які стимулюватимуть підписників коментувати й розповсюджувати такий допис</p>
<p>Інформаційний</p> <p>Такі публікації описують спеціальні пропозиції кінотеатру, смаки попкорну, інформацію про мобільний застосунок, програму лояльності, переваги технологій тощо</p>	<p>Цікавий</p> <p>Дописи про життя зірок, які знімалися у фільмах, що показує кінотеатр, цікаві факти про фільми, режисерів, жанри, роботу кінотеатру, професії, пов'язані з кіновиробництвом тощо</p>

Рис. 3.8. Приклад рубрик дописів у контент-стратегії кінотеатру

Джерело: розроблено автором.

Ведення сторінок у соціальних мережах – Instagram, Facebook, Telegram, Twitter, TikTok надає можливість мережі кінотеатрів об'єднувати підписників навколо теми кіно і формувати свою аудиторію, що також є стратегічною метою мережі кінотеатрів.

Окрім цього, виділяємо окремо комунікаційну політику в умовах кризи. Визначено такі основні заходи для мереж кінотеатрів щодо посилення комунікаційної політики:

1) активізація частоти постингу. Ті мережі кінотеатрів, що робили публікації на своїх сторінках раз на місяць, втратили зв'язок з аудиторією. Натомість мережі, які регулярно постили із частотою щонайменше раз на три дні, залучали своїх підписників до активних обговорень і не втрачали охоплення, адже діяли згідно з алгоритмом соціальних мереж;

2) формування більш цікавого контенту для підписників. Мережі кінотеатрів розповідали не лише про можливість придбання сертифікатів чи продукції кінобару з доставкою, але й відображали цікаві факти зі зйомок кіно, робили прямі ефіри з акторами, відзначали близькі до кіно дати – такі як річниці виходу культових фільмів, дні народження зірок;

3) концентрація на інтерактивах з підписниками, публікація контенту у сторіс з опитуваннями, вікторинами, голосуваннями для залучення аудиторії до взаємодії.

Кінотеатри мають скористатися можливістю і стати для своїх підписників віртуальною спільнотою прихильників фільмів. Щоб залишатися на зв'язку та забезпечити високу відвідуваність у перші місяці після відкриття кінотеатрів, вони мали б продовжувати регулярний постинг, а також рекламні таргетовані кампанії. Крім того, на нашу думку, мережі кінотеатрів мають скористатися можливістю онлайн-кінотеатрів та створити у кооперації з дистриб'юторами або з уже існуючими платформами новий продукт – власну стрімінгову платформу, яка б змогла залучити більше клієнтів, забезпечуючи бізнес і у сезонні перерви у роботі.

Внутрішні зміни маркетингової стратегії є реакцією на кризу. Разом з тим, експерти виділяють низку факторів, які є побічним ефектом кризи. Їх можна розглядати як можливості та загрози і саме вони впливатимуть на подальший розвиток мереж кінотеатрів у період воєнного стану та у післявоєнний період.

Серед таких факторів:

– Зміна купівельної спроможності. Запроваджений воєнний стан унеможливив роботу багатьох підприємств, які залишили своїх робітників без заробітку. Таким чином, за місяці без постійного заробітку знизиться купівельна спроможність більшості потенційних відвідувачів. Цей фактор може змінити відношення людей до розваг, адже їхнім завданням буде забезпечення себе товарами першої необхідності та повсякденного ужитку.

– Відношення людей до розваг. Психологічна напруга війни стимулюватиме колишніх гостей кінотеатрів поновити свої звички. Також виникне бажання розслабитися, переключити увагу на позитивні емоції. Адже атмосфера кінотеатру дає змогу на декілька годин повністю поринути в іншу, далеку від буденності реальність.

– Прем'єри. За час війни свою роботу призупинили і дистриб'ютори, а тому у працюючих кінотеатрах відбувалися покази лише фільмів, випущених до 24 лютого 2022 року. Тож у післявоєнний період відбудеться низка популярних і очікуваних прем'єр, щоб наздогнати світовий реліз. Наприклад, «Бетмен», «Морбіус», «Фантастичні звірі: таємниця Дамблдора».

– Кількісні зміни кінотеатрів. Через військові дії з боку росії постраждало багато будівель, у тому числі деякі кінотеатри знищено повністю.

– Внутрішня міграція. За час війни усі мирні міста України перетворилися на зону бойових дій. При цьому, деякі регіони постраждали найбільше – такі як Харків, Суми, Чернігів. З них масово евакуювалися жителі до інших, більш «тихих» міст. Таким чином, відбулася масова внутрішня міграція населення, що також відобразиться на загальному укладі життя містян. Крім того, багато громадян переїхали до сіл, де кінотеатрів немає.

– Зміна репертуарних уподобань. Прогнозовано, що пригнічений емоційний стан жителів України на найближчий час змінить їхні жанрові уподобання, стануть більш популярними легкі комедії, не бажаними для перегляду стануть фільми з гучними звуковими ефектами, вибухами.

– Збільшення уваги до українських фільмів. Також війна вплинула на зростання інтересу українців до власної культурної ідентичності, що, на нашу думку, вплине і на попит на відвідування українських фільмів, зацікавленість у зустрічах з українськими митцями.

Таким чином, сформована багаторівнева стратегія мереж кінотеатрів має бути контрольована на усіх етапах, а також необхідний щомісячний моніторинг результатів. Цілі, поставлені на першому етапі, мають бути досягнуті. Якщо

досягнення цілей не здійснено, необхідно переглянути та скоригувати стратегію або її виконання.

Отже, формування стратегій мереж кінотеатрів на найближчі п'ять років мають бути побудовані на загальних маркетингових принципах з урахуванням специфіки надання послуги кінопоказу. З урахуванням кризових чинників необхідно продумувати реалізацію діяльності, яка б могла подолати «невід'ємність від джерела». Негативний вплив зовнішніх факторів мережам кінотеатрів треба брати до уваги і враховувати в усіх стратегічних напрямках.

3.2. Моделювання процесу реалізації програм лояльності

Нині актуалізується можливість для бізнесу ефективно комунікувати з відвідувачами, утримуючи та стимулюючи повторні відвідування уже існуючих глядачів. Саме тому мережі кінотеатрів стали активно включати до своїх маркетингових стратегій програми лояльності. В Україні із 12 мереж кінотеатрів третина запровадили програми лояльності, причому у 2019 році їхня кількість збільшилася удвічі. І у той час, коли програма лояльності для українських мереж тільки може стати унікальною торговельною пропозицією, яка буде спроможна, у тому числі, завоювати і прихильність відвідувачів конкурентів, у європейських кінотеатрах програми лояльності в різних проявах – настільки звична справа, що існує низка відвідувачів, які не погодяться піти до кінотеатру без надання знижки від карти лояльності. За визначенням К.В. Гурджиян (2005), лояльність споживачів є результатом зворотного зв'язку у системі маркетингових комунікацій підприємства, який проявляється як готовність рекомендувати підприємство контактним аудиторіям у результаті задоволення вагомих для споживачів товарів або послуг одного підприємства при наявності привабливої пропозиції конкурентів.

Лояльність до бренду Д. Аакер відносить до третього активу капіталу бренду, поряд з поінформованістю про бренд та якістю у сприйнятті споживача. Вимір капіталу бренду вміщує у себе лояльність до бренду, таку як:

- цінова премія – чи готовий споживач доплатити за товари однієї групи певного бренду;

- задоволеність брендом з останньої покупки – чи відповідав товар очікуванням споживача, чи зробив би споживач ще раз покупку того самого бренду, чи порадив би покупку своїм друзям, чи ця марка єдина, котрою споживач користується (Aaker, 2003).

Управлінське рішення щодо включення програми лояльності у загальну маркетингову стратегію для українських мереж кінотеатрів має прийматися для досягнення двох цілей – утримання вже існуючих відвідувачів та залучення нових, у контексті використання як інструменту диверсифікації з-поміж конкурентів. Закордонні фахівці у сфері кінобізнесу відмічають такі, цілком релевантні і для українських мереж кінотеатрів, цілі:

- збільшити свою клієнтську базу за допомогою привабливих переваг програми лояльності;

- мати клієнтів, що довго залишаються за допомогою програми лояльності, яка нагороджує найвідданіших клієнтів;

- стимулювати більш високу суму покупки завдяки додаткових продажів, таких як кондитерські вироби (попкорн, солодощі, напої тощо) і сувеніри відкіностудій до фільмів (фігурки, футболки, плакати);

- заохочувати клієнтів частіше відвідувати кінотеатри завдяки нагадуванням за допомогою сповіщень або рекламних пропозицій через застосування програми лояльності (новинка, попередній перегляд, подія);

- запропонувати пільгову послугу найвідданішим клієнтам кінотеатру з акціями й послугами, що пропонуються у додатку (пропоновані квитки на кіно, події);

- реактивувати неактивних клієнтів новими фільмами та невеликими рекламними пропозиціями (Loyaltyprogram).

Окремою вигодою для мереж кінотеатрів від впровадження програми лояльності слід виділити накопичення інформації про відвідувача, і як наслідок

– персоналізовану пропозицію для кожного сегменту відвідувачів. База даних, де накопичується інформація про гостя та його поведінкові особливості, збирається двома шляхами. Спочатку відвідувач вносить у анкету, щоб долучитися до програми лояльності, інформацію для ідентифікації. Це може бути номер телефону, електронна пошта, ім'я, дата народження, вік і стать. Потім починається важливий етап накопичення інформації історії замовлень. Ця інформація є найбільш важливою, адже саме її використовують для сегментації та ефективного просування. Саме ідентифікуючи відвідувача, можна дізнатися, скільки людей відвідує кінотеатр, які у них уподобання, який сегмент є ядром цільової аудиторії. На рисунку 3.9 показано види інформації про гостя.



Рис. 3.9. Види інформації для бази даних

Джерело: розроблено автором.

Отримавши потрібну інформацію, програма лояльності має надати винагороду гостю – знижка, накопичення бонусів для знижки, безкоштовні квитки у День народження, запрошення на спеціальні заходи, тощо – і так кожної взаємодії з кінотеатром. Для заохочення відвідування кінотеатру з гостями необхідно комунікувати на постійній основі відповідно до їхніх індивідуальних даних. Наприклад, відправляти повідомлення у мобільному

застосунку, месенджері або в e-mail листі, безкоштовні квитки до Дня народження, спеціальні бонуси за відвідування певних сеансів відповідно до жанру, часу, технології. Також важливим елементом роботи з розкладом, репертуаром та програмою лояльності є збір зворотного зв'язку від відвідувачів – чи сподобався їм сервіс, чи готові вони рекомендувати друзям дану мережу кінотеатрів. На рисунку 3.10 зображено цикл програми лояльності.



Рис. 3.10. Схема роботи програми лояльності

Джерело: розроблено автором.

Окрім вигоди, яку приносить програма лояльності, компанії слід враховувати і витрати на її реалізацію. До таких витрат відносяться:

- розробка або покупка програмного забезпечення для реалізації знижки, накопичення бонусів, зв'язку з користувачем;
- навчання персоналу роботі з новим програмним забезпеченням та високоякісного обслуговування учасників програми лояльності;
- виготовлення пластикових карток, рекламної продукції для інформування про особливості користування програмою лояльності;
- витрати на знижки та обмін бонусів для цінового заохочення учасників програми лояльності.

Таким чином, можемо виокремити спільні риси програм лояльності у мереж кінотеатрів в Україні:

- надання безкоштовного квитка у День народження для учасників;
- використання бонусної механіки;
- відхід від використання пластикових карток на користь онлайнкабінету

учасника;

- ідентифікація гостя за номером телефону при купівлі квитків;
- накопичення бонусів від покупки як квитків, так і продукції бару;
- обмеження у використанні (переважно тільки після накопичення певної суми балів).

Саме на основі даних програми лояльності розробляється сегментація відвідувачів кінотеатрів. На першому етапі гостей мережі кінотеатрів поділяють за географією, тобто у загальній базі даних має бути помітка, до якого кінотеатру відноситься гість. Це зумовлено різницею у репертуарі, розкладі тощо. Потім відвідувачів слід ділити на нових і постійних. Про нових відвідувачів інформації може бути замало для формулювання гіпотез щодо їхніх уподобань, тому до них має бути особливий підхід у комунікаціях. Гости, які відвідували кінотеатр більше трьох разів, мають відображатися у програмі лояльності зі спеціальними атрибутами. Можливо, усі їхні відвідування були у певний однаковий час або день: тобто вранці вихідного дня чи ввечері у будні. Також вони можуть відвідувати фільми одного жанру, бути поціновувачами LUX-місць, Vip-залів або певної технології – IMAX, 4DX тощо. Саме за уподобаннями за історією відвідування ми пропонуємо сегментацію, наведену у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Сегментація гостей кінотеатру

Сегмент	Опис сегменту
Постійні гості	Відвідують кінотеатр раз на тиждень, не зважаючи на контент
Сім'ї з дітьми	Відвідують сеанси мультфільмів, дитячі свята. Можуть купувати 1–2 квитки, адже у більшості кінотеатрів для дітей до 6-ти років квиток безкоштовний
Артхаус	Молодь, представники інтелектуальної еліти, митці, які переглядають фестивалі фільми та глибокі драми
Поціновувачі технологій 4DX	Відвідувачі, які обирають відвідування фільмів, що показуються із застосуванням особливої технології, яка відтворює фізичні прояви фільму – вібруючі крісла, потоки вітру, дощу, особливі запахи тощо
IMAX	Відвідувачі блокбастерів, знятих на спеціальні камери IMAX
Лух-місця	Відвідувачі, що обирають квитки на місця підвищеного

	комфорту. Такі квитки дорожчі
Організатори корпоративних походів	HR-менеджери фірм, які влаштовують спільний відпочинок для компанії
Організатори класних походів	Класні керівники, вчителі шкіл та вихователі дитячих садочків і літніх таборів, що організують відпочинок дітям
Любителі сеансів мовою оригіналу	Іноземці або люди, які вивчають мову

Джерело: розроблено автором.

Для розуміння роботи з даними сегментами, необхідно розуміти алгоритм поведінки споживача. Їхня мотивація до відвідування кінотеатру може базуватися на бажанні подивитися популярний блокбастер або фільм з улюбленим актором на великому екрані або ж на прагненні спільного перегляду з друзями, бути обумовленою соціальними чи традиційними факторами – наприклад, побачення у кіно або проведення новорічних канікул, відвідування кінотеатру родиною. Саме від мотивації буде залежати вибір фільму, формату, місць, дати й часу відвідування, а також вибір безпосередньо кінотеатру для відвідування. Процес поведінки гостя при даному виборі відображено на рисунку 3.11.

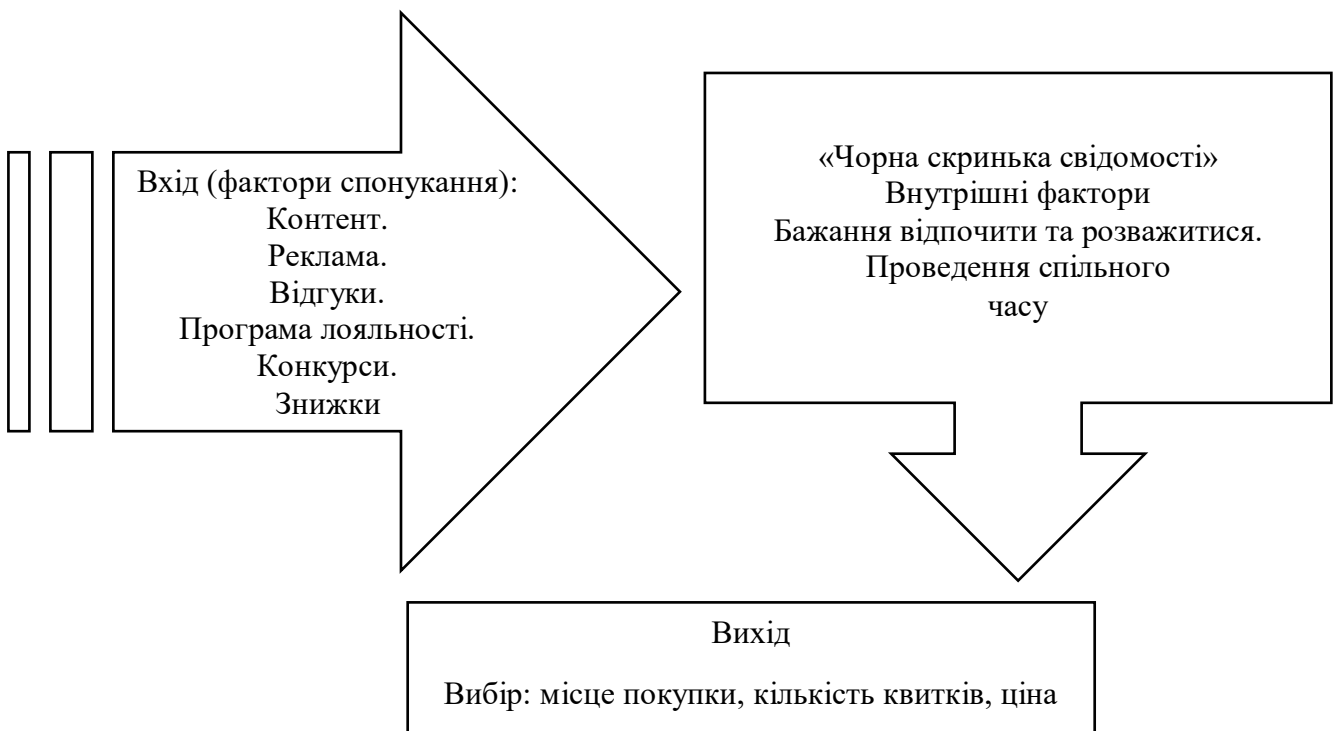


Рис. 3.11. Схема поведінки споживача під час відвідування кінотеатру

Джерело: розроблено автором.

Проведене нами дослідження виявило можливості для удосконалення маркетингової стратегії кінотеатрів. Для наочності їх зведено до таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Інтерпретація висновків з проведеного дослідження

Можливість	Застосування
Більшість респондентів відвідує кінотеатр найчастіше – раз у місяць	Стимулами для заохочення можуть бути – нарахування бонусів за програмою лояльності, промокоди або купони на знижку наступного відвідування з обмеженим строком дії
Не купують їжу у барі, але купують квитки у касі	Пропрацювати комунікацію із цим сегментом шляхом реклами у прикасовій зоні
Чоловіки у парі – цільова аудиторія перегляду фільмів у vip-залі	Перегляд фільмів увір-залах необхідно просувати через позиціонування як спосіб проведення ідеального побачення
Жінки у шлюбі, з дітьми, які у той же час рідко відвідують кінотеатри і не користуються програмою лояльності	Необхідно долучити їх до програми лояльності і шляхом заохочень та анонсів стимулювати збільшення частоти відвідувань
Допрем'єрні покази відвідують опитані з мотивацією подивитися очікуваний фільм	Тому варто зосередитися на тому, щоб вони були підписані на соціальні мережі кінотеатру та формувати ажіотаж на фільми, аби уже задовго до прем'єри вони були проінформовані про цікаві факти про фільм, його акторський склад тощо
Рівень лояльності у користувачів програми лояльності у рази більший ніж у тих, хто не користується	Це означає, що кінотеатрам необхідно застосовувати у своїх маркетингових стратегіях програму лояльності, а тим, хто уже має програму лояльності, акцентувати увагу відвідувачів та залучати їх, наприклад, заохочуючими стимулами нарахування великих бонусів за приєднання до програми лояльності

Джерело: розроблено автором.

Виходячи з цього, вбачаємо впровадження CRM-системи, яка на основі даних про відвідувачів, отриманих з програми лояльності, або бази даних історій покупок конкретних відвідувачів могла побудувати довготривалі зв'язки з гостями кінотеатру, що значно підсилить продажі. Такі пропозиції

відображені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Пропозиції щодо комунікаційних ланцюгів у CRM-системі мережі кінотеатрів

Дія гостя кінотеатру	Комунікація
Перше замовлення квитів онлайн	Вітальний лист із запрошенням долучитися до програми лояльності
Долучення до програми лояльності	Вітальний промокод на нарахування бонусів x2 на наступну покупку
Відвідування кінотеатру	Нарахування стандартних бонусів
Через дві години після сеансу	Пуш-повідомлення у мобільному додатку або особистому кабінеті з NPS-опитуванням
Щочетверга	Е-mail лист з переліком прем'єр та активним посиланням на сайт
Гість три тижні не проявляв активності і не купував квитки	У листі чи пуш-повідомленні промокод на знижку на будь-який фільм

Джерело: розроблено автором.

Подібно до іншим сферам бізнесу, мережі кінотеатрів активно включають до своїх маркетингових стратегій програми лояльності. Специфіка галузі фокусується на зборі даних про відвідувача для ефективного сегментування та персоніфікації комунікацій. Пропонуючи знижку шляхом накопичення бонусів, надання безкоштовного квитка у День народження або ексклюзивні послуги бронювання, кінотеатр накопичує такі відомості про жанрові уподобання чи особистісні характеристики, які у майбутньому зможе використати задля ефективної взаємодії з гостем. Нами було розглянуто види інформації, яку отримує кінотеатр у ході використання відвідувачем членства у програмі лояльності від вхідних даних для ідентифікації до відомостей про відвідування.

Не зважаючи на низький бар'єр долучення до програми лояльності, змушені констатувати, що є деяка складність у використанні бонусів чи знижок в українських мережах. Перш за все, це пов'язано з договорами з дистриб'юторами, які у своїй більшості дозволяють цінові знижки тільки у

непрем'єрний період прокату фільму. Через це відвідувачі менше хочуть ставати учасниками програми лояльності, адже їм важко визначити вигоду від користування нею. При цьому, наявність програми лояльності у вітчизняних кінотеатрах надає їм додаткову унікальну торговельну пропозицію. Також констатуємо слабе використання даних з боку кінотеатрів. Це пов'язуємо з тим, що впровадження програм лояльності поширилося лише у 2018–2019 роках, а тому наразі відбувається накопичення інформації для подальшого використання у персоналізованих комунікаціях з гостями.

3.3. Методичний інструментарій формування маркетингових стратегій мережі кінотеатрів

У процесі формування маркетингової стратегії мережі кінотеатрів дослідники застосовують загальнонаукові та маркетингові методи, які допомагають підвищити її ефективність. Оскільки усі аспекти маркетингової стратегії спрямовані на споживача, то найбільшою інформаційною базою, на яку буде спиратися маркетингова стратегія, є спостереження за наявними споживачами. Глибинне дослідження поведінки споживача допоможе побачити на практиці можливості для більш ефективної комунікаційної, продуктової та цінової складових у загальній маркетинговій стратегії.

Оптимізація за рахунок ефективного використання дата-аналізу стане новим етапом у формуванні маркетингової стратегії мереж кінотеатрів. Якщо раніше методом спостережень і гіпотез експертів можливо було спрогнозувати вплив запропонованих змін на економічні показники кінотеатру, то завдяки методу асоціативних правил можемо виокремити сильні правила, які допоможуть покращити адміністративну й маркетингову роботу кінотеатру, спираючись на синергію суб'єктивних та об'єктивних чинників. На основі опитування, представленого у другому розділі, нами було проведено їхній аналіз за допомогою методу асоціативних правил.

Асоціативні правила описують зв'язок між наборами предметів, який характеризується двома основними показниками – підтримкою S (*support*) та достовірністю C (*confidence*).

Підтримка асоціативного правила – це частка транзакцій, які одночасно містять умову і наслідок. Наприклад, для правила $A \rightarrow B$ підтримка $S(A \rightarrow B)$ означає відношення кількості транзакцій AB (одночасно містять умову A і наслідок B) до загальної кількості транзакцій.

Достовірність $C(A \rightarrow B)$ асоціативного правила $A \rightarrow B$ визначається як відношення кількості транзакцій, що одночасно містять умову A і наслідок B , до кількості транзакцій, які містять тільки умову A .

Підтримку і достовірність асоціативних правил (або їх добуток) найчастіше використовують для ранжування отриманих правил за спаданням важливості і виділення підмножини так званих «сильних» правил, інтерпретація та врахування яких принесе бізнесу найбільш відчутного ефект. Окрім цих характеристик, для якісної оцінки асоціативних правил також використовують L (*lift*), T (*leverage*) and I (*improvement*) [20].

Глядачам було запропоновано такі питання і варіанти відповідей (у дужках зазначено умовне позначення відповіді):

1. Скільки квитків ви зазвичай купуєте при одному відвідуванні кінотеатру?

- один квиток (A);
- два або більше квитків (B).

2. У який спосіб ви найчастіше купуєте квитки до кінотеатру?

- онлайн через сайт або мобільний додаток (C);
- у касі кінотеатру (D).

3. Який тип місця ви найчастіше обираєте під час купівлі квитків?

- звичайні місця (E);
- VIP-місця (F).

4. У які дні тижня ви найчастіше відвідуєте кінотеатр?

– у вихідні (*G*);

– у будні (*H*).

5. У який час доби ви найчастіше відвідуєте кінотеатр?

– ранком (*I*);

– вдень (*J*);

– увечері (*K*);

– пізнього вечора (*L*).

6. Чи надаєте ви перевагу фільмам у форматі IMAX? (*M*)

7. Чи надаєте ви перевагу фільмам у форматі 4DX? (*N*)

8. Чи купуєте ви зазвичай продукцію у кінобарі перед початком фільму? (*O*)

9. Чи користуєтеся ви програмою лояльності вашого кінотеатру? (*P*)

10. Чи є ви підписником та активним користувачем соціальної мережі вашого кінотеатру? (*Q*)

Опитування складено таким чином, що на питання 1–5 глядачі мали вказати лише 1 варіант відповіді. На питання 6–10 повинні були вказати відповідь «так» або «ні».

Протягом 4 місяців (із жовтня 2020 року по січень 2021 року) було опитано 943 респонденти, які представляли 8 регіонів України, були відвідувачами 6 мереж кінотеатрів, мали вік від 18 до 60 років.

Для подальшої обробки відповіді респондентів були представлені у бінарній системі 0/1, де «0» означає, що респондент не обрав даний варіант відповіді на питання 1–5 або дав негативну відповідь на питання 6–10. Відповідно, «1» означає обрання респондентом даного варіанту відповіді на питання 1–5 або позитивну відповідь на питання 6–10.

У таблиці 3.9 представлено фрагмент таблиці початкових даних, сумарну кількість та відсоток наданих відповідей.

Таблиця 3.9

Фрагмент таблиці початкових даних, представлених у бінарному форматі

ID	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
2	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
3	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
4	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
5	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
6	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
7	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
8	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0
9	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1
10	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
...
945	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1
946	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
947	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0
	352	595	691	256	614	333	271	676	31	107	660	149	118	11	720	419	128
	37%	63%	73%	27%	65%	35%	29%	71%	3%	11%	70%	16%	12%	1%	76%	44%	14%

Джерело: розроблено автором.

Для формування асоціативних правил використовують різні методи й алгоритми асоціативного аналізу. Одним з найбільш розповсюджених алгоритмів, які дозволяють знизити простір пошуку до розмірів, що забезпечують прийнятні обчислювальні й часові затрати, є алгоритм *Apriori* [20]. В основі цього алгоритму лежить поняття транзакції як деякої множини сумісних подій та поняття популярних предметних наборів, які часто зустрічаються у різних транзакціях.

Для формування множин популярних предметних наборів необхідно встановити нижню межу підтримки популярності набору. Вибір такого порогового значення суттєво впливає на кількість правил. Завелике значення нижньої межі підтримки різко скоротить кількість або навіть унеможливить

формування асоціативних правил. Навпаки, занадто мале значення призведе до формування великої кількості правил з малою їх достовірністю, а це ускладнить їхню інтерпретацію й практичне виконання. Таким чином, порогове значення мінімальної підтримки встановлюється виключно експериментальним шляхом. Авторами цього дослідження нижнє значення підтримки асоціативних правил встановлене на рівні 30%.

Отже, множина однопредметних популярних наборів буде складатися з критеріїв, які мають підтримку не менше як 30%:

$$F_1 = \{A, B, C, E, F, H, K, O, P\} \quad (3.1)$$

Далі знаходимо двопредметні популярні набори, утворивши усі 36 можливих комбінацій з F_1 по два елементи: $AB, AC, AE, AF, AH, AK, AO, AP, BC, BE, BF, BH, BK, BO, BP, CE, CF, CH, CK, CO, CP, EF, EH, EK, EO, EP, FH, FK, FO, FP, HK, HO, HP, KO, KP, OP$.

Для оцінювання рівня підтримки двопредметного набору потрібно перемножити відповідні значення з таблиці 3.9. Так, наприклад, для респондента $ID=1$ значення набору $AB=1 \cdot 0=0$, а значення набору $AC=1 \cdot 1=1$. Фрагмент таблиці з розрахунками рівня підтримки за кожним двопредметним набором представлено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Фрагмент таблиці розрахунку рівня підтримки двопредметних наборів

ID	AB	AC	AE	AF	AH	AK	AO	AP	BC	BE	BF	BH	BK	BO	...	KP	OP
1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	...	0	0
2	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	...	0	0
3	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	...	0	0
4	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	...	0	0
5	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	...	0	0
6	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	...	1	0
7	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	...	0	0
8	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	...	1	1
9	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	...	0	0
10	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	...	0	0

...
945	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	...	0	0
946	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	...	0	0
947	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	...	1	1
	0	278	294	58	242	263	249	164	413	320	275	434	397	471	...	274	324
	0%	29%	31%	6%	26%	28%	26%	17%	44%	34%	29%	46%	42%	50%	...	29%	34%

Джерело: розроблено автором.

Природно, що двопредметні набори AB та EF мають рівень підтримки 0%, оскільки за змістом питання відповіді взаємно виключають одна іншу. Із 36 пар значень підтримку з мінімальним рівнем у 30% мають 19 предметних наборів, які й утворюють множину популярних предметних наборів:

$$F_2 = \{AE, BC, BE, BH, BK, BO, CE, CH, CK, CO, CP, EH, EK, EO, FO, HK, HO, KO, OP\}$$

Використавши популярні набори F_2 , згенеруємо множини трипредметних наборів F_3 . Для цього потрібно зв'язати множину F_2 саму із собою шляхом вибору зв'язувальних наборів. Предметні k -набори є зв'язувальними, якщо у них є спільні $k-1$ предметів. Наприклад:

$$\{AE\} + \{BE\} = \{ABE\} \quad (3.2)$$

Для скорочення пошуку асоціативних правил, алгоритм *Apriori* використовує властивість антимонотонності: якщо N не є популярним набором, то додавання деякого нового предмета M до набору N не робить його більш популярним, тобто набір $M \cup N$ також не буде популярним. Наприклад, у нашому дослідженні комбінація популярних наборів AE та BE дає у результаті трипредметний набір ABE . Але він не буде популярним, оскільки до його складу входить двопредметний набір AB , що має нульову підтримку. Додавання до його складу елемента E ніяким чином не підвищить підтримку цього набору і вона залишиться на рівні 0%.

Множина усіх можливих 40 зв'язувальних наборів з F_2 буде мати такий склад: $ABE, ACE, AEN, AEK, AEO, BCE, BCH, BCK, BCO, BCP, BEN, BEK, BEO, BHK, BHO, BFO, BKO, BOP, SEN, SEK, SEO, SEP, SHK, SHO, SHP, SKO,$

СКР, СОР, СФО, ЕНК, ЕНО, ЕКО, ЕФО, ЕОР, ФНО, ФКО, ФОР, НКО, НОР, КОР.

Властивість антимонотонності дозволила виключити з цього переліку 19 неперспективних наборів і залишити для подальшої перевірки 21 набір: *ВСЕ, ВСН, ВСК, ВСО, ВЕН, ВЕК, ВЕО, ВНК, ВНО, ВКО, СЕН, СЕК, СЕО, СНК, СНО, СКО, СОР, ЕНК, ЕНО, ЕКО, НКО.*

З 21 трипредметного набору пар значень підтримку з мінімальним рівнем у 30% мають 16 предметних наборів, які й утворюють множину популярних предметних наборів:

$$F_3 = \{ВСН, ВСК, ВСО, ВНК, ВНО, ВКО, СЕН, СЕК, СЕО, СНК, СНО, СКО, ЕНК, ЕНО, ЕКО, НКО\}$$

Процес утворення множин популярних предметних наборів F_k триває до тих пір, поки серед елементів такої множини будуть міститися зв'язувальні набори з $k-1$ спільними елементами. Спробуємо утворити множину чотирьохпредметних наборів. Маємо такий результат формування з 14 елементів: *ВСНК, ВСНО, ВСКО, ВСЕК, ВСЕО, ВНКО, ВЕНК, ВЕНО, ВЕКО, СЕНК, СЕНО, СЕКО, СНКО, ЕНКО.*

Застосувавши властивість анти монотонності, встановлюємо неперспективні елементи: *ВСЕК, ВСЕО* (містять непопулярну підмножину *ВСЕ*), *ВЕНК, ВЕНО* (містять непопулярну підмножину *ВЕН*), *ВЕКО* (містять непопулярну підмножину *ВЕК*). Решту 9 чотирьохпредметних наборів перевіримо на популярність, розрахувавши відповідні підтримки (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11

Фрагмент таблиці розрахунку рівня підтримки чотирьохпредметних наборів

ID	ВСНК	ВСНО	ВСКО	ВНКО	СЕНК	СЕНО	СЕКО	СНКО	ЕНКО
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	1	0	0
3	0	0	0	0	1	0	0	0	0

4	0	0	0	0	1	0	0	0	0
5	0	0	0	0	1	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	1	1	1	1	1
9	0	0	0	0	1	1	1	1	1
10	0	0	0	0	1	0	0	0	0
...
945	0	0	0	0	0	0	0	0	0
946	0	0	0	1	0	0	0	0	0
947	0	0	1	0	0	0	1	0	0
	206	237	246	251	206	217	226	283	231
	22%	25%	26%	27%	22%	23%	24%	30%	24%

Джерело: розроблено автором.

Умові мінімальної підтримки задовольняє лише один елемент. Таким чином, множина

$$F_4 = \{CHKO\}. \quad (3.3)$$

З одного елементу утворити зв'язувальні набори неможливо, тому на цьому завершується перший етап алгоритму *Apriori* – процес формування популярних предметних наборів, який у нашому дослідженні має результат:

$$F_1 = \{A, B, C, E, F, H, K, O, P\}$$

$$F_2 = \{AE, BC, BE, BH, BK, BO, CE, CH, CK, CO, CP, EH, EK, EO, FO, HK, HO, KO, OP\}$$

$$F_3 = \{BCH, BCK, BCO, BHK, BHO, BKO, CEH, CEK, CEO, CHK, CHO, CKO, ENK, EHO, EKO, HKO\}$$

$$F_4 = \{CHKO\}$$

Графічна модель формування множин F_1, F_2, F_3, F_4 представлена на рисунку 3.12.

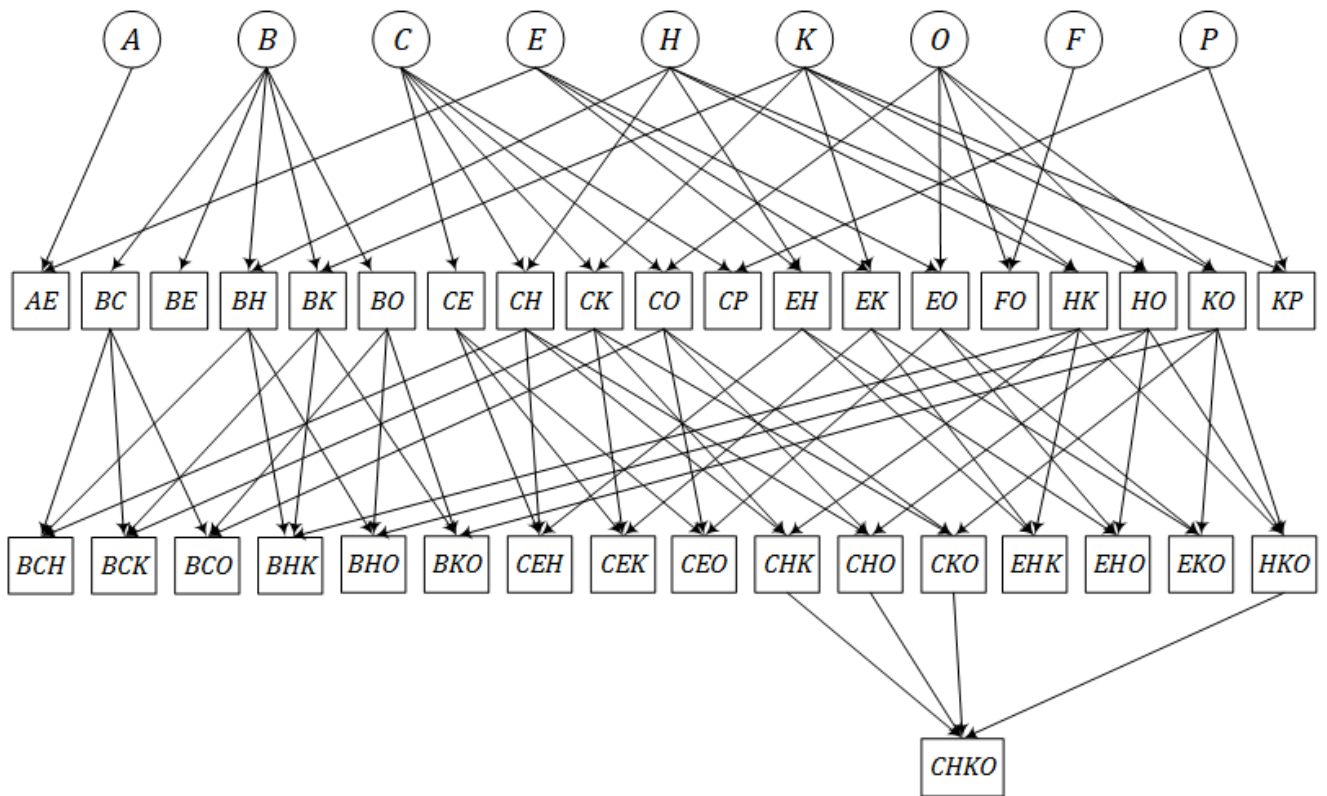


Рис. 3.12. Графічна модель формування множин популярних предметних наборів різної потужності

Джерело: розроблено автором.

Другим кроком алгоритму *Apriori* є безпосереднє формування асоціативних правил. У загальному, алгоритм *Apriori* не накладає обмежень на кількість елементів в обох частинах асоціативного правила. Однак, на практиці часто розглядають лише правила, які містять один висновок. При цьому кількість складових елементів умови не обмежується. Такий підхід переслідує дві мети:

- 1) скорочується кількість правил, що полегшує обчислення;
- 2) наявність одного предмета у висновку робить правило однозначним для інтерпретації, а отже – готовим до практичної реалізації (Богданова Л., Слонь С.).

Керуючись таким підходом, необхідно для кожної множини популярних наборів $F_i, i \geq 2$ застосувати таку процедуру: з кожного популярного набору,

який містить i предметів, обираються i штук одноелементних підмножин, які будуть утворювати висновки асоціативного правила. Решта $i-1$ елементів набору об'єднуються у відповідні умови шляхом кон'юнкції.

Наприклад, з популярного набору AE , що належить множині F_2 , можна утворити два правила ($A \rightarrow E, E \rightarrow A$); з набору BHK , що належить множині F_3 , – три правила ($BH \rightarrow K, BK \rightarrow H, HK \rightarrow B$); з єдиного набору $CHKO$ множини F_4 – чотири правила ($CHK \rightarrow O, CHO \rightarrow K, CKO \rightarrow H, HKO \rightarrow C$). Процедура повторюється до вичерпання усіх популярних наборів.

У задачі формування маркетингової стратегії мережі кінотеатрів будемо мати таку множину 90 асоціативних правил:

From F4 CHKO

CHK \rightarrow O

CHO \rightarrow K

CKO \rightarrow H

HKO \rightarrow C

From F3

<u>CHKO</u>	<u>BCK</u>	<u>BCO</u>	<u>BHK</u>	<u>BHO</u>	<u>BKO</u>	<u>CEH</u>	<u>CEK</u>
CHK \rightarrow O	BC \rightarrow K	BC \rightarrow O	BH \rightarrow K	BH \rightarrow O	BK \rightarrow O	CE \rightarrow H	CE \rightarrow K
CHO \rightarrow K	BK \rightarrow C	BO \rightarrow C	BK \rightarrow H	BO \rightarrow H	BO \rightarrow K	CH \rightarrow E	CK \rightarrow E
CKO \rightarrow H	CK \rightarrow B	CO \rightarrow B	HK \rightarrow B	HO \rightarrow B	KO \rightarrow B	EH \rightarrow C	EK \rightarrow C

<u>CEO</u>	<u>CHK</u>	<u>CHO</u>	<u>CKO</u>	<u>EHK</u>	<u>EHO</u>	<u>EKO</u>	<u>HKO</u>
CE \rightarrow O	CH \rightarrow K	CH \rightarrow O	CK \rightarrow O	EH \rightarrow K	EH \rightarrow O	EK \rightarrow O	HK \rightarrow O
CO \rightarrow E	CK \rightarrow H	CO \rightarrow H	CO \rightarrow K	EK \rightarrow H	EO \rightarrow H	EO \rightarrow K	HO \rightarrow K
EO \rightarrow C	HK \rightarrow C	HO \rightarrow C	KO \rightarrow C	HK \rightarrow E	HO \rightarrow E	KO \rightarrow E	KO \rightarrow H

From F2

<u>AE</u>	<u>BC</u>	<u>BE</u>	<u>BH</u>	<u>BK</u>	<u>BO</u>	<u>CE</u>	<u>CH</u>	<u>CK</u>	<u>CO</u>
A \rightarrow E	B \rightarrow C	B \rightarrow E	B \rightarrow H	B \rightarrow K	B \rightarrow O	C \rightarrow E	C \rightarrow H	C \rightarrow K	C \rightarrow O
E \rightarrow A	C \rightarrow B	E \rightarrow B	H \rightarrow B	K \rightarrow B	O \rightarrow B	E \rightarrow C	H \rightarrow C	K \rightarrow C	O \rightarrow C

<u>CP</u>	<u>EH</u>	<u>EK</u>	<u>EO</u>	<u>FO</u>	<u>HK</u>	<u>HO</u>	<u>KO</u>	<u>OP</u>
$C \rightarrow P$	$E \rightarrow H$	$E \rightarrow K$	$E \rightarrow O$	$F \rightarrow O$	$H \rightarrow K$	$H \rightarrow O$	$K \rightarrow O$	$O \rightarrow P$
$P \rightarrow C$	$H \rightarrow E$	$K \rightarrow E$	$O \rightarrow E$	$O \rightarrow F$	$K \rightarrow H$	$O \rightarrow H$	$O \rightarrow K$	$P \rightarrow O$

У таблиці 3.12 представлена множина отриманих асоціативних правил з обчисленими кількісними характеристиками.

Таблиця 3.12

**Множина асоціативних правил з характеристиками підтримки
і достовірності**

ID	Rule	S	C	ID	Rule	S	C	ID	Rule	S	C
1	CHK→O	0,300	0,82	31	EO→C	0,315	0,683	61	B→K	0,419	0,667
2	CHO→K	0,300	0,757	32	CH→K	0,364	0,713	62	K→B	0,419	0,602
3	CKO→H	0,300	0,702	33	CK→H	0,364	0,686	63	B→O	0,497	0,792
4	HKO→C	0,300	0,729	34	HK→C	0,364	0,732	64	O→B	0,497	0,654
5	BC→H	0,314	0,719	35	CH→O	0,395	0,773	65	C→E	0,442	0,606
6	BH→C	0,314	0,684	36	CO→H	0,395	0,71	66	E→C	0,442	0,682
7	CH→B	0,314	0,614	37	HO→C	0,395	0,723	67	C→H	0,511	0,7
8	BC→K	0,304	0,697	38	CK→O	0,426	0,801	68	H→C	0,511	0,716
9	BK→C	0,304	0,725	39	CO→K	0,426	0,765	69	C→K	0,531	0,728
10	CK→B	0,304	0,573	40	KO→C	0,426	0,756	70	K→C	0,531	0,762
11	BC→O	0,35	0,801	41	EH→K	0,309	0,674	71	C→O	0,556	0,763
12	BO→C	0,35	0,703	42	EK→H	0,309	0,711	72	O→C	0,556	0,732
13	CO→B	0,35	0,628	43	HK→E	0,309	0,622	73	C→P	0,364	0,499
14	BH→K	0,31	0,677	44	EH→O	0,332	0,722	74	P→C	0,364	0,823
15	BK→H	0,31	0,741	45	EO→H	0,332	0,72	75	E→H	0,459	0,708
16	HK→B	0,31	0,624	46	HO→E	0,332	0,607	76	H→E	0,459	0,643
17	BH→O	0,363	0,793	47	EK→O	0,333	0,765	77	E→K	0,435	0,671
18	BO→H	0,363	0,73	48	EO→K	0,333	0,722	78	K→E	0,435	0,624
19	HO→B	0,363	0,665	49	KO→E	0,333	0,591	79	E→O	0,46	0,71

Продовження табл. 3.12

20	ВК→О	0,358	0,854	50	НК→О	0,41	0,824	80	О→Е	0,46	0,606
21	ВО→К	0,358	0,72	51	НО→К	0,41	0,75	81	F→О	0,3	0,853
22	КО→В	0,358	0,636	52	КО→Н	0,41	0,728	82	О→F	0,3	0,394
23	СЕ→Н	0,312	0,704	53	А→Е	0,31	0,835	83	Н→К	0,497	0,697
24	СН→Е	0,312	0,61	54	Е→А	0,31	0,479	84	К→Н	0,497	0,714
25	ЕН→С	0,312	0,678	55	В→С	0,436	0,694	85	Н→О	0,546	0,765
26	СЕ→К	0,316	0,714	56	С→В	0,436	0,598	86	О→Н	0,546	0,718
27	СК→Е	0,316	0,594	57	В→Е	0,338	0,538	87	К→О	0,563	0,808
28	ЕК→С	0,316	0,726	58	Е→В	0,338	0,521	88	О→К	0,563	0,74
29	СЕ→О	0,315	0,711	59	В→Н	0,458	0,729	89	О→Р	0,342	0,45
30	СО→Е	0,315	0,565	60	Н→В	0,458	0,642	90	Р→О	0,342	0,773

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, у результаті застосування алгоритму *Apriori* вдалося виявити 90 асоціативних правил, які показують, які послуги із початкового набору транзакцій частіше всього обираються відвідувачами кінотеатрів разом. Такі показники дозволять побудувати логічні зв'язки між різними послугами і розробити більш досконалу маркетингову стратегію управління мережею кінотеатрів.

З практичної точки зору важливою є інтерпретація отриманих асоціативних правил. Розглянемо приклади інтерпретації декількох «сильних» правил, упорядкованих у таблицю 3.13 за рівнем достовірності.

ID 1: СНК→О. Глядач, який купує квиток онлайн на вечірній сеанс у будні, купуватиме продукцію у барі. Правило має мінімально допустиму підтримку 30%. Це означає, що 30% опитаних відвідувачів кінотеатру вказали, що користуються усіма цими чотирма послугами. Однак, це правило має одне з найбільших значень достовірності – 82%, що підтверджує його високу значущість. Зі стратегічної точки зору дане правило з високою достовірністю виокремлює клієнтів, які будуть обслуговуватися у барі. Звідси випливає, що бар обов'язково повинен працювати у будні ввечері. Можна обмежити його

функціонування в інші дні та години, якщо кількість барменів є недостатньою. Також корисно надати можливість замовляти онлайн барну продукцію для вечірніх сеансів (таблиця 3.13).

Таблиця 3.12

Множина «сильних» правил за рівнем достовірності

ID	Rule	C
20	$BK \rightarrow O$	0,854
81	$F \rightarrow O$	0,853
53	$A \rightarrow E$	0,835
50	$HK \rightarrow O$	0,824
74	$P \rightarrow C$	0,823
1	$CHK \rightarrow O$	0,820
87	$K \rightarrow O$	0,808
11	$BC \rightarrow O$	0,801
38	$CK \rightarrow O$	0,801
17	$BH \rightarrow O$	0,793

Джерело: розроблено автором.

ID 53: $A \rightarrow E$. Глядач, який купує один квиток, бере його на звичайне місце. Підтримка правила 31%, достовірність 83,5%. Дане правило демонструє той факт, що важливим є не тільки безпосереднє виконання правила, але й прагнення зробити так, щоб правило не виконувалося. Очевидно, що кінотеатр цікавить купівля VIP-місць, які забезпечують більший прибуток. Тому керівництво має прийняти заходи для стимулювання глядачів купувати два і більше квитків, щоб забезпечити більшу ймовірність вибору VIP-місць. Це можна досягти, запровадивши ширшу програму лояльності для масових відвідувань кінотеатру.

ID 74: $P \rightarrow C$. З тих, хто користується програмою лояльності, більшість купує квитки онлайн. 36,4% учасників програми лояльності купують квитки саме через сайт мережі або через мобільний додаток. Підтримка цього правила

є значною – 82,3%. Потрібно розширювати програму лояльності і всіляко заохочувати до участі в ній, щоб отримати зростання онлайн-купівель квитків.

– Правило $H \rightarrow C$. Гості, які купують квитки онлайн, купують на сеанси у будні. Таке правило слід відобразити у скороченні робочого часу касирів з понеділка по п'ятницю, знизити їхнє навантаження. Також, на нашу думку, це правило можна інтерпретувати і на запровадження на сайті кінотеатру можливість покупки продуктів бару для того, щоб відвідувач заздалегідь оплачував і робив свої замовлення квитків та бару.

– Правило $C \rightarrow P$. Гість, який купує онлайн, користується програмою лояльності. Це означає, що у маркетинговій стратегії слід приділити велику увагу програмі лояльності, її легкому і зрозумілому використанню, а також ведення через неї комунікаційної політики кінотеатру. Тобто учасники програми лояльності мають отримувати емейл-листи, пуш-повідомлення з мобільного додатку, розсилку у месенджерах до дня народження, з нагоди виходу нових фільмів, а також отримувати спеціальні пропозиції – промокоди зі знижками на квитки і попкорн, запрошення на спеціальні вечірки та зустрічі з акторами.

– ID81: $F \rightarrow Q$. Гість, який найчастіше купує квитки на VIP-місця – купує і продукцію кінобару. Це означає, що слід робити міні-ресторан для обслуговування VIP-залів з кріслами підвищеного комфорту на невелику кількість місць.

– Правило $C \rightarrow O$. Гість, який купує онлайн – робить покупки у кінобарі. Це правило слід застосувати у напрямку переходу або часткового переходу на онлайн-бар для комплексної покупки усіх послуг у кінотеатрі заздалегідь онлайн. Запровадження онлайн-кінобару знизить черги. Як відомо, черги відштовхують гостей і можуть суттєво знижувати економічні показники кінобару. По-друге гостей можна буде стимулювати до більших покупок або частішого відвідування саме за рахунок знижок на попкорн, анонсів нових смаків, продаж кіносувенірів.

Отже, застосування методу асоціативних правил для формування маркетингової стратегії мережі кінотеатрів має праксеологічне значення для імплементації у щоденній роботі мережі кінотеатрів. Ці рекомендації апробовані у мережах кінотеатрів Сінема Сіті (ТОВ Світ Сінема) та Wizoria (ТОВ Піраміда Трейд). У даних мережах розробляється онлайн-бар, посилюється використання наявних у них програм лояльності, для скорочення годин касирів буде розміщено кіоски самообслуговування біля кас, де у будні гості зможуть самі купувати квитки без участі касира.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Основні положення цього розділу присвячені методичним підходам до формування маркетингової стратегії мереж кінотеатрів, а саме організаційно-економічним механізмам їхньої імплементації, моделювання процесу реалізації програм лояльності та застосуванню методу асоціативних правил у їхній побудові.

1. Запропоновано етапність розробки маркетингової стратегії для мереж кінотеатрів. Для врахування малопередбачуваних обставин розроблено схему дій у кризових ситуаціях. Окреслено цілі маркетингової стратегії мереж кінотеатрів.

2. Розроблено стратегію формування репертуару та розкладу сеансів фільмів на основі портфельного аналізу і побудови матриці БКГ. Такий аналіз на щомісячній основі має праксеологічне значення у плануванні розподілу показу фільмів, який зможе задовольнити запит відвідувачів.

3. Мережі кінотеатрів завойовують відвідувачів, конкуруючи із суміжними закладами розважальних послуг і між собою, що спонукає шукати нові маркетингові інструменти для утримання існуючих клієнтів та залучення нових. У результаті дослідження розроблено систему побудови програми лояльності, визначено мету її існування у маркетинговій стратегії мережі кінотеатрів, представлено види взаємодій з відвідувачами (у контексті стимулювання їхнього повторного відвідування кінотеатру) з використанням персоніфікованих даних історії відвідувань. Виділено цикл програми лояльності та особливості збору інформації для подальшої роботи з нею.

4. Сфера розваг і, зокрема, сфера діяльності кінотеатрів зазнала суттєвих потрясінь під час пандемії COVID-19. В Україні складне становище значно загострилося із початком військової агресії російської федерації. Це продемонструвало значну залежність сфери розваг від політичного та соціального становища країни, втрату стабільності для ринку послуг

кінопрокату. Результати дослідження показали, що менеджмент мережі кінотеатрів вимушений шукати нові підходи до управління бізнесом, які полягають у застосуванні удосконалених методів збору даних у поєднанні з новими технологіями інтелектуальної обробки даних, які здатні створити реальний прогрес у стратегічному та маркетинговому аналізі діяльності мереж кінотеатрів. Для удосконалення маркетингової стратегії мережі кінотеатрів застосовано розробку асоціативних правил як однієї із передових технологій *Data Mining*. Асоціативні правила дають дві беззаперечні переваги. Перша полягає у тому, що асоціативний аналіз дозволяє виявити приховані логічні зв'язки та закономірності, які нереально відстежити для великої кількості даних. По-друге, результати аналізу у вигляді асоціативних правил фактично є готовими до використання. Вони чітко вказують на напрями удосконалення стратегічного планування та маркетингової політики, спираючись на синергію суб'єктивних і об'єктивних чинників, а також виявляють слабкі місця, на які має звернути увагу адміністрація кінотеатру. Таким чином, застосування системи асоціативних правил для формування маркетингової стратегії має праксеологічне значення для імплементації у щоденній роботі мережі кінотеатрів.

Основні результати, отримані у цьому розділі, опубліковані в авторських працях [57, 145, 148, 149, 154, 162].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено узагальнення теоретичних положень і запропоновано практичні рекомендації до формування маркетингових стратегій мереж кінотеатрів. Проведені дослідження підтверджують актуальність обраної проблематики. Результати роботи дозволили зробити такі висновки:

1. Розвиток мереж кінотеатрів вимагає формування ефективних підходів до розроблення та реалізації маркетингової стратегії. За результатами аналізу виокремлено етапи еволюційного розвитку українських мереж кінотеатрів, уточнено понятійно-категоріальний апарат дефініціями «кінотеатр», «мережа кінотеатрів», «просування», «система просування мережі кінотеатрів», запропоновано поетапність просування кінотеатрів, виокремлено ряд маркетингових рішень, направлених на послаблення негативних проявів у наявній комунікаційній політиці мереж кінотеатрів. Представлений підхід можливо імплементувати в маркетингову стратегію мережі кінотеатрів, що сприятиме формуванню дієвих підходів до оцінки загроз та можливостей, сильних та слабких сторін діяльності, визначення принципів і методів маркетингового управління, окреслення стратегічних маркетингових завдань розвитку.

2. Варіативність у формуванні етапів, різні погляди вчених щодо послідовності та доцільності використання маркетингових інструментів, зумовили необхідність класифікувати маркетингові стратегії релевантні до проблематики мереж кінотеатрів. Виокремлено специфічні для мереж кінотеатрів сегменти, а саме «кінотеатр біля дому», «регіональний кінотеатр», «кінотеатр вихідного дня» та «прем'єрний», що дає змогу в середині мережі утворити розгалуження для існуючих та потенційних відвідувачів з урахуванням їх потреб та обрати відповідну стратегію диверсифікації. Представлений підхід підсилює сталу послідовність, ієрархічні зв'язки у структурі загальної маркетингової стратегії з огляду на поточне та майбутнє

положення мережі кінотеатрів, та є підґрунтям для забезпечення цілісності процесу формування маркетингової стратегії та визначення її ефективності.

3. Успішна реалізація маркетингової стратегії мереж кінотеатрів можлива за умов наявності дієвих систем показників, які дозволять оцінити поточну ситуацію, розробити план дій, здійснити вибір відповідних інструментів. Запропоновано та доведено доцільність використання методів PEST, SPACE та SWOT аналізу, індексу Герфіндала-Гіршмана, показників наповнюваності залів, SMA, ER, середньої вартості квитка, загального прибутку для оцінки ефективності реалізації маркетингової стратегії мереж кінотеатрів. Розроблений підхід посилить достовірність прогнозних значень цільових показників та забезпечить досягнення стратегічних цілей розвитку мережі кінотеатрів.

4. За результатами аналізу встановлено, що ринок мереж кінотеатрів знаходиться на стадії зрілості і має високу концентрацію, а показники діяльності лідерів ринку до коронокризи та військового вторгнення росії - щороку зростали. Найбільші темпи росту за період 2018-2020 рр. у мережі кінотеатрів Multiplex, Планета кіно, Wizzoria та Сінема Сіті. Авторська сегментація мереж кінотеатрів дозволила встановити для кожного сегменту тип цінової політики, характер впливу на купівельну поведінку відвідувачів, рівень технологічного забезпечення, умови розміщення, інструменти просування послуг. За допомогою емпіричного дослідження споживацької поведінки, яке, на відміну від існуючих, розглядає повний цикл покупки - від мотивації відвідування до оцінки лояльності після відвідування, сформовано рекомендації, які сприятимуть зростанню частоти відвідування шляхом стимуляції повторного відвідування, зосередженню уваги глядачів в усіх точках продажу, рекламуванню VIP-залів, активному використанню програми лояльності. Це дасть можливість підвищити ефективність реалізації маркетингової стратегії.

5. Стратегічний аналіз маркетингового середовища українських мереж кінотеатрів є підґрунтям для розроблення та реалізації дієвої маркетингової

стратегії. Фактори зовнішнього маркетингового середовища створюють передумови для вибору маркетингової стратегії мережі кінотеатрів. Визначено ефективні комбінації сильних сторін і можливостей за методом SWOT-аналізу, зафіксовано загальні тенденції розвитку ринку, спрогнозовано майбутні тенденції. Проведено PEST-аналіз та обґрунтовано вибір маркетингової стратегії за методом SPACE-аналізу. Встановлено, що мережа Multiplex має обрати консервативну стратегію зниження собівартості при підвищенні якості послуги. Мережі Батерфляй, Оскар, Cinema City, Лінія кіно, Кіноland, Планета кіно та Wizzoria – агресивну стратегію, яка включає освоєння нових сегментів ринку, просування брендів, цінову війну з конкурентами. Мережам кінотеатрів Київкінофільм, Одеса кіно, Кінопалац та Кінотема слід обрати захисну стратегію, яка передбачає злиття з більш успішними або скорочення кількості кінотеатрів для оптимізації бюджетів і зосередженні на меншій кількості об'єктів, які є найменш збитковими серед усіх в мережі.

6. Система просування мереж кінотеатрів має бути релевантною сучасним тенденціям щодо каналів та методів донесення інформації. Під впливом глобальної пандемії та воєнного стану в Україні, суб'єкти ринку кіноіндустрії зіштовхнулися з новими викликами щодо підтримки та способів комунікації. Для розв'язання зазначеної проблеми представлено систему заходів щодо подолання кризової ситуації, пов'язаної з тимчасовим призупиненням діяльності кінотеатрів на фінансовому, організаційному, сервісному та комунікаційному рівнях, що є основою для коригування етапів та внесення змін у маркетингові стратегії мереж кінотеатрів.

7. Реалізація маркетингової стратегії мережі кінотеатрів має здійснюватися у розрізі відповідних етапів з урахуванням встановлених орієнтирів. Запропоновано підхід до формування мережами кінотеатрів маркетингових стратегій, який включає постановку цілей, вибір корпоративної, ринкової, конкурентної стратегій, стратегії маркетинг-міксу, реалізації відповідного набору стратегій, забезпечення контролю та оцінки ефективності.

Особливістю запропонованого алгоритму реалізації маркетингової стратегії мережею кінотеатрів є доповнення стратегії маркетинг-міксу специфічною репертуарною стратегією, що є новим науковим підходом та надасть можливість сформулювати маркетингову стратегію з урахуванням якісної компіляції репертуару та розкладу за принципом задоволення потреб ядра цільової аудиторії кінотеатру.

8. Програма лояльності опосередковано впливає на маркетингову стратегію мережі кінотеатрів. Разом з цим, більшість мереж нівелюють цей інструмент, що в свою чергу призводить до низького індексу NPS. Побудова довгострокових відносин з відвідувачем забезпечує зменшення маркетингових витрат на залучення нових відвідувачів та оптимізацію ресурсів на роботу з цільовою аудиторією. Таким чином, глядачі не вмотивовані збільшувати частоту відвідування, а кінотеатр втрачає переваги. З метою подолання цієї проблеми змодельовано структурно-логічну схему впровадження програми лояльності для кінотеатрів та запропоновано канали комунікації з різними сегментами відвідувачів, які направлені на збільшення частоти відвідування, підсилення лояльності та залучення більшої кількості учасників

9. Вагоме місце у розробленні практичних рекомендацій щодо покращення ефективності діяльності кінотеатру посідає інтерпретація результатів опитування відвідувачів. Для цього було застосовано метод асоціативних правил як один із передових інструментів виявлення логічних зв'язків між фактами споживчої поведінки. Розробку впроваджено в практичну діяльність кінотеатру Wizogia, що сприяє підсиленню конкурентних переваг та зміцненню ринкових позицій. Така практика застосування методу асоціативних правил є методичним підґрунтям для актуалізації маркетингової стратегії мережі кінотеатрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко І.Я., Мельник І.Л. Сервісні інновації як інструмент ефективного менеджменту туристичних підприємств. *Вісник ДІТБ*. 2013. № 17. С. 39–45.
2. Байцим П. Товариші смолярі: кінофікація у містах. URL: <https://mistosite.org.ua/articles/tovaryshi-smoliary-kinofikatsiia-u-mistakh>
3. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. – 630 с.
4. Балабанова Л.В., Заремба В.П. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств: концепція, методологія дослідження, стратегії оптимізації: монографія. Харків: МТНТ, 2015. 312 с.
5. Балабанова Л.В. Рекламний менеджмент: підручник для студентів вищих навчальних закладів. *Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського*. Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. 415 с.
6. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP-аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Випуск 11. Частина 2. С. 41.
7. Богацький С. Особливості побудови маркетингових каналів просування оптових партій продукції підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2013. Випуск 36. С.342–351.
8. Богданова Л., Слонь С. Вивчення питання роботи асоціативних нейронних мереж з базою даних. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/38748/1/THEORETICAL-AND-PRACTICAL-FOUNDATIONS-OF-SCIENCE.pdf#page=250>
9. Бойко І.І. Класичний маркетинг та маркетингові експертні оцінки. Київ: Кондор, 2008. 302 с.
10. Бокс-офіс України-2019: підсумки року та новий рекорд касових зборів. URL: <https://mbr.com.ua/uk/news/analytics/1409-boks-ofis-ukrayini-u-2019-rocinovii-rekord-kasovih-zboriv>.

11. Бокс-офіс України-2020. Шестирічний мінімум касових зборів. URL: <https://mbr.com.ua/uk/news/analytics/4361-boks-ofis-ukrainy-2020-sestiletniiminimum-kassovy-x-sborov>.
12. Бокс-офіс України-2022. Кінопрокат під час війни. URL: <https://mbr.com.ua/uk/news/analytics/4907-boks-ofis-2022>
13. Бойко-Бойчук Л. Метод матриць: особливості застосування у політичних дослідженнях. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/boiko_boichuk_metod-1.pdf
14. Важинський С.Е., Щербак Т.І. Методика та організація наукових досліджень: навчальний посібник. Суми: СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2016. 260 с.
15. Вовчак О., Кулиняк І., Гальків Л., Павлишин М., Горбенко Т. Удосконалення діагностики кризи на підприємстві: фінансово-економічний зріз. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 3 (38). С. 292–303. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i38.237459>. – Назва з екрана.
16. Ворожейкін Є.П. Інформатизація як естетична стратегія сучасної екранної культури. *Схід*. 2016. № 5 (145). С. 75–80.
17. Гальчинський А.С., Геєць В.М. та ін. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки); Національний інститут стратегічних досліджень, Інститут економічного прогнозування НАН України, Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції України. Київ: ВЦ Держкомстату України. 416 с.
18. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2008. 276 с.
19. Гілета І.В., Олійник Р.В., Гілета А.І., Єльчик В.В., Баб'як А.О. Аналіз предметної області інформаційної системи керування роботою мережі кінотеатрів. *Наукові записки*. 2020. № 2 (61). С. 47–56. URL: https://web.archive.org/web/20210716163355id_/http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-61/7.pdf.

20. Горбань Г., Кандиба І., Дворецький М., Бойко А. Principles of Searching for a Variety of Types of Associative Rules in OLAP-cubes. URL: http://ceur-ws.org/Vol-2845/Paper_18.pdf
21. Гончаров С.М. Маркетинг. Рівне: НУВГП, 2007. 364 с.
22. Гнатієнко Г.М., Снитюк В.Є. Експертні технології прийняття рішень. Київ: Маклаут, 2008. 444 с.
23. Грабченко А.І., Федорович В.О., Гаращенко Я.М. Методи наукових досліджень: навчальний посібник. Харків, 2007.
24. Грищенко О. Ф., Нешева А. Д. Соціальний медіамаркетинг як інструмент просування продукту підприємства. *Маркенг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 86–98. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_86_98.pdf
25. Гурджиян К.В. Сутність та типи лояльності споживачів. *Економіка розвитку*. 2015. № 2. С. 78–86. URL: http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/er152_74/e152hur.pdf.
26. Детектор Медіа. Портрет українського глядача. URL: <https://detector.media/rinok/article/182809/2020-11-25-portret-glyadacha-ukrainskogo-kino-v-kinoteatri/>.
27. Детектор Медіа. URL: <https://detector.media/rinok/article/143329/2018-12-14-v-ukraini-v-2019-2020-rokakh-vidkriyut-ponad-70-novikh-kinozaliv-mrm>.
28. Дойль П. Маркетингове управління і стратегії: переклад з англійської. Київ, 2010. 672 с.
29. Дубовик Т.В. Інтернет-маркетингові комунікації: монографія. Київ: КНТЕУ, 2014.
30. Дудар В. Економіка та управління підприємствами. *Економіка і управління підприємствами*. 2018. № 2.
31. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 1. /Редколегія: С.В. Мочерний (відповідальний редактор) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.

32. Журнал VGL № 17. URL: <http://web.archive.org/web/20180512053720/http://vglcinema.com/innovaeditor/assets/nomera-pdf/VGL17.pdf>
33. Зозульов О.В. Типи позиціонування товарів і марок на споживчому ринку. *Маркетинг в Україні*. 2008. № 6. С. 49–52.
34. Інформаційна картка адміністративної послуги. URL: https://usfa.gov.ua/upload/media/2020/04/09/5e8eecd5ee9b-inform-kartka_admin-posl_new.pdf
35. Імовірність, процеси, статистика: посібник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2008. 494 с.
36. Кляченко І.О., Зозульов О.В. Програми лояльності споживачів до бренду. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2012. Випуск 6.
37. Кириченко О.М., Мігдальський А.В.. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>.
38. Крамаренко В.І. Маркетинг. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 257 с.
39. Крамченко Л.І. Статистика ринку товарів та послуг: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене і доповнене. Львів: «Новий світ» – 2000, 2006. 296 с.
40. Козак Ю.Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. 3-тє видання. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 312 с.
41. Король Ю.В. Типологічні аспекти та тенденції розвитку кінотеатрів. *Сучасні проблеми архітектури та містобудування*. 2011. № 27. С. 210–217.
42. Котлер Ф., Амстронг Г., Вонг В., Сондерс Д. Основи маркетингу, *5-те європейське видання*. 2013. 751 с.

43. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми. Київ: КНЕУ, 2002. 245 с.
44. Кузьменко О.В., Доценко Т.В., Боженко В.В., Світлична А.О. Закономірності здійснення кібератак в країнах ЄС на основі використання асоціативних правил. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/83946/1/Kuzmenko_cyberattacks.pdf
45. Куцевич В.В. Перспективні напрямки розвитку типології кінотеатрів. Львів, 2006. С. 208. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/e4d46c40-a682-4bb8-80f1-05e97fe9c421/content>
46. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій для студентів вищих навчальних закладів. Харків: видавництво ХНАДУ, 2012. 227 с.
47. Лабурцева О.І., Яцишина Л.К., Тихомирова І.О., Мартинюк Ю.М. та ін. Управління сталим розвитком бізнесу: монографія /За заг. ред. М.А. Гольцберга. Київ: ТОВ «Задруга», 2017. 336 с. С. 176–187.
48. Лазебник Ю.О., Івасенко М.Г. Методологічні засади дослідження соціальних медіа у ресторанному бізнесі як інструменту протидії наслідкам COVID-19. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 1 (43).
49. Легкий О.А. Ефективність цифрових маркетингових комунікацій: від постановки мети до оцінювання результату. *Marketing and Digital technologies*. Volume 1. 2017. № 2.
50. Мазаракі А.А., Ромат Є.В., Алданькова Г.В. та ін. Соціально-етичний маркетинг: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2013.
51. Мазаракі А.А., Ведмідь Н.І. Сервісна концепція управління підприємством санаторно-курортної сфери. *Вісник КНТЕУ*. 2013. № 5. С. 5–18.
52. Маначинська Ю.А. Статистика ринку товарів та послуг: навчальний посібник. Чернівці, 2013. 215 с. URL: <http://rps.chtei->

knteu.cv.ua:8585/jspui/bitstream/123456789/1228/1/117_Navch_posibnik_Manachy
nska_J.pdf

53. Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України: монографія /За редакцією Р.В. Федоровича. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013. 359 с.

54. Матюхін В.О. Особливості маркетингової стратегії розвитку вищого навчального закладу. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34231/1/42_269-273.pdf.

55. Мельниченко С.В., Магалецький А.В. Маркетингова політика в готельному бізнесі: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2012. 334 с.

56. Мельниченко С.В., Штанова А.Л. Сервісна політика компаній кінодемонстраторів. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 4. С.36–45.

57. Мельниченко С.В., Штанова А.Л. Сучасний стан розвитку ринку кінотеатрів в Україні: збірник III Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання розвитку сучасної науки та освіти». *Львівський науковий форум*, м. Львів, 16–17 січня, 2021 р. С. 47–48.

58. Миславський В.Н. Історія українського кіно 1896–1930: факти і документи. Т. 1. Харків: Дім Реклами, 2018. 680 с. URL: https://ia903006.us.archive.org/19/items/18961930..1/%D0%86%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%BE%201896-1930%20%D1%84%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%20%D1%96%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8.%20%D0%A2.%201_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%81%D0%BC%D0%BE%D1%82%D1%80.pdf

59. Миславський В.Н. Історія українського кіно 1896–1930: факти і документи. Т. 2. Харків: Дім Реклами, 2018. 827 с. URL:

https://shron3.chtyvo.org.ua/Myslavskiy_Volodymyr/Istoriia_ukrainskoho_kino_1896-1930_Fakty_i_dokumentyTom_2.pdf?PHPSESSID=9fvbc47esbaj704jjqlse789v3

60. Мізюк Б.М. Стратегічне управління. Львів: Магнолія, 2007. 392 с.
61. Овсіюк О. Картографія і хронологія столичного сінематографа: київське кіно першої половини ХХ ст. *Україна Модерна*. 2017. URL: <https://uamoderna.com/md/ovsiuk-cinema>
62. Основні показники кінотеатрального ринку 2015–2017 рр. Офіційний сайт дистриб'ютора *Ukrainian film distribution*. URL: <https://perma.cc/6LTA-DDJ9>.
63. Основи методології та організації наукових досліджень: навчальний посібник для студентів, курсантів, аспірантів і ад'юнтів /За ред. А.Є. Конверського. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 352 с.
64. Оснач О.Ф. Маркетинг промислового підприємства у схемах та рисунках: навчальний посібник. Одеса: ФЛП Бондаренко М.А., 2015. 308 с.
65. Особливості фінансування театрів, театр як установа показники діяльності. URL: <https://jak.koshachek.com/articles/osoblivosti-finansuvannja-teatriv-teatr-jak.html>
66. Офіційна сторінка мережі кінотеатрів Батерфляй у Instagram. URL: https://www.instagram.com/butterfly_cinema/
67. Офіційна сторінка мережі кінотеатрів Батерфляй у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/Butterfly.Cinema/>
68. Офіційна сторінка мережі кінотеатрів Cinema Citi у Instagram. URL: https://www.instagram.com/cinema_citi/
69. Офіційна сторінка мережі кінотеатрів Cinema Citi у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/cinemasiti.ua>
70. Офіційна сторінка мережі кінотеатрів Kinoman у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/kinoman.ua>
71. Офіційна сторінка мережі кінотеатрів Kinoman у Instagram. URL: <https://www.instagram.com/kinoman.cosmo/>

72. Офіційна сторінка мережі кінотеатрів Kinoland у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/kinolandcom>
73. Офіційна сторінка мережі кінотеатрів Kinoland у Instagram. URL: https://www.instagram.com/kinoland_kh/
74. Офіційна сторінка мережі кінотеатрів Linia Kino у Instagram. URL: https://www.instagram.com/liniakino_kyiv/
75. Офіційна сторінка мережі кінотеатрів Linia Kino у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/LiniaKino.Kyiv>
76. Офіційна сторінка мережі кінотеатрів Кіно-тема у Instagram. URL: <https://www.instagram.com/kinotema.ua/>
77. Офіційна сторінка мережі кінотеатрів Кіно-тема у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/kinotemaUA>
78. Офіційна сторінка мережі кінотеатрів Multiplex у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/uamultiplex>
79. Офіційна сторінка мережі кінотеатрів Multiplex у Instagram. URL: https://www.instagram.com/multiplex_official/
80. Офіційна сторінка мережі кінотеатрів Oscar у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/oskar.kiev.ua>
81. Офіційна сторінка мережі кінотеатрів Oscar у Instagram. URL: https://www.instagram.com/oskar_cinema/
82. Офіційна сторінка мережі кінотеатрів Wizoria у Instagram. URL: <https://www.instagram.com/wizoria.ua/>
83. Офіційна сторінка мережі кінотеатрів Wizoria у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/wizoria.ua>
84. Офіційна сторінка мережі кінотеатрів Планета Кіно у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/planetakino>
85. Офіційна сторінка мережі кінотеатрів Планета Кіно у Instagram. URL: <https://www.instagram.com/planetakino/>

86. Офіційний сайт мережі кінотеатрів Батерфляй. URL: <https://kino-butterfly.com.ua/cinema/schedule/deluxe/>
87. Офіційний сайт мережі кінотеатрів Cinema Citi. URL: <https://cinemaciti.ua/>
88. Офіційний сайт мережі кінотеатрів Київ Кінофільм. URL: <https://kinokiev.com/>
89. Офіційний сайт мережі кінотеатрів Кіноман. URL: <https://kinoman.ua/ua>
90. Офіційний сайт мережі кінотеатрів Кіно-тема. URL: <https://cinema.dp.ua/uk/>
91. Офіційний сайт мережі кінотеатрів Кінопалац. URL: <http://kinopalace.lviv.ua/>
92. Офіційний сайт мережі кінотеатрів Кіноленд. URL: <https://kinoland.com.ua/>
93. Офіційний сайт мережі кінотеатрів Лінія Кіно. URL: <https://liniakino.com/>
94. Офіційний сайт мережі кінотеатрів Multiplex. URL: <https://multiplex.ua/>
95. Офіційний сайт мережі кінотеатрів Oscar. URL: <https://oskar.kyiv.ua/>
96. Офіційний сайт мережі кінотеатрів Кіно Одеса. URL: <http://od.kinoodessa.com/>
97. Офіційний сайт мережі кінотеатрів Планета Кіно. URL: <https://planetakino.ua/>
98. Офіційний сайт мережі кінотеатрів Wizzoria. URL: <https://wizzoria.ua/>
99. Офіційні правила акції «Можна на хвилях». URL: <https://planetakino.ua/movies/mozna-na-hvilah-intouchables/#today>
100. Павленко А.Ф., Войчак А.В., Кардаш В.Я., Пилипчук В.П. та ін. Теорія і практика маркетингу в Україні: монографія /За науковою редакцією А.Ф. Павленка. Київ: КНЕУ, 2005. 584 с.

101. Павлик І.Л. Сервісна стратегія у формуванні конкурентного статусу підприємств торгівлі. *Інноваційна економіка*. 2014. № 5 (54). С. 96–100.
102. Павліченко Є., Стець О., Шелудяков Р. Методологічні засади компаративного аналізу в системі юридичних досліджень. URL: <http://pgr-journal.kiev.ua/archive/2021/4/33.pdf>
103. Перелік кінотеатрів. *Кінопортал кінотеатр ua*. URL: Kino-teatr.ua
104. Підгурська І.А., Легкий О.А. Конкурентний аналіз інформаційного бізнес-середовища у цифровому маркетингу. *Marketing and digital technologies*. 2019. № 3(3). С. 25–34. URL: <http://mdt-opu.com.ua/files/download/2019/mdt3.3.2019.pdf>
105. Пономаренко В.С. Стратегічне управління. Харків: Основа, 1999.
106. Портал Детектор Медіа. URL: <https://detector.media/rinok/article/143329/2018-12-14-v-ukraini-v-2019-2020-rokakh-vidkriyut-ponad-70-novikh-kinozaliv-mrm>.
107. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. Київ: Експерт, 2001. 387 с.
108. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARSCoV-2: постанова Кабінету Міністрів України. 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF#Text>.
109. Про затвердження державного класифікатора: наказ Кабінету Міністрів України від 22 жовтня 1996 р. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN560.html
110. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні»: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text>.
111. Програма лояльності. *Візорія*. URL: <https://wizoria.ua/ua/wizoria-cashback/>

112. Програма лояльності. *Лінія кіно*. URL: <https://liniakino.com/discounts/>
113. Програма лояльності. *Планета кіно*. URL: <https://planetakino.ua/club/>
114. Програма лояльності. *Сінема сіті*. URL: <https://cinemaciti.ua/ocean-plaza/info/programa-loyal-nosti>
115. Програма лояльності. *Сі джи ві*. URL: <http://www.cgv.co.kr/user/memberShip/ClubService.aspx#cb1-2>
116. Птащенко О.В., Куценко К.І. Використання стратегічного маркетингового інструментарію в мережах торговельного співробітництва. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля*. 2021. № 3. (267). С. 141.
117. Ромат Є.В. Система бренд-маркетингових комунікацій. *Товари і ринки*. 2016. № 1. С. 16.
118. Савчук Т.О., Приймак Н.В. Розробка інформаційної моделі процесу пошуку асоціативних правил при розробці програмного забезпечення. URL: <https://itce.vntu.edu.ua/index.php/itce/article/view/710/451>
119. Сайт-афіша кінотеатрів kino-teatr.ua. URL: <https://kino-teatr.ua/>
120. Сайт Державної служби статистики України. URL: http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/news/op_popul.asp
121. Сак Т.В., Стасюк І.М. Комплексний підхід до обґрунтування стратегії маркетингу підприємства. *Ефективна економіка* 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4150>
122. Середюк Б.В. Застосування економіко-математичних методів для розв'язання економічних задач. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. № 1 (52). С. 69.
123. Сидоренко Б. Підсумки кінопрокату за 2017 рік. *VGL سینема*. 2018. № 17. С. 50.
124. Сидоренко Б. Підсумки кінопрокату за 2017 рік. *VGL سینема*. 2018. № 17. С. 50. URL:

<http://web.archive.org/web/20180512053720/http://vglcinema.com/innovaeditor/assets/nomera-pdf/VGL17.pdf>.

125. Сінеплекс тестує платну програму лояльності. *Голівуд репортер*. URL: <https://www.hollywoodreporter.com/news/cineplex-tests-paid-loyalty-program-tier-1161265>

126. Словник української мови: в 11-ти т. / за редакцією І.К. Білодіда. *АН УРСР. Інститут мовознавства*. Київ: Наукова думка, 1970–1980. Т. 4. С. 166.

127. Словник ключових термінів з дисципліни «Маркетинг» / Укладач М.Г. Гребньов. Київ: КНЕУ, 2003. 80 с.

128. Соколов А.В. Передумови та особливості реалізації моделі «сервісної» держави у системі державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 1. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=898>.

129. Сохацька О.М., Легкий О.А. Ефективність цифрових маркетингових комунікацій: від постановки мети до оцінювання результату. *Marketing and Digital technologies*. Volume 1. 2017. № 2. С. 4–31. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/13/17>

130. Старостіна А.О., Гончарова Н.П., Крикавський Є.В. та ін. *Маркетинг: підручник* / За редакцією А.О. Старостіної. Київ: Знання, 2009. 1070 с.

131. Старостіна А.О., Черваньов Д.М., Зозульов О.В. *Маркетинг: навчальний посібник*. Київ: Знання-прес, 2002. 191 с.

132. Стефанишин В.Я. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємствах. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/3092/1/59.pdf>

133. Суза А.В., Харькова В.Є. Особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств. *Науковий вісник Міжнародного*

гуманітарного університету. С. 75. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/40-2019/12.pdf>

134. Ткачук С.В., Стахурська С.А., Стахурський В.О. Формування стратегії STP-маркетингу у сфері ритейл-послуг. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*. 2021. № 3 (238). С. 76–82.

135. Тюха І. В. Маркетингові комунікації та просування продукції вітчизняних хлібопекарських підприємств на зовнішні ринки. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1273>.

136. Філіна О.В. Визначення показників ефективності використання соціальних мереж підприємствами. *Економіка і управління підприємствами*. 2020. № 4. С. 23–29. (In Ukrainian). URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_4/31_70_4_2/6.pdf

137. Філософський енциклопедичний словник. Київ. Абрис, 2002. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Shynkaruk_Volodymyr/Filosofskyi_entsyklopedychnyi_slovnyk.pdf

138. Чорний А. Статистичне забезпечення управління якістю: навчальний посібник. Київ, 2005.

139. Чугунов А., Зайцева К. Формування стратегії виведення існуючого товару на новий ринок *Підприємництво. Менеджмент. Маркетинг. Логістика*. 2011. № 1 (1). С. 42–46.

140. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2005. 236 с.

141. Шаповал О.В. Стереofільм – атракціон чи новий період у кінематографі? *Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури*. 2011. № 26. С. 244–250.

142. Шапочка М.К., Маценко О.М. Теорія статистики: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2014. 312 с. URL: http://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/03/Shapochka_Matsenko_Teor_statist.pdf

143. Шеремета Б.О. Аналіз кінопрокатного ринку України та напрями його розвитку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. 2019. Випуск 3. С. 57–63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2019_3_9

144. Шеремета Б.О. Використання стратегій позиціонування на регіональному ринку: на прикладі ПАТ «Мультиплекс-Холдинг»: збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок», м. Львів, 17–19 травня 2018 р. /Відповідальний за випуск О.І. Карий. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. С. 131–134.

145. Штанова А.Л. Аналіз зовнішнього маркетингового середовища мереж кінотеатрів. Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, фінанси, облік і право в умовах глобалізації». *Центр фінансово-економічних наукових досліджень*, м. Полтава, 30 вересня, 2020 р, С. 52–53.

146. Штанова А.Л. Аналіз ринку відвідувачів мереж кінотеатрів. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». 2021. Випуск 1 (87). URL: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.1.6>

147. Штанова А.Л. Мережі кінотеатрів: маркетингові комунікаційні інструменти. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 4. С. 65-73. URL: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(126\)06](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(126)06).

148. Штанова А.Л. Напрямок розвитку мереж кінотеатрів під впливом кризових умов. *Причорноморські студії*. 2022. Випуск 74. С. 157–162. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.74-23>

149. Штанова А.Л. Програми лояльності мереж кінотеатрів: досвід застосування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 469–475.

150. Штанова А.Л. Просування у маркетинговій діяльності мереж кінотеатрів. IX Міжнародна наукова конференція «Мережевий бізнес: проблеми, становлення, інновації». *Полтавський університет економіки та торгівлі*. 18–19 квітня 2019 р., м. Полтава. С. 174–177.

151. Штанова А.Л., Мельниченко С.В. Формування стратегії ціноутворення підприємств ринку кінопрокату на прикладі мереж кінотеатрів. XI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика». *Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця*. 16 квітня 2021 р. м. Харків – м. Торунь.

152. Штанова А.Л. Просування як елемент маркетингової стратегії підприємства. IX Міжнародна наукова конференція «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика», м. Харків, 18–19 березня 2019 р.

153. Штанова А.Л., Мельниченко С.В. Сервісність у маркетинговій стратегії мереж кінотеатрів. XIV Міжнародна наукова конференція «B2B-маркетинг». *Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»*, м. Київ, 29 квітня, 2020 р. С. 106–108.

154. Штанова А.Л. Програма лояльності як складова маркетингу мережі кінотеатрів. X Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації». *Полтавський університет економіки та торгівлі*, м. Полтава, 2020. С. 178–180.

155. Штанова А.Л. Класифікація маркетингових стратегій мереж кінотеатрів. LV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Перспективні напрями наукових досліджень». 24 листопада, 2020 р., м. Львів. Ч. 3. С. 146–150.

156. Штанова А.Л. Методологія формування маркетингової стратегії кінотеатру «*SCIENCE AND PRACTICE: IMPLEMENTATION TO MODERN SOCIETY*». 26–28 грудня, Велика Британія, Манчестер. С. 400–404.

157. Штанова А.Л. Тематичний аналіз контенту сторінок у соціальних медіа мереж кінотеатрів в умовах COVID-19. III Міжнародна науково-практична конференція «Практичні та теоретичні питання розвитку науки та освіти». *Львівський науковий форум*. 30–31 липня, 2021 р., м. Львів. С.18–19.

158. Штанова А.Л. Актуальні проблеми просування мереж кінотеатрів. VI Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання сучасної науки». *Міжнародний центр науки і досліджень*. 19–20 липня, 2021 р., м. Київ. С. 18–19.

159. Штанова А.Л. Понятійно-категоріальний апарат маркетингу мереж кінотеатрів. Збірник Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка, облік, менеджмент та право в умовах глобалізації». *Центр фінансово-економічних досліджень*. 20 липня, 2021 р., м. Полтава. С. 46–49.

160. Штанова А.Л. Мережа кінотеатрів в контексті розвитку сфери обслуговування в Україні. Збірник IV Міжнародного літнього наукового симпозіуму «Інноватика в сучасній освіті та науці: теорія, методологія, практика». *Інститут інноваційної освіти*. 30–31 липня, м. Одеса. С. 84–86.

161. Штанова А.Л., Мельниченко С.В. Кіноіндустрія: вплив пандемії COVID-19. Міжнародна науково-практична конференція «Глобалізаційні виклики розвитку національних економік». *Київський національний торговельно-економічний університет*. 19 жовтня, 2021 р., м. Київ. С. 368–370.

162. Штанова А.Л. Вплив кризових умов на мережі кінотеатрів. Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації: матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Полтава, 27–28 квітня, 2022 р. Полтава: ПУЕТ, 2022. 195 с. С. 91. Текст укр., англ. мовами.

163. Шульгіна Л.М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2005. 597 с.

164. Шургот Б.Й. Аналіз факторів впливу на формування товарної політики підприємства. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2002/12_8/41.pdf

165. Ян В.В. Просування. Система комунікації між підприємцями та ринком: переклад з польської; Продвижение. Система коммуникации между предпринимателями и рынком. Харків: Гуманітарний Центр, 2003. 480 с.

166. Янковець Т.М. Дизайн вражень у цифровому маркетингу мережі кінотеатрів. *Вісник ДНТЕУ*. 2022. № 2. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/PDF%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/PDF%20(4).pdf)
167. Ясинська Д.В., Добровольська О.В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 81–84.
168. Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success. *Open Road Integrated Media*. 2014. 256 p.
169. Aaker D.A. Managing Brand Equity. N.Y.: The Free Press, 2003. 300 p.
170. A loyalty program for cinemas. *UniPASS*. URL: <https://unicipass.com/en/blog/a-loyalty-program-for-cinemas/>
171. Andriiash V., & Ahafonova N. Direct public relations as a part of the management process in the judiciary of Ukraine. Proceedings of the international scientific conference economic and social-focused issues of modern world. Bratislava: *The School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava*. 2018. P. 211–215. [in English].
172. Anholt S. Brand new justice: how branding places and products can help the developing world. rev. ed. Amsterdam: Butterworth Heinemann, 2005. 173 p.
173. Ansoff I. Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. Vol. 35 Issue 5. Sep-Oct 1957. P. 113–124.
174. Assael H. Marketing Management: Strategy and Action First Edition Kent Pub Co; First Edition (February 1, 1985). 804 p.
175. Baker Michael J. Marketing Strategy and Management. Palgrave Macmillan, 2007. 542 p.
176. Balabanova L.V., Chernysheva S.V. Marketing relations in the enterprise management system: monograph. MONU, DonNUET them. M. Tugan Baranovsky. Donetsk: DonNUET, 2009. 280 p.
177. Bitner M.J. Servicecapes: The impact of Physical surrounding on Customer and Employees. *Journal of Marketing*. 1992. 56 (April).

178. Bondarenko O., Kozarezenko L., Chunikhina T., Solomka O. Social Interaction of the State and Society as a Reference Point of Public Marketing. 2021. Vol. 39 № 6: Special Issue: Innovative Development and Economic Growth in the CIS Countries.

179. David Sterritt Quarterly Review of Film and Video 2020. Vol. 37. № 6. P. 505–507.

180. Don E. Schullz, Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn (1993) «Integrated Marketing Communications», NTC Business Books, a division of NTC Publishing Group. URL: <http://agora-imc.com/images/Schultz-JMC98.pdf>

181. Doyle P. Marketing Management and Strategy. Prentice Hall, 2006. 464 p. P. 9.

182. Dichtl E. Grundidee, Entwicklungsepochen und heutige wirtschaftliche Bedeutung des Markenartikels. Markenartikel heute. P. 17–33.

183. Eiglier, P. and Langeard, E Principles de politique marketing pour les entreprises de services. L'Institute d'Administration des entreprises, Universite d'AixMarseille, 1976.

184. Fahmi Al-Zyoud M. Social media marketing, functional branding strategy and intentional branding. Problems and Perspectives in Management. 2018. № 16 (3). P. 102–116. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.09](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.09).

185. Frederick F. Reichheld The Quest For Loyalty: Creating Value Through Partnership. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/5350/e803e254410324372e4ae1aaeab2c660d9b1.pdf>

186. Fei HaoQu XiaoKaye Chon. COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda International Journal of Hospitality Management. Volume 90, September 2020.

187. Gerasymchuk V. Marketing: theory and practice of a special function in the enterprise. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/36790/1/6_26-31.pdf

188. Google docs. URL: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/175U3INtZMinh9Av4Stjg4Uro6KSw1RXbBpCiCvILjAc/edit?usp=sharing>.
189. Gronroos C. *Service Management and Marketing: Managing the moment of truth in the service sector*. Cambridge, Mass: Marketing Science Institute, 1990.
190. Halchynskiy A., Heetz V., Kinakh A., Symoneshenko V. *Inovatsyina stratehiya ukrainskyh reform. Innovative Strategy of Ukrainian Reforms*.
191. Hofmeyr J., Rice B. *Commitment-Led Marketing: The Key to Brand Profits is in the Customer's Mind*. John Wiley and Sons, 2001. 320 p.
192. Hofmeyr J., Rice B. *Commitment-Led Marketing*. John Wiley and Sons, 2000. 298 p.
193. Jaakonmäki, R., Müller, O., & vom Brocke, J. The Impact of Content, Context, and Creator on User Engagement in Social Media Marketing, *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*. 2017 P. 1152–1160. URL: <http://hdl.handle.net/10125/41289>
194. Jack Trout Jack Trout *Power of Simplicity* McGraw-Hill Education; 1st Edition (October 21, 1998).
195. Jean-Jacques Lambin *Strategic Marketing Management*, McGraw-Hill Publishing co., 1996.
196. Joel R. Evans, Barry Berman. *Marketing*. Third Edition. Macmillan Publishing Company. New York, 1987. 308 p.
197. E. Jerome McCarthy *Basic Marketing. A Managerial Approach*. 2015.
198. Kino Palace Lviv. (n.d.). Web site. URL: <http://kinopalace.lviv.ua/>
199. Kotler, P. and Armstrong, G. *Principles of Marketing*. 10th Edition, Pearson-Prentice Hall. New Jersey, 2004.
200. Kudenko N.V. *Strategic marketing: a textbook*. Київ: КНЕУ, 2012. 523 с. С. 55.
201. Lambin J.-J. *Strategic Marketing Management*. McGraw-Hill Publishing, 1996. 720 p.

202. Melnychenko S., Mazaraki A., Vedmid N., Okhrimenko A., Shtanova A. Communication policy of cinema industry enterprises in the context of COVID-19 (on the example of cinema chains). *Innovative Marketing*. Volume 17. 2021. Issue 2. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/im.17\(2\).2021.11](http://dx.doi.org/10.21511/im.17(2).2021.11)

203. Oh S. (2020, May 13). How COVID-19 has continued to impact Digital Media Consumption in APAC. March 2020. URL: <https://www.comscore.com/Insights/Blog/How-COVID-19-has-continued-to-impact-DigitalMedia-Consumption-in-APACMarch-2020>

204. Porter M.E. *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. New York, 1990.

205. Palyvoda O.M., Karpenko O.O., Bondarenko O.S. Simulation modeling of strategic development of transport and logistics clusters in Ukraine megatrends Baltic. *Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4 №. 2 P. 93–98. (MHMB Web of Science.e)

206. Rathmell J. *Marketing in the Service Sector*. Mass: Winthrop Publishers, 1974.

207. Samantha Oh. How COVID-19 has continued to impact Digital Media Consumption in APAC. March 2020. URL: <https://www.comscore.com/Insights/Blog/How-COVID-19-has-continued-to-impact-Digital-Media-Consumption-in-APAC-March-2020>

208. Sheremeta B., Chukhray N. Using the blue ocean strategy by Ukrainian cinema networks in uncertain environment. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2020. № 4 (14). URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/220948-Article%20Text-499912-1-10-20201224.pdf>.

209. Sheremeta B., Chukhray N., Karyy O. Marketing tools as the competitiveness enhancer of the Ukrainian film distribution market entities 2019. *Innovative Marketing*. 2019. Vol. 15. Issue 4. URL:

<https://businessperspectives.org/media/zoo/applications/publishing/templates/article/assets/js/pdfjs/web/12849>.

210. Shtanova A.L. Marketing strategies of Ukrainian cinema chains. The 8th International scientific and practical conference «Science and Innovation», September 9–10, 2020. Nika Publishing, Liverpool, Great Britain. 2020. P. 147–151.

211. Sterritt D. Virtual Cinema. *Quarterly Review of Film and Video*. 2020. № 37 (6). P. 505–507. URL: <https://doi.org/10.1080/10509208.2020.1772655>. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10509208.2020.1772655?needAccess=true>

212. The Nordic school – service marketing and management for the future edited by Johanna Gummerus & Catharina von Koskull. Hanken School of Economics, Helsinki, Finland. 2015. URL: <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:822245/FULLTEXT01.pdf>

213. Von D., Petrova N., Filipenko D., Mukhin Yu., Soldatenko I., & Zemlianoi V. Zviazkyi z hromadskistiu v sudakh: navchalno-praktychnyi posibnyk dlia suddiv i pratsivnykiv aparatu sudiv. *Public relations in courts: an instructional and practical guide for judges and court staff*. Kyiv: TOV Drukarnia «Biznespolihraf», 2015 [in Ukrainian].

214. World Trade Organization. Trade in services in the context of COVID-19 (Information note. 2020. № 1, 2). URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/covid19_e/services_report_e.pdf

215. Yatsishina L. Efficiency of the Enterprise Marketing Strategy. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12750/1/APPRMU2019_P009.pdf

216. Yanevych M. Strategic management of the enterprise on a marketing basis. *Ukrainian science: past, present future*. 2010. № 14/15. P. 325–334.

217. Yehorycheva S., Fysun I., Hudz T., Palchuk O., & Boiko N. Innovations in the insurance market of a developing country: Case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. № 17 (4). P. 175–188. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.17\(4\).2020.17](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.17(4).2020.17)

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкетування гостей

Анкетування гостей кінотеатрів

Описание

Вкажіть вашу стать *

жіноча

чоловіча

Оберіть свою вікову категорію: *

до 16 років

16-18

18-30

30-50

50+

Другое...

Ваш сімейний стан: *

у шлюбі

не у шлюбі

Скільки у вас дітей? *

0

1

2

3

Другое...

До якої соціальної групи можете себе віднести *

- не працюю
- домогосподарка
- школяр(ка)
- студент(ка)
- найманий працівник
- підприємець
- пенсіонер
- Другое...

Чи відвідували ви кінотеатри протягом поточного року? *

- Так
- Ні

Зазвичай ви ходите до кінотеатру для того, щоб *

- Розважитись та відпочити
- Зробити романтичне побачення
- За атмосферою спільного перегляду кіно у компанії друзів з попкорном
- Влаштувати сімейний відпочинок з дітьми
- Подивитися фільм у паузі між справами в очікуванні зустрічі, рейсу
- Для власного культурного розвитку
- Дивитись фільми мовою оригіналу
- Влаштувати корпоративний відпочинок з колегами
- Відвідати захід, презентацію з акторами чи вечірку перед фільмом і подивитись кіно
- Спільний похід з класом від школи
- Подивитися довгоочікувану прем'єру (з улюбленої франшизи або актором)

Вкажіть місто, у якому проживаєте та відвідуєте кінотеатри *

Краткий ответ

.....

Як часто Ви відвідуєте кінотеатр? *

- більше одного разу в тиждень
- раз в тиждень
- раз на два тижні
- щомісячно
- раз на два місці
- раз у квартал
- раз у півріччя
- раз на рік
- ніколи
- Другое...

Зазвичай хто купує квитки? *

- я
- мій супутник
- Хтось з друзів - ходимо компанією
- Другое...

Скільки квитків купуєте для одного відвідування? *

- 1, тільки для себе
- два
- три і більше для всієї родини
- чотири та більше для себе і друзів
- Другое...

Яким способом купуєте квитки? *

- Онлайн через сайт
- Через мобільний додаток кінотеатру
- У касі не у день сеансу
- У касі в день сеансу
- Не купую
- Другое...

Який тип місць обираєте? *

- Звичайні місця
- VIP/LUX місця
- VIP/LUX зала

Коли виходить новий прем'єрний фільм, який ви хочете переглянути у кінотеатрі, ви: *

- Відвідуєте сеанси допрем'єрних показів
- Відвідуєте сеанси на прем'єрному тижні
- Чекаєте доки пройде ажіотаж, ознайомлюєтеся з рецензіями, а потім протягом 2-3-4 тижнів прокат...

Ваш похід у кіно частіше припадає на: *

- будні
- вихідні

На яку частину доби частіше припадає ваш похід у кіно: *

- ранок
- день
- вечір
- пізній вечір/ніч

Який жанр фільмів частіше обираєте, йдучи на сеанс до кінотеатру? *

Краткий ответ _____

Фільми у якій технології частіше відвідуєте? *

- 2D
- 3D
- IMAX
- 4DX

Чи купуєте ви продукцію у барі (кіномаркеті/попкорн барі) кінотеатру? *

- так
- ні, приношу з собою їжу, яку споживаю під час сеансу
- ні, бо не їм нічого під час сеансу

Вкажіть назву кінотеатру, який відвідуєте частіше. *

Краткий ответ

Чи користуєтесь ви програмою лояльності кінотеатру, який відвідуєте найчастіше? *

- так
- Ні
- у цього кінотеатру немає програми лояльності
- Другое...

Чи підписані ви на соц мережі кінотеатру, який відвідуєте найчастіше? *

- так
- Ні

...

Оцініть за 10-ти бальною шкалою ймовірність, чи порекомендуєте ви своїм друзям, знайомим, колегам відвідування цього кінотеатру? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Вопросы Ответы 948

Анкетування гостей кінотеатрів

Описание

Вкажіть вашу стать *

- жіноча
- чоловіча

Оберіть свою вікову категорію: *

- до 16 років

Відгуки у GoogleMaps щодо мереж кінотеатрів Multiplex (14.06.2021)

<p>Multiplex ЦУМ 4,4 ★★★★★ (269) Кинотеатр · ЦУМ, вулиця Хрещатик, 38 0800 505 333</p> <p>Сайт Проложить маршрут</p>	<p>Multiplex Lavina IMAX Лазер 4,6 ★★★★★ (22 033) Кинотеатр IMAX · ТРЦ Lavina Mall, вулиця Берковецька, 6Д 0800 505 333</p> <p>Сайт Проложить маршрут</p>	<p>Multiplex Проспект 4,6 ★★★★★ 12 902 отзыва Кинотеатр</p>
<p>Multiplex Atmosfera 4,7 ★★★★★ (887) Кинотеатр · Столичне шосе, 103 0800 505 333</p> <p>Сайт Проложить маршрут</p>	<p>Multiplex Retroville 4,6 ★★★★★ 678 отзывов Кинотеатр</p>	<p>Multiplex Караван 4,6 ★★★★★ 7 572 отзыва Кинотеатр</p>
<p>Multiplex IMAX Dafi 4,7 ★★★★★ 10 573 отзыва Кинотеатр IMAX</p>	<p>Multiplex Victoria Gardens 4,6 ★★★★★ 10 485 отзывов Кинотеатр</p>	<p>Multiplex Spartak 4,6 ★★★★★ 3 823 отзыва Кинотеатр</p>
<p>Multiplex 4,6 ★★★★★ 10 904 отзыва Кинотеатр</p> <p>Проложить маршрут Сохранить Искать Отправить Поделиться маршрутом</p> <p>вулиця Нижньодніпровська, 17, Дніпро, Дніпропетровська область, 52005</p>	<p>Multiplex Gagarrin Plaza 4,7 ★★★★★ 3 399 отзывов Кинотеатр</p>	<p>MULTIPLEX 4,6 ★★★★★ (520) Кинотеатр · Південна дорога, 1 0800 505 333</p> <p>Сайт Проложить маршрут</p>
<p>Мультиплекс Multiplex Аврора 4,6 ★★★★★ 9 265 отзывов Кинотеатр</p>	<p>Multiplex City Center Мультиплекс 4,6 ★★★★★ 6 085 отзывов Кинотеатр</p>	<p>Multiplex Фабрика 4,6 ★★★★★ 8 524 отзыва Кинотеатр</p>
<p>Multiplex 3,2 ★★★★★ 19 отзывов Кинотеатр</p> <p>Проложить маршрут Сохранить Искать Отправить Поделиться маршрутом</p> <p>вулиця Пушкінська, 2а, Харків, Харківська область, 61057</p> <p>Местоположение: ТРЦ NIKOLSKY</p>	<p>Multiplex Оазис 4,5 ★★★★★ 4 671 отзыв Кинотеатр</p>	<p>Multiplex Duffy 4,5 ★★★★★ (7 409) Кинотеатр · Дафі, вулиця Героїв Праці, 9 057 728 2502</p> <p>Сайт Проложить маршрут</p>
<p>Multiplex Victory Plaza 4,6 ★★★★★ 5 020 отзывов Кинотеатр</p>	<p>Мультиплекс ПортСити Multiplex Port City 4,5 ★★★★★ 4 407 отзывов Кинотеатр</p>	<p>Multiplex Union 4,5 ★★★★★ 3 897 отзывов Кинотеатр</p>
<p>Multiplex Экватор 4,6 ★★★★★ 5 310 отзывов Кинотеатр</p>	<p>Multiplex Промінь 4,7 ★★★★★ 3 786 отзывов Кинотеатр</p>	<p>Multiplex Любава 4,6 ★★★★★ 6 981 отзыв Кинотеатр</p>
<p>Multiplex Dnipro Plaza Мультиплекс Дніпро Плаза 4,5 ★★★★★ 2 643 отзыва Кинотеатр</p>		<p>Multiplex Cinema Multiplex Hollywood 4,7 ★★★★★ 4 351 отзыв Кинотеатр</p>

Планета Кіно

Планета Кіно

4,8 ★★★★★ 6 231 отзыв
Кинотеатр IMAX

Проложить маршрут
 Сохранить
 Искать поблизости
 Отправить на телефон
 Поделиться

Вы были здесь в феврале 2020 г.

ТРЦ "River Mall, Дніпровська набережна, 10В, Київ, 02081

Планета Кіно Блокбастер

4,8 ★★★★★ 14 118 отзывов
Кинотеатр IMAX

Проложить маршрут
 Сохранить
 Искать поблизости
 Отправить на телефон
 Поделиться

Вы были здесь 2 года назад

РЦ "Блокбастер", проспект Степана Бандери, 34В, Київ, 04073

Планета Кіно – Одеса (Котовського)

4,7 ★★★★★ (4 880)
Кинотеатр - «City Center Котовський», вулиця Давида Ойстраха, 32
0800 300 600

Сайт
 Проложить маршрут

Планета Кіно – Одеса (Таїрова)

4,8 ★★★★★ 10 148 отзывов
Кинотеатр IMAX

Проложить маршрут
 Сохранить
 Искать поблизости
 Отправить на телефон
 Поделиться

ТРЦ «City Center», проспект Небесної Сотні, 2, Одеса, Одеська область, 65000
 Местоположение: City Center

Planeta Kino IMAX King Cross

Планета Кіно IMAX King Cross
3,4 ★★★★★ 16 отзывов
Кинотеатр

Планета Кіно - Львів Forum

4,7 ★★★★★ 9 955 отзывов
Кинотеатр

Проложить маршрут
 Сохранить
 Искать поблизости
 Отправить на телефон
 Поделиться

ТРЦ "Французький Бульвар, вулиця Академіка Павлова, 44 Б, Харків, Харківська область, 61000
 Местоположение: Французский бульвар

Планета Кіно

4,8 ★★★★★ 14 841 отзыв
Кинотеатр IMAX

Проложить маршрут
 Сохранить
 Искать поблизости
 Отправить на телефон
 Поделиться

Планета Кіно

4,7 ★★★★★ 4 694 отзыва
Кинотеатр

Проложить маршрут
 Сохранить
 Искать поблизости
 Отправить на телефон
 Поделиться

вулиця Харківська, 2/2 ТРЦ «Мануфактура», Суми, Сумська область, 40000
 Местоположение: ТЦ Мануфактура

Планета Кіно Арполо

4,8 ★★★★★ 683 отзыва
Кинотеатр

Проложить маршрут
 Сохранить
 Искать поблизости
 Отправить на телефон
 Поделиться

вулиця Титова, 36, Дніпро, Дніпропетровська область, 49000
 Местоположение: Арполо

Wizoria

Wizoria
 4,5 ★★★★★ 7 920 отзывов
 Кинотеатр

Проложить маршрут
 Сохранить
 Искать поблизости
 Отправить на телефон
 Поделиться

Вы были здесь 2 недели назад

ТЦ New Way, вулиця Архітектора Вербицького, 1, Київ, 02000

Конкорд-кино

Візорія конкорд
 4,5 ★★★★★ 3 539 отзывов
 Кинотеатр

Wizoria PK Колос

4,5 ★★★★★ (1 767)
 Кинотеатр · вулиця Гоголя, 22
 0800 308 111



Сайт



Проложить маршрут

Wizoria ТЦ Мир
 Візорія
 4,5 ★★★★★ 756 отзывов
 Кинотеатр

Проложить маршрут
 Сохранить
 Искать поблизости
 Отправить на телефон
 Поделиться

Вы были здесь 2 года назад

вулиця Гоголя, 147, Миргород, Полтавська область, 37600

Сінема Сіті

Синема Сити
 Сінема Сіті Київ
 4,3 ★★★★★ 9 187 отзывов
 Кинотеатр

Проложить маршрут
 Сохранить
 Искать поблизости
 Отправить на телефон
 Поделиться

Вы были здесь 3 года назад

ТРЦ Ocean Plaza, вул. Антоновича, 176, Київ, 03150

Синема Сити

Сінема Сіті
 4,4 ★★★★★ 9 881 отзыв
 Кинотеатр

Проложить маршрут
 Сохранить
 Искать поблизости
 Отправить на телефон
 Поделиться

Семафорний провулок, 4, Одеса, Одеська область, 65000

Оскар

Оскар
 4,4 ★★★★★ 7 776 отзывов
 Кинотеатр

Проложить маршрут
 Сохранить
 Искать поблизости
 Отправить на телефон
 Поделиться

Вы были здесь 2 года назад

Оболонський проспект, 1Б, Київ, 04205

Местоположение: Dream Town

Кинотеатр "Оскар"

Оскар
 4,5 ★★★★★ 5 113 отзывов
 Кинотеатр

Проложить маршрут
 Сохранить
 Искать поблизости
 Отправить на телефон
 Поделиться

Вы были здесь 5 лет назад

ТРЦ Gulliver, 7 поверх, Спортивна площа, 1а, Київ, 01601

Oskar Smart Plaza

[Сайт](#)
[Маршрут](#)
[Сохранить](#)
[Вызов](#)

4,6 ★★★★★ 2 321 отзыв на Google
 Кинотеатр в Киеве

Находится в: Smart Plaza Polytech
Адрес: проспект Перемоги, 24, Київ, 03055
Телефон: 044 364 0665

Miromax

Кінотеатр Miromax (ТРЦ Аладдін)


[Сайт](#)
[Маршрут](#)
[Сохранить](#)
[Вызов](#)

4,0 ★★★★★ 139 отзывов на Google

Кинотеатр в Киеве

Находится в: **Аладдин**

Адрес: вулиця Михайла Гришка, 3А, Київ, 02072

Телефон: 093 015 2511

Кінотеатр Міромакс (Міромакс ТРЦ Подоляни)

4,1 ★★★★★ (17) · Кинотеатр

ТРЦ "Подоляни"

вулиця Текстильна, 28ч · 067 698 9868

Kinoland

Киев

Київ

4,3 ★★★★★ 6 081 отзыв

Кинотеатр



Проложить маршрут



Сохранить



Искать поблизости



Отправить на телефон



Поделиться



бульвар Юр'єва, 1, Харків, Харківська область, 61000



kinoland.com.ua

Кинотеатр им. А. Довженко - афиша, расписание сеансов

4,2 ★★★★★ 3 464 отзыва

Кинотеатр



Проложить маршрут



Сохранить



Искать поблизости



Отправить на телефон



Поделиться



вулиця 23-го Серпня, 61, Харків, Харківська область, 61000



kinoland.com.ua

Кинотеатр KinoLand в Харькове - расписание фильмов, афиша, онлайн билеты

Киноленд

4,3 ★★★★★ 2 444 отзыва

Кинотеатр



Проложить маршрут



Сохранить



Искать поблизости



Отправить на телефон



Поделиться



проспект Ювілейний, 54, Харків, Харківська область, 61000



kinoland.com.ua



0572 624 045

Познань

4,2 ★★★★★ (2 308)

Кинотеатр · вулиця Академіка

Павлова, 160

0572 685 677



Сайт



Проложить маршрут

«Отличный кинотеатр, да и вся сеть KinoLand в частности»

КП Київ Кінофільм

Florentsiya

Флоренція

4,2 ★★★★★ 2 454 отзыва

Кинотеатр



Проложить маршрут



Сохранить



Искать поблизости



Отправить на телефон



Поделиться



проспект Володимира Маяковського, 31, Київ, 02000



florentsia.megakino.com.ua

Киевская Русь

Київська Русь

4,1 ★★★★★ 5 878 отзывов

Кинотеатр



Проложить маршрут



Сохранить



Искать поблизости



Отправить на телефон



Поделиться



Вы были здесь 2 года назад



вулиця Січових Стрільців, 93, Київ, 04050

Кинотеатр Лейпциг

Лейпциг

4,2 ★★★★★ 8 012 отзывов

Кинотеатр



Проложить маршрут



Сохранить



Искать поблизости



Отправить на телефон



Поделиться



проспект Леся Курбаса, 8, Київ, 03148



leypzig.megakino.com.ua

Днепр Кинотеатр

Дніпро
4,0 ★★★★★ 2 379 отзывает
Кинотеатр

Проложить маршрут Сохранить Искать Отправить Поделиться

проспект Юрія Гагаріна, 7, Київ, 02105
leningrad.megakino.com.ua

Кіото

4,0 ★★★★★ 1 906 отзывает
Кинотеатр

Проложить маршрут Сохранить Искать Отправить Поделиться

вулиця Мілютенка, 19, Київ, 02000
kinokiev.com
050 300 8039

Кинотеатр Факел

Факел
4,2 ★★★★★ 862 отзывает
Кинотеатр

Проложить маршрут Сохранить Искать Отправить Поделиться

проспект Миколи Бажана, 3, Київ, Київська, 02000
fakel.megakino.com.ua

Кинотеатр им. Т. Г. Шевченка

Кинотеатр імені Т. Г. Шевченка
4,2 ★★★★★ 2 079 отзывает
Кинотеатр

Проложить маршрут Сохранить Искать Отправить Поделиться

вулиця Вишгородська, 49, Київ, 02000
shevchenko.megakino.com.ua

Кинотеатр Старт

4,1 ★★★★★ 420 отзывает
Кинотеатр

Проложить маршрут Сохранить Искать Отправить Поделиться

вулиця Івана Миколайчука, 15А, Київ, 02000
start.megakino.com.ua
044 550 5086

Лінія кіно

Линия Кино (Лінія кіно)

Сайт Маршрут Сохранить Вызов

4,1 ★★★★★ 1 769 отзывает на Google
Кинотеатр в Киеве

Находится в: ТРЦ Метрополис
Адрес: Метрополис 12, вулиця Маршала Малиновського, Київ, 04210
Вы были здесь 2 года назад
Телефон: 044 585 1405

Линия Кино (Лінія Кіно)

Сайт Маршрут Сохранить Вызов

4,0 ★★★★★ 2 810 отзывает на Google
Кинотеатр в Киеве

Находится в: ТЦ Магелан
Адрес: проспект Академіка Глушкова, 13Б, Київ, Київська обл., 03187
Телефон: 050 355 5731

Лінія кіно (Вишневе)

Сайт Маршрут Сохранить Вызов

4,5 ★★★★★ 233 отзывает на Google
Кинотеатр в Вишнёвом

Адрес: 2В, вулиця Київська, Вишневе, Київська обл., 08132
Телефон: 095 641 7229

Космос

Сайт Маршрут Сохранить Вызов

4,3 ★★★★★ 4 384 отзывает на Google
Кинотеатр в Ивано-Франковске

Адрес: вулиця Незалежності, 97, Ивано-Франківськ, Ивано-Франківська область, 76000
Телефон: 050 433 1406

Батерфляй

Butterfly Nuvku (Баттерфляй Нивки)

Сайт Маршрут Сохранить Вызов

4,4 ★★★★★ 1 570 отзывает на Google
Кинотеатр в Киеве

Адрес: вулиця Данила Щербаківського, 58, Київ, 02000
Телефон: 044 200 2360

Баттерфляй

Сайт Маршрут Сохранить Вызов

4,5 ★★★★★ 1 677 отзывает на Google
Кинотеатр, Гатное

Адрес: вулиця Київська, 2в, Гатне, Київська обл.
Телефон: 044 200 9602

Баттерфляй DeLuxe

Сайт Маршрут Сохранить Вызов

4,3 ★★★★★ 2 292 отзывает на Google
Кинотеатр в Киеве

Адрес: вул. Антоновича, 50, Київ, 03150
Телефон: 044 206 1322

Баттерфляй Кантри

4,6 ★★★★★ 942 отзыва на Google

Баттерфляй Бровары

4,2 ★★★★★ 2 116 отзывов на Google
Кинотеатр в Броварах

Одеса-кіно

Родина

4,2 ★★★★★ 5 740 отзывов на Google
Кинотеатр в Одессе

Адрес: вулиця Мечникова, 104, Одеса, Одеська область, 65000
Телефон: 0482 371 717

Кинотеатр Москва

4,4 ★★★★★ 2 624 отзыва на Google
Кинотеатр в Одессе

Кіноман

KINOMAN Cosmo

4,4 ★★★★★ 6 269 отзывов на Google
Кинотеатр в Киеве

Ультрамарин

4,3 ★★★★★ 8 324 отзыва на Google
Развлекательный центр в Киеве

Адрес: вулиця Василя Липківського, 1А, Київ, 02000

Кінопалац

Коперник (Кінопалац Копернік)

4,1 ★★★★★ 759 отзывов на Google
Кинотеатр во Львове

Адрес: вулиця Коперника, 9, Львів, Львівська область, 79000
Телефон: 0322 403 769

Dovzhenko Kinopalace (Кінопалац ім. О.Довженка)

3,9 ★★★★★ 2 658 отзывов на Google
Кинотеатр во Львове

Украина Кинопалац (Кінопалац Україна)

4,3 ★★★★★ 7 329 отзывов на Google
Кинотеатр в Ровно

Дружба
4,3 ★★★★★ (2 209) · Кинотеатр
проспект Тараса Шевченка, 20 · 0542 251 272

Кіно-тема


КІНО ТЕМА В "NEO PLAZA"

4,3 ★★★★★ 1 488 отзывов на Google
Кинотеатр в Днепрпетровске

Находится в: ТРЦ NEO PLAZA
Адрес: вулиця Марії Кюрі, 5, Дніпро, Дніпропетровська область, 49000
Телефон: 067 818 8074

Нікополь-Кіно

3,7 ★★★★★ (3)
Кинотеатр · проспект Трубників, 18



Кінотеатр ім. Маяковського

4,3 ★★★★★ (3 388)
Кинотеатр · проспект Соборний, 167

[На сайте: кіно тема](#)

Filmax

Filmax Vynnytsia (Filmax Вінниця)

Маршрут Сохранить Вызов

5,0 ★★★★★ 2 отзыва на Google

Кинотеатр в Виннице

Кинотеатр "Космос"

Сайт Маршрут Сохранить Вызов

4,2 ★★★★★ 2 446 отзывов на Google

Кинотеатр в Бердянске

Адрес: проспект Азовський, 35/2, Бердянськ, Запорізька область, 71100

Телефон: 095 356 5248

[Предложить исправление](#) · Вы – владелец этой

Filmax Kramatorsk

Сайт Маршрут Сохранить Вызов

4,1 ★★★★★ 17 отзывов на Google

Кинотеатр в Краматорске

Адрес: Vulytsya Mayakovskogo 1M Kramatorsk DT, 84300

Телефон: 096 707 6578

Мережа Кінотеатрів «Filmax»

Сайт Маршрут Сохранить Вызов

4,7 ★★★★★ 909 отзывов на Google

Кинотеатр в Кременчуге

Адрес: проспект Лесі Українки, 96, Кременчук, Полтавська область, 39600

Телефон: 099 736 2975

Мережа Кінотеатрів «Filmax»

Сайт Маршрут Сохранить Вызов

4,2 ★★★★★ 1 300 отзывов на Google

Кинотеатр в Новой Каховке

Адрес: вулиця Першотравнева, 25, Нова Каховка, Херсонська область, 74900

Телефон: 095 777 5848

Мережа Кінотеатрів «Filmax»

Сайт Маршрут Сохранить Вызов

4,3 ★★★★★ 943 отзыва на Google

Кинотеатр в Павлограде

Адрес: вулиця Горького, 16, Павлоград, Дніпропетровська область, 51400

Телефон: 095 244 8757

Кинотеатр Filmax

Сайт Маршрут Сохранить Вызов

5,0 ★★★★★ 6 отзывов на Google

Кинотеатр в Красноармейске

Адрес: вулиця Європейська, 25/2, Покровськ, Донецька область, 85300

Телефон: 095 258 8265

Мережа Кінотеатрів «Filmax»

Сайт Маршрут Сохранить Вызов

4,5 ★★★★★ 1 427 отзывов на Google

Кинотеатр в Северодонецке

Находится в: ТРЦ Джаз

Адрес: ТРЦ Джаз, проспект Центральний, 46, Северодонецьк, Луганська область, 93400

Телефон: 095 530 7872

Filmax

Сайт Маршрут Сохранить

3,7 ★★★★★ 3 отзыва на Google

Кинотеатр в Софиевской Борщаговке

Мережа Кінотеатрів «Filmax»

Сайт Маршрут Сохранить Вызов

4,8 ★★★★★ 330 отзывов на Google

Кинотеатр в Умани

Мережа Кінотеатрів «Filmax»

Сайт Маршрут Сохранить Вызов

4,5 ★★★★★ 2 457 отзывов на Google

Кинотеатр в Харькове

SPACE-аналіз КП Київ Кінофільм

Критерій	Вага <i>A</i>	Оцінка балів, <i>B</i>	<i>a x B</i>
<i>Фінансова сила підприємства (ФС)</i>			4
Рентабельність інвестицій	0,4	2	0,8
Стабільність прибутку	0,4	5	2
Ліквідність	0,2	6	1,2
<i>Конкурентоспроможність підприємства (КП)</i>			5,8
Частка підприємства на ринку	0,5	5	2,5
Привабливість цінової політики	0,3	9	2,7
Потенціал комунікацій	0,2	3	0,6
<i>Привабливість галузі (ПГ)</i>			9,1
Конкурентна ситуація у галузі	0,4	10	4
Стадія життєвого циклу галузі	0,3	8	2,4
Суспільна привабливість галузі	0,3	9	2,7
<i>Стабільність галузі (СГ)</i>			7
Тривалість життєвого циклу галузі	0,2	5	1,0
Ступінь інноваційності галузі	0,4	7	2,8
Чутливість споживачів до ФОП СТИЗ	0,4	8	3,2

Джерело: авторська розробка.

На основі даних таблиці В.1 знаходимо координати точок і зображуємо на графіку координат положення даного підприємства, аби зрозуміти стратегію, яку необхідно йому обрати.

Щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, необхідно знайти координати точки Р (X, Y) за формулами:

$$X = ПГ - КП; \quad Y = ФС - СГ. \quad (В.1)$$

$$X = 9,1 - 5,8 = 3,3; \quad Y = 4 - 7 = -3. \quad (В.2)$$

Цю точку позначаємо на відповідній системі координат і будуємо вектор стратегії (рисунок В.1).

Продовження дод. В

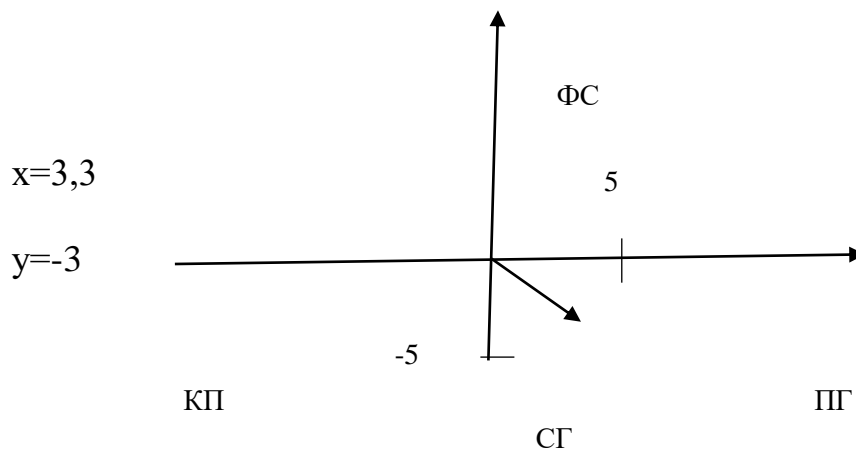


Рис. В.1. Стратегії за результатом SPACE-аналізу для Київ Кінофільм
Джерело: авторська розробка.

Таблиця В.2

SPACE-аналіз Батерфляй

Критерій	Вага <i>A</i>	Оцінка балів, <i>B</i>	<i>a x B</i>
Фінансова сила підприємства (ФС)			8
Рентабельність інвестицій	0,4	8	3,2
Стабільність прибутку	0,4	9	3,6
Ліквідність	0,2	6	1,2
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			8,3
Частка підприємства на ринку	0,5	8	4
Привабливість цінової політики	0,3	9	2,7
Потенціал комунікацій	0,2	8	1,6
Привабливість галузі (ПГ)			9,1
Конкурентна ситуація у галузі	0,4	8	4
Стадія життєвого циклу галузі	0,3	6	2,4
Суспільна привабливість галузі	0,3	9	2,7
Стабільність галузі (СГ)			7
Тривалість життєвого циклу галузі	0,2	5	1,0
Ступінь інноваційності галузі	0,4	6	2,8
Чутливість споживачів до ФОП СТИЗ	0,4	8	3,2

Джерело: авторська розробка.

Продовження дод. В

Знаходимо координати точки Р (X, Y) за формулами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП}; \quad Y = \text{ФС} - \text{СГ}. \quad (\text{В.3})$$

$$X = 9,1 - 8,3 = 0,8; \quad Y = 8 - 7 = 1. \quad (\text{В.4})$$

На рисунку В.2 будуємо вектор стратегії для мережі Батерфляй.

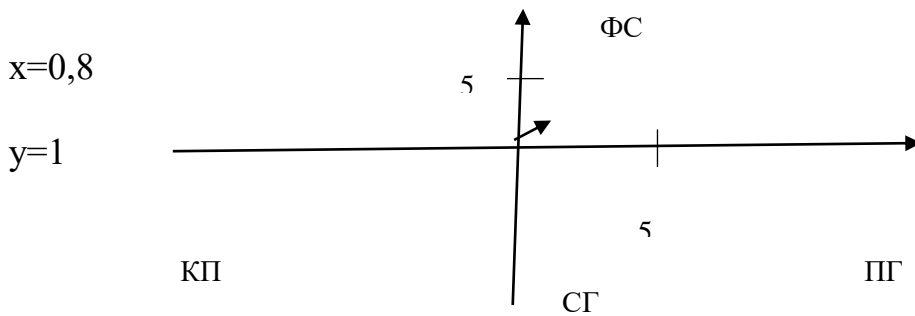


Рис. В.2. Стратегії за результатом SPACE-аналізу Батерфляй

Джерело: авторська розробка.

Таблиця В.3

SPACE-аналіз «Оскар»

Критерій	Вага A	Оцінка балів, B	a x B
Фінансова сила підприємства (ФС)			8
Рентабельність інвестицій	0,4	8	3,2
Стабільність прибутку	0,4	9	3,6
Ліквідність	0,2	6	1,2
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			7,8
Частка підприємства на ринку	0,5	7	3,5
Привабливість цінової політики	0,3	9	2,7
Потенціал комунікацій	0,2	8	1,6
Привабливість галузі (ПГ)			9,1
Конкурентна ситуація у галузі	0,4	10	4
Стадія життєвого циклу галузі	0,3	8	2,4
Суспільна привабливість галузі	0,3	9	2,7
Стабільність галузі (СГ)			7
Тривалість життєвого циклу галузі	0,2	5	1,0
Ступінь інноваційності галузі	0,4	7	2,8
Чутливість споживачів до ФОП СТИЗ	0,4	8	3,2

Джерело: авторська розробка.

Визначаємо вектор рекомендованої стратегії за формулами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП}; \quad Y = \text{ФС} - \text{СГ}. \quad (\text{В.5})$$

$$X = 9,1 - 7,8 = 1,3; \quad Y = 8 - 7 = 1. \quad (\text{В.6})$$

Цю точку позначають на системі координат і будуємо вектор стратегії.

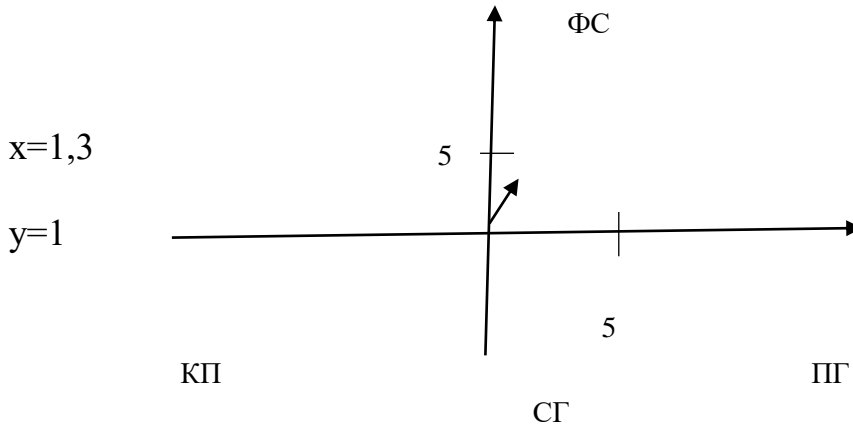


Рис. В.3. Стратегії за результатом SPACE-аналізу Оскар

Джерело: авторська розробка.

Таблиця В.4

SPACE-аналіз Cinema city

Критерій	Вага <i>A</i>	Оцінка балів, <i>B</i>	<i>a x B</i>
Фінансова сила підприємства (ФС)			8
Рентабельність інвестицій	0,4	8	3,2
Стабільність прибутку	0,4	9	3,6
Ліквідність	0,2	6	1,2
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			7,3
Частка підприємства на ринку	0,5	6	3,0
Привабливість цінової політики	0,3	9	2,7
Потенціал комунікацій	0,2	8	1,6
Привабливість галузі (ПГ)			9,1
Конкурентна ситуація у галузі	0,4	10	4
Стадія життєвого циклу галузі	0,3	8	2,4
Суспільна привабливість галузі	0,3	9	2,7
Стабільність галузі (СГ)			7
Тривалість життєвого циклу галузі	0,2	5	1,0
Ступінь інноваційності галузі	0,4	7	2,8
Чутливість споживачів до ФОП СТИЗ	0,4	8	3,2

Джерело: авторська розробка.

На основі даних таблиці В.4 знаходимо координати точки Р (X, Y) по формулах:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП}; \quad Y = \text{ФС} - \text{СГ}. \quad (\text{В.7})$$

$$X = 9,1 - 7,3 = 1,8; \quad Y = 8 - 7 = 1. \quad (\text{В.8})$$

Будуємо вектор стратегії:

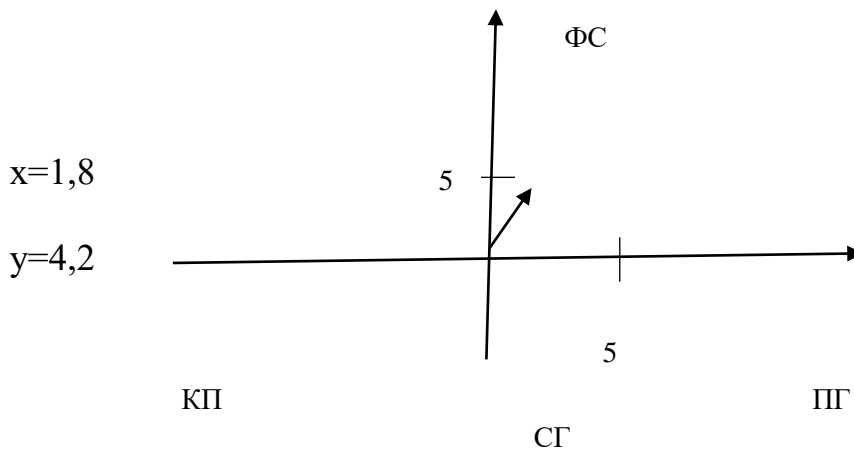


Рис. В.4 Стратегії за результатом SPACE-аналізу Сінема Сіті

Джерело: авторська розробка.

Таблиця В.5

SPACE-аналіз Одеса-кіно

Критерій	Вага A	Оцінка балів, B	$a \times B$
Фінансова сила підприємства (ФС)			6,8
Рентабельність інвестицій	0,4	5	2,0
Стабільність прибутку	0,4	9	3,6
Ліквідність	0,2	6	1,2
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			3,3
Частка підприємства на ринку	0,5	2	1
Привабливість цінової політики	0,3	5	1,5
Потенціал комунікацій	0,2	4	0,8
Привабливість галузі (ПГ)			9,1
Конкурентна ситуація у галузі	0,4	10	4
Стадія життєвого циклу галузі	0,3	8	2,4
Суспільна привабливість галузі	0,3	9	2,7
Стабільність галузі (СГ)			7
Тривалість життєвого циклу галузі	0,2	5	1,0
Ступінь інноваційності галузі	0,4	7	2,8
Чутливість споживачів до ФОП СТИЗ	0,4	8	3,2

Джерело: авторська розробка.

Щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, необхідно знайти координати точки Р (X, Y) по формулах:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП}; \quad Y = \text{ФС} - \text{СГ}. \quad (\text{В.9})$$

$$X = 9,1 - 3,3 = 3,8; \quad Y = 6,8 - 7 = -0,2. \quad (\text{В.10})$$

Будуємо вектор стратегії.

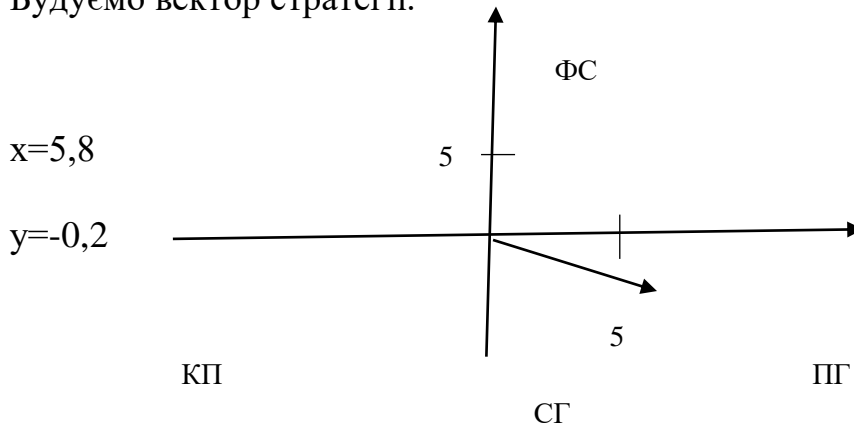


Рис. В.5 Стратегії за результатом SPACE-аналізу Одеса-кіно

Таблиця В.6

SPACE-аналіз Лінія кіно

Критерій	Вага A	Оцінка балів, B	a x B
Фінансова сила підприємства (ФС)			8
Рентабельність інвестицій	0,4	8	3,2
Стабільність прибутку	0,4	9	3,6
Ліквідність	0,2	6	1,2
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			6,8
Частка підприємства на ринку	0,5	5	2,5
Привабливість цінової політики	0,3	9	2,7
Потенціал комунікацій	0,2	8	1,6
Привабливість галузі (ПГ)			9,1
Конкурентна ситуація у галузі	0,4	10	4
Стадія життєвого циклу галузі	0,3	8	2,4
Суспільна привабливість галузі	0,3	9	2,7
Стабільність галузі (СГ)			7
Тривалість життєвого циклу галузі	0,2	5	1,0
Ступінь інноваційності галузі	0,4	7	2,8
Чутливість споживачів до ФОП СТИЗ	0,4	8	3,2

Джерело: авторська розробка.

Розрахуємо точки векторів:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП}; \quad Y = \text{ФС} - \text{СГ}. \quad (\text{В.11})$$

$$X = 9,1 - 6,8 = 2,3; \quad Y = 8 - 7 = 1. \quad (B.12)$$

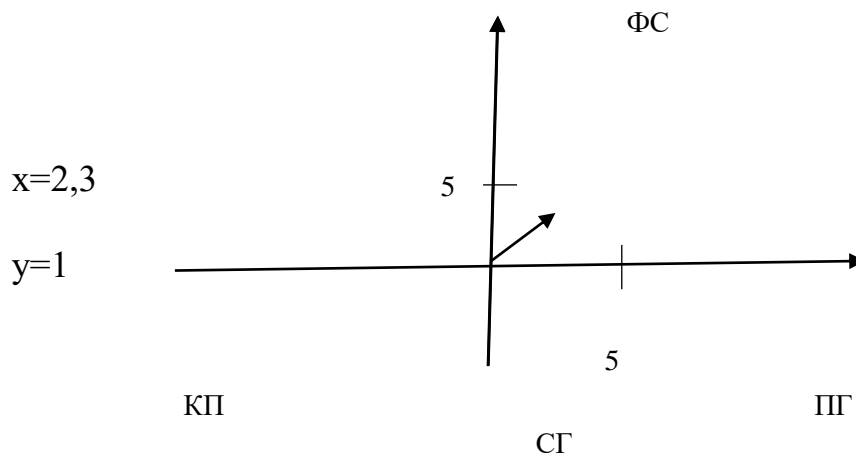


Рис. В.6. Стратегії за результатом SPACE-аналізу Лінія кіно
Джерело: авторська розробка.

Таблиця В.7

SPACE-аналіз Кіно-тема

Критерій	Вага <i>A</i>	Оцінка балів, <i>B</i>	<i>a x B</i>
Фінансова сила підприємства (ФС)			6,8
Рентабельність інвестицій	0,4	9	3,6
Стабільність прибутку	0,4	5	2,0
Ліквідність	0,2	6	1,2
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			4,8
Частка підприємства на ринку	0,5	3	1,5
Привабливість цінової політики	0,3	9	2,7
Потенціал комунікацій	0,2	3	0,6
Привабливість галузі (ПГ)			9,1
Конкурентна ситуація у галузі	0,4	10	4
Стадія життєвого циклу галузі	0,3	8	2,4
Суспільна привабливість галузі	0,3	9	2,7
Стабільність галузі (СТ)			7
Тривалість життєвого циклу галузі	0,2	5	1,0
Ступінь інноваційності галузі	0,4	7	2,8
Чутливість споживачів до ФОП СТИЗ	0,4	8	3,2

Джерело: авторська розробка.

Продовження дод. В

Розраховуємо координати точки для вектора:

$$X = ПГ - КП; \quad Y = ФС - СТ. \quad (B.13)$$

$$X = 9,1 - 4,8 = 3,3; \quad Y = 6,8 - 7 = -0,2. \quad (B.14)$$

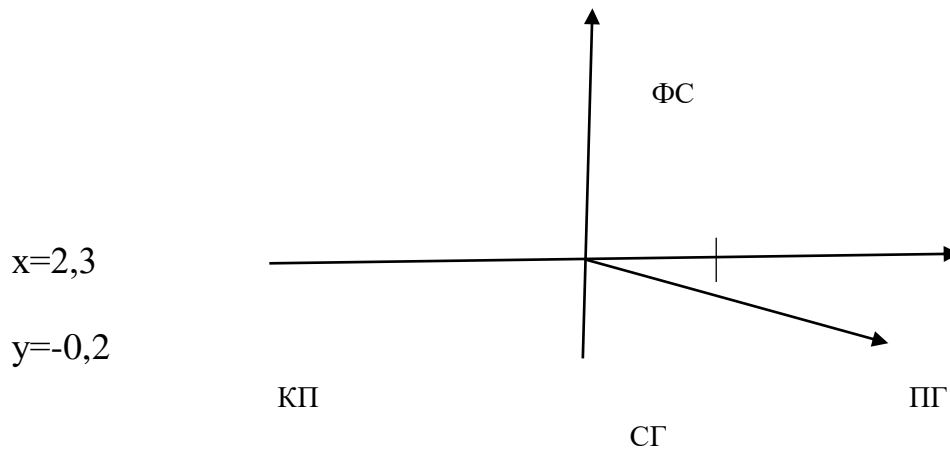


Рис. В.7. Стратегії за результатом SPACE-аналізу Кіно-тема

Джерело: авторська розробка.

Таблиця В.8

SPACE-аналіз Кінопалац

Критерій	Вага <i>A</i>	Оцінка балів, <i>B</i>	<i>a x B</i>
Фінансова сила підприємства (ФС)			7,4
Рентабельність інвестицій	0,4	9	3,6
Стабільність прибутку	0,4	8	3,2
Ліквідність	0,2	3	0,6
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			6,8
Частка підприємства на ринку	0,5	6	3,0
Привабливість цінової політики	0,3	8	2,4
Потенціал комунікацій	0,2	7	1,4
Привабливість галузі (ПГ)			9,1
Конкурентна ситуація у галузі	0,4	10	4
Стадія життєвого циклу галузі	0,3	8	2,4
Суспільна привабливість галузі	0,3	9	2,7
Стабільність галузі (СТ)			7
Тривалість життєвого циклу галузі	0,2	5	1,0
Ступінь інноваційності галузі	0,4	7	2,8
Чутливість споживачів до ФОП СТИЗ	0,4	8	3,2

Джерело: авторська розробка.

$$X = ПГ - КП; \quad Y = ФС - СТ.$$

(В.15)

$$X = 9,1 - 6,8 = 2,3; \quad Y = 7,4 - 7 = 0,4. \quad (B.16)$$

Позначимо точку на відповідній системі координат і будуємо вектор стратегії.

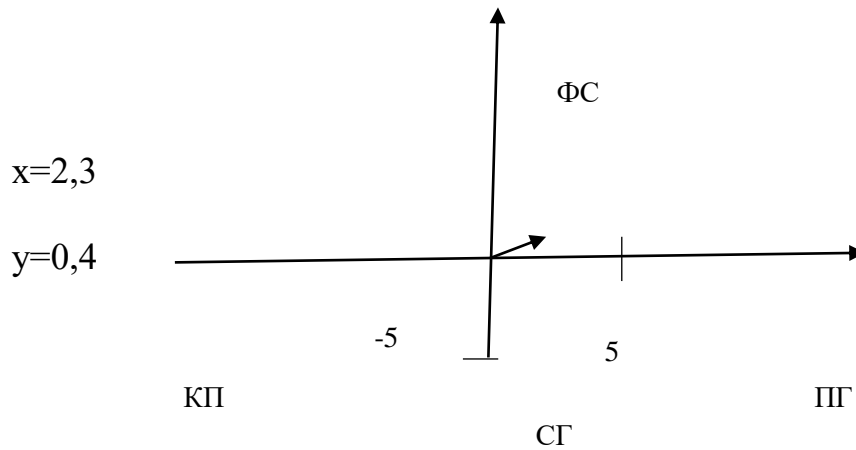


Рис. В.8 Стратегії за результатом SPACE-аналізу

Джерело: авторська розробка.

Таблиця В.9

SPACE-аналіз Kinoland

Критерій	Вага <i>A</i>	Оцінка балів, <i>B</i>	<i>a x B</i>
Фінансова сила підприємства (ФС)			8
Рентабельність інвестицій	0,4	8	3,2
Стабільність прибутку	0,4	9	3,6
Ліквідність	0,2	6	1,2
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			7,3
Частка підприємства на ринку	0,5	6	3,0
Привабливість цінової політики	0,3	9	2,7
Потенціал комунікацій	0,2	8	1,6
Привабливість галузі (ПГ)			9,1
Конкурентна ситуація у галузі	0,4	10	4
Стадія життєвого циклу галузі	0,3	8	2,4
Суспільна привабливість галузі	0,3	9	2,7
Стабільність галузі (СГ)			7
Тривалість життєвого циклу галузі	0,2	5	1,0
Ступінь інноваційності галузі	0,4	7	2,8
Чутливість споживачів до ФОП СТИЗ	0,4	8	3,2

Джерело: авторська розробка.

Координати точок для побудови вектора:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП}; \quad Y = \text{ФС} - \text{СГ}. \quad (B.17)$$

$$X = 9,1 - 7,3 = 1,8; \quad Y = 8 - 7 = 1. \quad (B.18)$$

Позначаємо цю точку на системі координат.

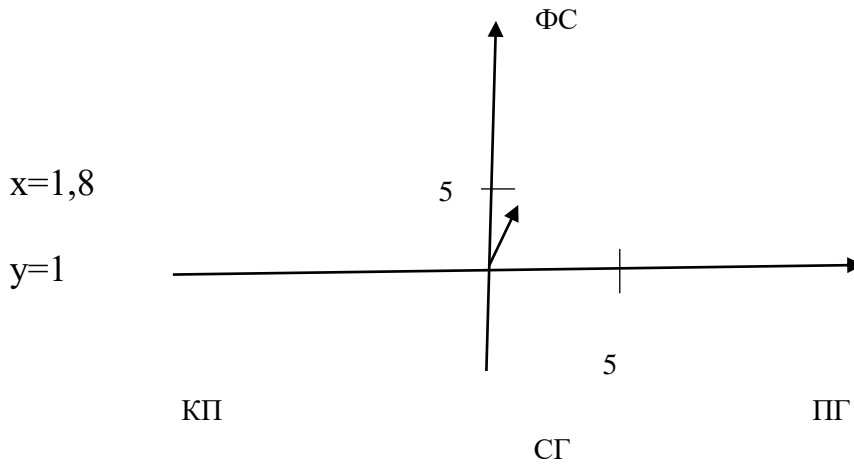


Рис. В.9. Стратегії за результатом SPACE-аналізу

Джерело: авторська розробка.

Таблиця В.10

SPACE-аналіз Планета кіно

Критерій	Вага <i>A</i>	Оцінка балів, <i>B</i>	<i>a x B</i>
Фінансова сила підприємства (ФС)			8,8
Рентабельність інвестицій	0,4	9	3,6
Стабільність прибутку	0,4	9	3,6
Ліквідність	0,2	8	1,6
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			8,8
Частка підприємства на ринку	0,5	9	4,5
Привабливість цінової політики	0,3	9	2,7
Потенціал комунікацій	0,2	8	1,6
Привабливість галузі (ПГ)			9,1
Конкурентна ситуація у галузі	0,4	10	4
Стадія життєвого циклу галузі	0,3	8	2,4
Суспільна привабливість галузі	0,3	9	2,7
Стабільність галузі (СТ)			7
Тривалість життєвого циклу галузі	0,2	5	1,0
Ступінь інноваційності галузі	0,4	7	2,8
Чутливість споживачів до ФОП СТИЗ	0,4	8	3,2

Джерело: авторська розробка.

Координати вектора:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП}; \quad Y = \text{ФС} - \text{СТ}. \quad (B.19)$$

$$X = 9,1 - 8,8 = 0,3; \quad Y = 8,8 - 7 = 1,8. \quad (B.20)$$

Цю точку позначають на відповідній системі координат (рисунок В.10) і будуємо вектор стратегії.

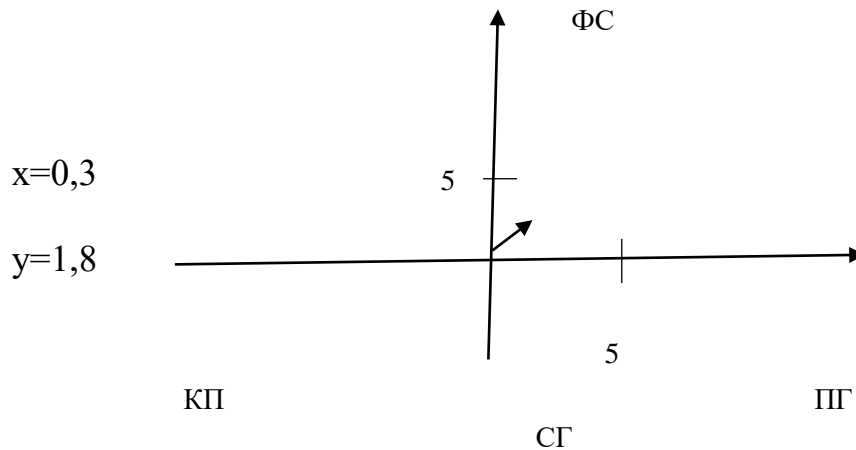


Рис. В.10. Стратегії за результатом SPACE-аналізу

Джерело: авторська розробка.

Таблиця В.11

SPACE-аналіз Multiplex

Критерій	Вага <i>A</i>	Оцінка балів, <i>B</i>	<i>a x B</i>
Фінансова сила підприємства (ФС)			9,3
Рентабельність інвестицій	0,4	9	4,5
Стабільність прибутку	0,4	9	3,6
Ліквідність	0,2	6	1,2
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			9,3
Частка підприємства на ринку	0,5	10	5
Привабливість цінової політики	0,3	9	2,7
Потенціал комунікацій	0,2	8	1,6
Привабливість галузі (ПГ)			9,1
Конкурентна ситуація у галузі	0,4	10	4
Стадія життєвого циклу галузі	0,3	8	2,4
Суспільна привабливість галузі	0,3	9	2,7
Стабільність галузі (СТ)			7
Тривалість життєвого циклу галузі	0,2	5	1,0
Ступінь інноваційності галузі	0,4	7	2,8
Чутливість споживачів до ФОП СТИЗ	0,4	8	3,2

Джерело: авторська розробка.

Розрахуємо координати для побудови вектора:

$$X = ПГ - КП; \quad Y = ФС - СТ. \quad (B.21)$$

$$X = 9,1 - 9,3 = - 0,2; \quad Y = 9,3 - 7,0 = 2,3. \quad (B.22)$$

Цю точку позначаємо на системі координат і будуємо вектор стратегії.

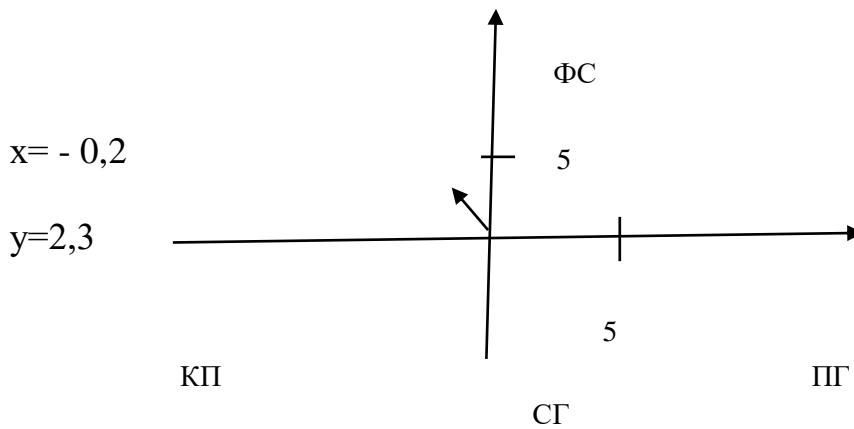


Рис. В.11. Стратегії за результатом SPACE-аналізу Multiplex

Джерело: авторська розробка.

Таблиця В.12

SPACE-аналіз Wizoria

Критерій	Вага <i>A</i>	Оцінка балів, <i>B</i>	<i>a x B</i>
Фінансова сила підприємства (ФС)			7,6
Рентабельність інвестицій	0,4	8	3,2
Стабільність прибутку	0,4	8	3,2
Ліквідність	0,2	6	1,2
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			6,3
Частка підприємства на ринку	0,5	4	2
Привабливість цінової політики	0,3	9	2,7
Потенціал комунікацій	0,2	8	1,6
Привабливість галузі (ПГ)			9,1
Конкурентна ситуація у галузі	0,4	10	4
Стадія життєвого циклу галузі	0,3	8	2,4
Суспільна привабливість галузі	0,3	9	2,7
Стабільність галузі (СГ)			7
Тривалість життєвого циклу галузі	0,2	5	1,0
Ступінь інноваційності галузі	0,4	7	2,8
Чутливість споживачів до ФОП СТИЗ	0,4	8	3,2

Джерело: авторська розробка.

Для побудови вектора знаходимо точки:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП}; \quad Y = \text{ФС} - \text{СГ}. \quad (\text{В.23})$$

$$X = 9,1 - 6,3 = 2,8; \quad Y = 7,6 - 7,0 = 0,6 \quad (\text{B.24})$$

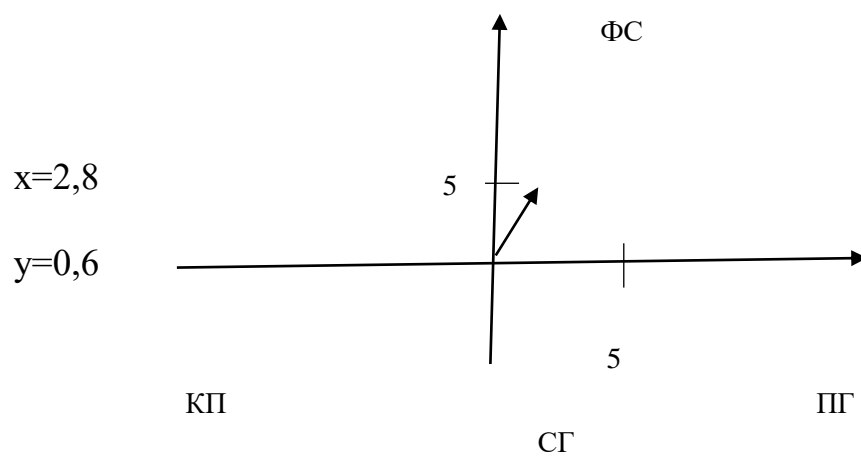


Рис. В.12. Стратегії за результатом SPACE-аналізу Wizeria

Джерело: авторська розробка.

Фінансова звітність ТОВ Мультиплекс Холдинг

ФІНАНСОВИЙ СТАН

Станом на: 01 січ 2020

Одиниця виміру: тис. УАН. без десяткового знака

Виручка	Всього активів	Всього зобов'язань	Чисті активи
710 000	870 000	840 000	30 000
▲ 27.87%	▲ 34.97%	▲ 36.7%	▼ 1.04%

КЛЮЧОВІ ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ

Одиниця виміру: тис. УАН. без десяткового знака

ПОКАЗНИК	на 31.12.2015 р.	на 31.12.2016 р.	на 31.12.2017 р.	на 31.12.2018 р.	на 31.12.2019 р.
Виручка	140 000...150 000	470 000...480 000	820 000...830 000	550 000...560 000	710 000...720 000
Розмір активів	300 000...310 000	560 000...570 000	600 000...610 000	640 000...650 000	860 000...870 000
Всього зобов'язань (у тому числі):	270 000...280 000	560 000...570 000	570 000...580 000	610 000...620 000	830 000...840 000
довгострокові зобов'язання (%)	68,95%	67,90%	19,29%	13,87%	13,37%
поточні зобов'язання (%)	31,05%	32,10%	80,71%	86,13%	86,63%
Чисті активи	20 000...25 000	2 000...3 000	25 000...30 000	25 000...30 000	25 000...30 000
Персонал	312	312	972	387	799

БАЛАНС

Одиниця виміру: тис. УАН. без десяткового знака

АКТИВ	на 31.12.2015 р.	на 31.12.2016 р.	на 31.12.2017 р.	на 31.12.2018 р.	на 31.12.2019 р.
Всього активи	300 000...310 000	560 000...570 000	600 000...610 000	640 000...650 000	860 000...870 000
Всього необоротні активи:	220 000...230 000	390 000...400 000	430 000...440 000	440 000...450 000	590 000...600 000
Нематеріальні активи:	900...1 000	1 000...2 000	20 000...25 000	15 000...20 000	3 000...4 000
первісна вартість	1 000...2 000	2 000...3 000	25 000...30 000	30 000...35 000	30 000...35 000
амортизація (%)	45,17%	38,84%	17,25%	54,53%	88,98%
Незавершені капітальні інвестиції	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10

Основні засоби:	220 000...230 000	380 000...390 000	400 000...410 000	420 000...430 000	580 000...600 000
первісна вартість	340 000...350 000	510 000...520 000	580 000...590 000	670 000...680 000	940 000...950 000
знос (%)	35,42%	25,02%	30,73%	36,48%	36,90%
Інвестиційна нерухомість:	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
первісна вартість	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
знос (%)	п/в	п/в	п/в	п/в	п/в
Довгострокові біологічні активи:	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
первісна вартість	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
амортизація (%)	п/в	п/в	п/в	п/в	п/в
Довгострокові фінансові інвестиції	0...10	0...10	0...10	0...10	80...90
Довгострокова дебіторська заборгованість	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10

Інші необоротні активи	900...1 000	1 000...2 000	900...1 000	0...10	0...10
Всього оборотні активи:	75 000...80 000	170 000...180 000	170 000...180 000	190 000...200 000	260 000...270 000
Запаси (у тому числі):	10 000...15 000	20 000...25 000	25 000...30 000	40 000...45 000	50 000...55 000
виробничі запаси (%)	5,40%	27,07%	14,41%	26,09%	21,58%
незавершене виробництво (%)	н/а	н/а	н/а	н/а	н/а
готова продукція (%)	н/а	н/а	н/а	н/а	н/а
товари (%)	94,60%	72,93%	85,59%	73,91%	78,42%
Поточні біологічні активи	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Дебіторська торгова заборгованість	10 000...15 000	4 000...5 000	55 000...60 000	50 000...55 000	65 000...70 000
Дебіторська заборгованість перед бюджетом	15 000...20 000	3 000...4 000	800...900	5 000...6 000	40...50

Інша поточна дебіторська заборгованість	35 000...40 000	100 000...110 000	100 000...110 000	100 000...110 000	120 000...130 000
Поточні фінансові інвестиції	0...10	45 000...50 000	0...10	0...10	0...10
Гроші та їх еквіваленти	3 000...4 000	9 000...10 000	6 000...7 000	9 000...10 000	15 000...20 000
Витрати майбутніх періодів	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Інші оборотні активи	10 000...15 000	4 000...5 000	55 000...60 000	50 000...55 000	100 000...110 000

ПАСИВ	на 31.12.2015 р.	на 31.12.2016 р.	на 31.12.2017 р.	на 31.12.2018 р.	на 31.12.2019 р.
Всього пасиви	300 000...310 000	560 000...570 000	600 000...610 000	640 000...650 000	860 000...870 000
Зареєстрований (пайовий) капітал	85 000...90 000	85 000...90 000	85 000...90 000	85 000...90 000	85 000...90 000
Додатковий капітал	0...10	0...10	0...10	0...10	600...700

Резервний капітал	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Інший капітал (резерви)	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Неоплачений капітал	(0...10)	(0...10)	(0...10)	(0...10)	(0...10)
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-65 000...-60 000	-85 000...-80 000	-60 000...-55 000	-60 000...-55 000	-60 000...-55 000
Всього довгострокові зобов'язання:	190 000...200 000	380 000...390 000	110 000...120 000	85 000...90 000	110 000...120 000
Довгострокові кредити банків	40 000...45 000	120 000...130 000	100 000...110 000	85 000...90 000	110 000...120 000
Інші довгострокові зобов'язання	150 000...160 000	250 000...260 000	8 000...9 000	0...10	0...10
Всього поточні зобов'язання:	85 000...90 000	180 000...190 000	460 000...470 000	520 000...530 000	720 000...730 000
Короткострокові кредити банків	0...10	0...10	0...10	0...10	10 000...15 000
Доходи майбутніх періодів	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10

Інші поточні зобов'язання	55 000...60 000	100 000...110 000	360 000...370 000	210 000...220 000	100 000...110 000
Торгова та інша кредиторська заборгованість (у тому числі):	30 000...35 000	70 000...75 000	95 000...100 000	310 000...320 000	600 000...610 000
за товари, роботи, послуги (%)	99,57%	99,40%	99,69%	29,98%	18,56%
за одержаними авансами (%)	н/а	н/а	н/а	н/а	н/а
за розрахунками з бюджетом та страхування (%)	0,14%	0,11%	0,14%	0,05%	0,49%
за розрахунками з оплати праці (%)	0,29%	0,49%	0,17%	0,17%	0,01%
за іншими розрахунками (%)	н/а	н/а	н/а	69,81%	80,94%

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Одиниця виміру: тис. УАН, без десяткового знака

	на 31.12.2015 р.	на 31.12.2016 р.	на 31.12.2017 р.	на 31.12.2018 р.	на 31.12.2019 р.
Виручка (товари, роботи, послуги)	140 000...150 000	470 000...480 000	820 000...830 000	550 000...560 000	710 000...720 000
Собівартість реалізованої продукції	(120 000...130 000)	(380 000...390 000)	(670 000...680 000)	(420 000...430 000)	(540 000...550 000)
Прибуток від страхових внесків	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Збитки за страховими виплатами	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Валовий прибуток	20 000...25 000	85 000...90 000	150 000...160 000	130 000...140 000	170 000...180 000
Валовий збиток	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)

Інші операційні доходи	400...500	6 000...7 000	200...300	10 000...15 000	500 000...510 000
Адміністративні витрати	(25 000...30 000)	(25 000...30 000)	(45 000...50 000)	(30 000...35 000)	(40 000...45 000)
Витрати на збут	(2 000...3 000)	(5 000...6 000)	(8 000...9 000)	(6 000...7 000)	(10 000...15 000)
Інші операційні витрати	(3 000...4 000)	(7 000...8 000)	(4 000...5 000)	(6 000...7 000)	(470 000...480 000)
Операційний прибуток	0	55 000...60 000	95 000...100 000	95 000...100 000	140 000...150 000
Операційний збиток	(9 000...10 000)	(0)	(0)	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Збиток від участі в капіталі	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Інші фінансові доходи	100...200	200...300	200...300	200...300	200...300
Інші фінансові витрати	(25 000...30 000)	(75 000...80 000)	(100 000...110 000)	(95 000...100 000)	(140 000...150 000)

Інші доходи	0...10	0...10	130 000...140 000	0...10	20...30
Інші витрати	(0...10)	(0...10)	(95 000...100 000)	(50...60)	(90...100)
Прибуток до оподаткування	0	0	25 000...30 000	1 000...2 000	1 000...2 000
Збиток до оподаткування	(35 000...40 000)	(15 000...20 000)	(0)	(0)	(0)
Податок на прибуток	(700...800)	(200...300)	(-300...-200)	(-1 000...-900)	(-700...-600)
Прибуток після оподаткування	0...10	0...10	25 000...30 000	800...900	700...800
Збиток після оподаткування	(30 000...35 000)	(15 000...20 000)	(0...10)	(0...10)	(0...10)
Сукупний дохід	-35 000...-30 000	-20 000...-15 000	25 000...30 000	1 000...2 000	700...800
ЕВІТ	-9 000...-8 000	55 000...60 000	130 000...140 000	95 000...100 000	140 000...150 000
ЕВІТДА	110 000...120 000	180 000...190 000	310 000...320 000	360 000...370 000	520 000...530 000

Фінансова звітність Тріумф Медіа

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Звітність компанії до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТРІУМФ МЕДІА ГРУП"	Дата (рік, місяць, число)	КОДН	
Територія	Україна	за ЄДРПОУ	2021	01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	34430721	01
Вид економічної діяльності	Демонстрація кінофільмів	за КОПФГ	8039100000	
Середня кількість працівників	474	за КВЕД	240	
Адреса, телефон	вулиця Петрівська, буд. 33 В, м. Київ, 03057		59.14	
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		3344203		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУ: 1001001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	25 926	25 167
первісна вартість	1001	34 983	39 810
накопичена амортизація	1002	9 057	14 643
Незвершені капітальні інвестиції	1005	68 714	10 476
Основні засоби	1010	513 239	519 925
первісна вартість	1011	668 319	765 080
знос	1012	155 080	245 155
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1	25
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 313	-
Відстрочені податкові активи	1045	3 473	3 926
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені асоціаційні витрати	1060	-	-
Задішок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	6 816	4 343
Усього за розділом I	1095	619 482	563 862
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	15 035	7 395
Виробничі запаси	1101	3 487	1 681
Незвершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	11 548	5 714
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити переуступання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 145	4 277
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 409	1 356
з бюджетом	1135	6 805	2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	8	1 702
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	14 876	6 853
Готівка	1166	621	362
Рахунки в банках	1167	14 255	6 491
Витрати майбутніх періодів	1170	11 489	6 987
Частка переуступлення у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1180	-	-
резервах збитків або резервах залежних виплат	1182	-	-
резервах незроблених премій	1183	-	-

Закінчення дод. Д

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	369
Усього за розділом II	1195	53 767	28 941
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	673 249	592 803

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	43 000	72 530
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у довідках	1405	3 222	3 201
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(299 586)	(421 129)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(253 364)	(345 398)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	26 074	31 049
Інші довгострокові зобов'язання	1515	249 515	232 589
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-пота	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	275 589	263 638
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	225 130	225 130
Векселі видачі	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	44 199	53 505
товари, роботи, послуги	1615	108 805	104 737
розрахунками з бюджетом	1620	1 977	1 150
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	7	43
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	6 507	5 500
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	3 646	5 384
Доходи майбутніх періодів	1665	16 241	18 447
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	244 512	250 667
Усього за розділом III	1695	651 024	674 563
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	673 249	592 803

Керівник
Головний бухгалтер

Байдан Наталія Миколаївна
Дзюба Віктор Володимирович

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Фінансові показники ТОВ Кіноман

ФІНАНСОВИЙ СТАН

Станом на: 01 січ 2020

Одиниця виміру: тис. УАН. без десяткового знака

Виручка	Всього активів	Всього зобов'язань	Чисті активи
35 000	70 000	1 000	70 000
▲ 13.35%	▼ 1.73%	▼ 33.52%	▼ 0.77%

КЛЮЧОВІ ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ

Одиниця виміру: тис. УАН. без десяткового знака

ПОКАЗНИК	на 31.12.2015 р.	на 31.12.2016 р.	на 31.12.2017 р.	на 31.12.2018 р.	на 31.12.2019 р.
Виручка	4 000...5 000	20 000...25 000	25 000...30 000	30 000...35 000	35 000...40 000
Розмір активів	20 000...25 000	70 000...75 000	70 000...75 000	70 000...75 000	70 000...75 000
Всього зобов'язань (у тому числі):	1 000...2 000	1 000...2 000	2 000...3 000	2 000...3 000	1 000...2 000
довгострокові зобов'язання (%)	0,00%	4,09%	12,42%	15,09%	18,62%
поточні зобов'язання (%)	100,00%	95,91%	87,58%	84,91%	81,38%
Чисті активи	15 000...20 000	70 000...75 000	65 000...70 000	65 000...70 000	65 000...70 000
Персонал	35	35	57	55	56

БАЛАНС

Одиниця виміру: тис. УАН. без десяткового знака

АКТИВ	на 31.12.2015 р.	на 31.12.2016 р.	на 31.12.2017 р.	на 31.12.2018 р.	на 31.12.2019 р.
Всього активи	20 000...25 000	70 000...75 000	70 000...75 000	70 000...75 000	70 000...75 000
Всього необоротні активи:	20 000...25 000	70 000...75 000	70 000...75 000	65 000...70 000	65 000...70 000
Незавершені капітальні інвестиції	30...40	10...20	100...110	0...10	0...10
Основні засоби:	15 000...20 000	70 000...75 000	70 000...75 000	65 000...70 000	65 000...70 000
первісна вартість	25 000...30 000	70 000...75 000	70 000...75 000	70 000...75 000	70 000...75 000
знос (%)	30,74%	2,14%	4,96%	6,46%	8,32%
Довгострокові біологічні активи	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10

Довгострокові фінансові інвестиції	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Інші необоротні активи	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Всього оборотні активи:	600...700	700...800	1 000...2 000	1 000...2 000	1 000...2 000
Запаси (у тому числі):	200...300	300...400	400...500	400...500	200...300
товари та готова продукція (%)	п/а	п/а	п/а	п/а	п/а
Поточні біологічні активи	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Дебіторська торгова заборгованість	30...40	60...70	100...200	200...300	60...70
Дебіторська заборгованість перед бюджетом	0...10	60...70	0...10	30...40	10...20
Інша поточна дебіторська заборгованість	200...300	200...300	100...200	100...200	200...300
Поточні фінансові інвестиції	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10

Гроші та їх еквіваленти	100...200	50...60	400...500	300...400	400...500
Витрати майбутніх періодів	0...10	10...20	20...30	30...40	20...30
Інші оборотні активи	10...20	0...10	10...20	100...200	20...30

ПАСИВ	на 31.12.2015 р.	на 31.12.2016 р.	на 31.12.2017 р.	на 31.12.2018 р.	на 31.12.2019 р.
Всього пасиви	20 000...25 000	70 000...75 000	70 000...75 000	70 000...75 000	70 000...75 000
Зареєстрований (пайовий) капітал	600...700	600...700	600...700	600...700	600...700
Додатковий капітал	15 000...20 000	70 000...75 000	65 000...70 000	65 000...70 000	65 000...70 000
Резервний капітал	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Інший капітал (резерви)	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10

Неоплачений капітал	(0...10)	(0...10)	(0...10)	(0...10)	(0...10)
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-800...-700	-1 000...-900	-600...-500	-300...-200	-90...-80
Всього довгострокові зобов'язання	0...10	70...80	200...300	300...400	200...300
Всього поточні зобов'язання:	1 000...2 000	1 000...2 000	1 000...2 000	1 000...2 000	1 000...2 000
Короткострокові кредити банків	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Доходи майбутніх періодів	10...20	0...10	0...10	0...10	0...10
Інші поточні зобов'язання	-400...-500	300...400	700...800	800...900	600...700
Торгова та інша кредиторська заборгованість (у тому числі):	900...1 000	1 000...2 000	1 000...2 000	900...1 000	500...600
за товари, роботи, послуги (%)	50,86%	61,60%	24,28%	21,48%	34,84%

з бюджетом та страхування (%)	8,28%	7,05%	22,75%	21,30%	8,24%
з оплати праці (%)	7,62%	11,66%	17,14%	8,80%	1,38%

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Одиниця виміру: тис. UAH. без десяткового знака

	на 31.12.2015 р.	на 31.12.2016 р.	на 31.12.2017 р.	на 31.12.2018 р.	на 31.12.2019 р.
Виручка (товари, роботи, послуги)	4 000...5 000	20 000...25 000	25 000...30 000	30 000...35 000	35 000...40 000
Собівартість реалізованої продукції	(5 000...6 000)	(15 000...20 000)	(20 000...25 000)	(25 000...30 000)	(30 000...35 000)
Валовий прибуток (збиток)	-900...-800	5 000...6 000	3 000...4 000	4 000...5 000	4 000...5 000

Інші операційні доходи	0...10	60...70	60...70	60...70	0...10
Інші операційні витрати	(500...600)	(5 000...6 000)	(2 000...3 000)	(3 000...4 000)	(4 000...5 000)
Операційний прибуток (збиток)	-2 000...-1 000	-300...-200	500...600	300...400	100...200
Інші доходи	300...400	10...20	0...10	0...10	0...10
Інші витрати	(100...200)	(0...10)	(0...10)	(0...10)	(0...10)
Прибуток до оподаткування	-2 000...-1 000	-300...-200	500...600	300...400	100...200
Податок на прибуток	(0...10)	(0...10)	(30...40)	(60...70)	(30...40)
Прибуток після оподаткування	-2 000...-1 000	-300...-200	500...600	300...400	100...200

Баланс Піраміда Трейд 2019

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПІРАМІДА ТРЕЙД"	Дата(рік,місяць,число)	за СДРПОУ	Коди
Територія	ПОЛТАВСЬКА		за КОАТУУ	2020 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	24830189
Вид економічної діяльності	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна		за КВЕД	5310100000
Середня кількість працівників, осіб	39			240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			68.20
Адреса, телефон	вулиця Європейська, буд. 60А, м. ПОЛТАВА, ПОЛТАВСЬКА обл., 36002			0664604116

I. Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	174,4
первісна вартість	1001	-	364,6
накопичена амортизація	1002	(-)	(190,2)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	823,4	574,0
Основні засоби :	1010	12 595,3	11 409,4
первісна вартість	1011	21 678,6	22 977,5
знос	1012	(9 083,3)	(11 568,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	13 418,7	12 157,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	1 188,2	2 045,7
у тому числі готова продукція	1103	672,6	1 268,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	147,1	64,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	545,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 099,2	25 605,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 284,7	1 099,5
Витрати майбутніх періодів	1170	31,4	34,6
Інші оборотні активи	1190	148,0	156,7
Усього за розділом II	1195	10 898,6	29 552,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	24 317,3	41 709,9

Продовження дод. Ж

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 773,3	24 073,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	11 873,3	24 173,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 402,9	7 149,6
розрахунками з бюджетом	1620	450,2	698,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	379,0	568,5
розрахунками зі страхування	1625	8,2	25,3
розрахунками з оплати праці	1630	40,1	173,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	14,9
Інші поточні зобов'язання	1690	6 419,9	9 341,7
Усього за розділом III	1695	12 321,3	17 402,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	24 317,3	41 709,9

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2019 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	71 523,3	47 953,5
Інші операційні доходи	2120	92,9	182,7
Інші доходи	2240	-	21,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	71 616,2	48 157,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(36 978,4)	(18 661,4)
Інші операційні витрати	2180	(17 026,1)	(19 735,2)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(54 004,5)	(38 396,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	17 611,7	9 761,2
Податок на прибуток	2300	(3 171,4)	(1 759,7)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	14 440,3	8 001,5

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП Соколова

Ірина

Володимирівна

ЕП Проскура

Юлія Миколаївна

Соколова Ірина Володимирівна

(ініціали, прізвище)

Проскура Юлія Миколаївна

(ініціали, прізвище)

31499201

Квитанція № 2	
Платник податків:	24830189 <small>(код згідно з ЄДРПОУ або РНОКПП або серія та номер паспорта)</small>
	<small>(найменування або прізвище, ім'я, по батькові)</small>
	y.proskura@konkord.pl.ua#1 <small>(адреса електронної пошти (E-mail))</small>
Документ:	S0110012 <small>(код форми документу)</small>
	Фінансова звітність малого підприємства <small>(назва документу звітності)</small>
	531010024830189S011001210000023122019.XML <small>(ім'я файлу)</small>
	Звітна <small>(стан документу)</small>
	4 квартал 2019 <small>(назва звітного періоду) (вітний рік)</small>
	02.03.2020 <small>(граничний термін подання (для уточнюючих не зазначається))</small>
Підписи документа:	<small>(зазначається лише в залежності від статусу особи платника податків та складу посадових осіб, що мають право підпису):</small>
печатка:	24830189 <small>(код згідно з ЄДРПОУ або РНОКПП або серія та номер паспорта) (найменування або прізвище, ім'я, по батькові)</small>
Керівник або фізична особа – платник податку, або співробітник з правом підпису ПН	<small>(РНОКПП або серія та номер паспорта) (прізвище, ім'я, по батькові)</small>
бухгалтер:	<small>(РНОКПП або серія та номер паспорта) (прізвище, ім'я, по батькові)</small>
Результат обробки:	Документ доставлено до _____ <small>(код органу ДПС України)</small>
	ГУ ДПС У ПОЛТАВСЬКІЙ ОБЛАСТІ (М.ПОЛТАВА) <small>(назва органу ДПС України)</small>
	Прийнято пакет.
	24.02.2020 17:06:59.798+02:00 <small>(дата) (час)</small>
	Регстраційний № 9334648272
Виявлені помилки:	-
Відправник:	Державна податкова служба України <small>(інформація про відправника)</small>

Продовження дод. Ж

Фінансова звітність Піраміда Трейд 2020

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Сроковиці фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПІРАМІДА ТРЕЙД"	за ЄДРНОУ	2021 01 01
Територія <u>ПОЛТАВСЬКА</u>	за КОАТУУ	24830189
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	5310100000
Вид економічної діяльності <u>Демонстрація кінофільмів</u>	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб <u>44</u>		59.14
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон <u>вулиця Європейська, буд. 60А, м. ПОЛТАВА, ПОЛТАВСЬКА обл., 36002</u>		606700

I. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	174,4	300,6
первісна вартість	1001	364,6	621,5
накопичена амортизація	1002	(190,2)	(320,9)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	574,0	330,9
Основні засоби :	1010	11 409,4	9 004,7
первісна вартість	1011	22 977,5	22 915,8
знос	1012	(11 568,1)	(13 911,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	12 157,8	9 636,2
II. Оборотні активи			
Засоби :	1100	2 045,7	1 450,5
у тому числі готова продукція	1103	1 268,2	418,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	64,9	678,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	545,4	91,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	30,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	25 605,3	22 434,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 099,5	7 205,5
Витрати майбутніх періодів	1170	34,6	24,5
Інші оборотні активи	1190	156,7	496,9
Усього за розділом II	1195	29 552,1	32 382,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	41 709,9	42 018,3

Закінчення дод.Ж

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Не розподелений прибуток (непокритий збиток)	1420	24 073,7	24 312,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	24 173,7	24 412,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, робота, послуги	1615	7 149,6	6 739,4
розрахунками з бюджетом	1620	698,0	14,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	568,5	-
розрахунками зі страхування	1625	25,3	22,0
розрахунками з оплати праці	1630	173,3	59,2
Доходи майбутніх періодів	1665	14,9	1,8
Інші поточні зобов'язання	1690	9 341,7	10 637,6
Усього за розділом III	1695	17 402,8	17 474,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	41 709,9	42 018,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19 013,4	71 523,3
Інші операційні доходи	2120	1 683,4	92,9
Інші доходи	2240	2 629,5	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	23 326,3	71 616,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(18 442,7)	(36 978,4)
Інші операційні витрати	2180	(4 592,4)	(17 026,1)
Інші витрати	2270	(0,6)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(23 035,7)	(54 004,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	290,6	17 611,7
Податок на прибуток	2300	(52,3)	(3 171,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	238,3	14 440,3

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП Соколова

Ірина

Володимирівна

ЕП Прокура

Юлія Миколаївна

Соколова Ірина Володимирівна

(ініціали, прізвище)

Прокура Юлія Миколаївна

(ініціали, прізвище)

Фінансова звітність Піраміда Трейд 2021

2. Звіт про фінансові результати за _____ Рік 2021

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 398,6	-
Інші доходи	2160	18,5	-
Разом доходи (2000 +2160)	2280	15 417,1	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(12 138,4)	(-)
Інші витрати	2165	(1 992,4)	(2,3)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(14 130,8)	(2,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 286,3	(2,3)
Податок на прибуток	2300	(231,5)	-
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	1 054,8	(2,3)

Керівник _____

(підпис)

Головний бухгалтер _____

(підпис)

ЕП СОКОЛОВА

ІРИНА

ВОЛОДИМИРІВНА

А

СОКОЛОВА Ірина Володимирівна

ЕП ПРОСКУРА

Юлія Миколаївна

ПРОСКУРА Юлія Миколаївна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Закінчення дод. II

Пасива	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	24 199,7	24 383,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	24 299,7	24 483,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	132,1	194,1
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	4 000,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	6 739,4	7 161,9
розрахунками з бюджетом	1620	14,2	166,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	36,9
розрахунками зі страхування	1625	22,0	49,2
розрахунками з оплати праці	1630	59,2	182,7
Доходи майбутніх періодів	1665	1,8	-
Інші поточні зобов'язання	1690	10 798,6	5 505,7
Усього за розділом III	1695	17 635,2	17 066,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами либугтя	1700	-	-
Баланс	1900	42 067,0	41 743,2

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23 929,4	19 013,4
Інші операційні доходи	2120	479,4	1 683,4
Інші доходи	2240	35,6	2 495,8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	24 444,4	23 192,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19 091,9)	(18 442,7)
Інші операційні витрати	2180	(4 809,7)	(4 595,7)
Інші витрати	2270	(319,3)	(0,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(24 220,9)	(23 039,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	223,5	153,6
Податок на прибуток	2300	(40,2)	(27,6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	183,3	126,0

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)

Ірина Володимирівна
Соколова Ірина Володимирівна
(ініціали, прізвище)
Юлія Миколаївна
Проскура Юлія Миколаївна
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



ТОВ Сінема Центр 2019

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІНЕМА-ЦЕНТР"** (найменування)
 Дата (рік, місяць, число) **2020 01 01**
 за ЄДРПОУ **33835003**
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за **Рік 2019** р.
 Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	251 063	235 559
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(201 113)	(188 426)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	49 950	47 133
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	3 194	252
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(22 554)	(20 013)
Витрати на збут	2150	(11 563)	(10 376)
Інші операційні витрати	2180	(1 152)	(2 848)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	17 875	14 148
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	49	204
Інші доходи	2240	-	9
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(1 360)	(206)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(5)	(786)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження дод.К

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІНЕМА-ЦЕНТР"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	Шевченківський район м. Києва	за ЄДР	23835002
Організаційно-правова форма господарювання	Підприємства	за КОАТУУ	8039100000
Вид економічної діяльності	Демонстрація кінофільмів	за КОПФГ	100
Середня кількість працівників	1 134	за КВЕД	59.14
Адреса, телефон	01032, КИЇВ, вулиця ЖИЛЯНСЬКА, 146		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2020** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 904	1 543
первісна вартість	1001	3 226	3 093
накопичена амортизація	1002	1 322	1 550
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 136	82 885
Основні засоби	1010	79 876	65 427
первісна вартість	1011	192 457	181 859
знос	1012	112 581	116 432
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-

інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	92 916	149 855
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 515	1 189
Виробничі запаси	1101	525	370
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	2 990	819
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 541	172
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	40 340	42 180
з бюджетом	1135	-	2 097
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	15
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	1	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14 470	4 904
Поточні фінансові інвестиції	1160	8 312	8 312
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 883	265
Готівка	1166	196	144
Рахунки в банках	1167	128	79
Витрати майбутніх періодів	1170	626	200
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1180 1181	- -	- -
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	76	330
Усього за розділом II	1195	71 764	59 649
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	164 713	209 546

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37 262	37 341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	73 305	58 068
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	110 567	95 409
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-

Закінчення дод.К

Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	18 290	50 000
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	22 007	41 259
розрахунками з бюджетом	1620	1 554	1 356
у тому числі з податку на прибуток	1621	992	-
розрахунками зі страхування	1625	3	431
розрахунками з оплати праці	1630	-13	506
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	6 823	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 482	20 585
Усього за розділом III	1695	54 146	114 137
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	164 713	209 546

Керівник

Головний бухгалтер

1. Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Володимирівна
Лісовська
Любов

Лісовська Любов Володимирівна

Фінансова звітність ТОВ Сінема Центр 2021

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІНЕМА-ЦЕНТР"	Дата (рік, місяць, число)	2022	01	01
Територія	ПОЛТАВСЬКА	за ЄДРПОУ	33835003		
Організаційно-правова форма господарювання	Підприємства	за КАТОТТГ	UA53080370010339303		
Вид економічної діяльності	Демонстрація кінофільмів	за КОПФГ	100		
Середня кількість працівників	99	за КВЕД	59.14		
Адреса, телефон	вул. Європейська, буд. БУД 60 А, м. ПОЛТАВА, ПОЛТАВСЬКА обл., 36002, Україна	0532606700			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 543	2 748
первісна вартість	1001	3 093	4 823
накопичена амортизація	1002	1 550	2 075
Незавершені капітальні інвестиції	1005	82 885	10 533
Основні засоби	1010	65 427	97 973
первісна вартість	1011	181 859	228 347
знос	1012	116 432	130 374
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	149 855	111 254
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 189	2 497
виробничі запаси	1101	370	195
незавершене виробництво	1102	-	-

готова продукція	1103	-	-
товари	1104	819	2 302
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	172	33 863
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	42 180	31 455
з бюджетом	1135	2 097	1 393
у тому числі з податку на прибуток	1136	15	15
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 904	4 144
Поточні фінансові інвестиції	1160	8 312	8 312
Гроші та їх еквіваленти	1165	265	1 130
готівка	1166	144	184
рахунки в банках	1167	79	625
Витрати майбутніх періодів	1170	200	195
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	330	317
Усього за розділом II	1195	59 649	83 306
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	42	1 883
Баланс	1300	209 546	196 443

Позначення	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (папковий) капітал	1400	37 341	37 341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичен курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	58 068	59 598
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	95 409	96 939
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Прізовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	50 000	42 249
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	41 259	25 543
розрахунками з бюджетом	1620	1 356	1 930
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	431	329
розрахунками з оплати праці	1630	506	708
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	65
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	20 585	28 680
Усього за розділом III	1695	114 137	99 504
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	209 546	196 443

Керівник

Соколова Ірина Володимирівна

Головний бухгалтер

Петушина Ірина Юрївна



¹ Кодифікатор адміністративно-територіальної поділки за територією територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження дод. Л

Фінансова звітність ТОВ Світ Сінема

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу І)

Фінансова звітність мікропідприємства

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ "СВІТ СІНЕМА"	2022 01 01	01
Територія	за ЄДРПОУ	43827423
Полтавська	за КАТОТТГ	UA63080370010339303
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	240
Вид економічної діяльності	Демонстрація кінофільмів	за КОПФГ
Середня кількість працівників, осіб	8	за КВЕД
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком	59.14
Адреса, телефон	вулиця Саролейська, буд. 60 а, м. ПОЛТАВА, ПОЛТАВСЬКА обл., 36002, УКРАЇНА	606700

1. Баланс на **Форма № 1-мс** Код за ДКУД **1801006**
на **31 грудня 2021** р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	-	41 282,1
первісна вартість	1011	0,5	43 419,8
знос	1012	(0,5)	(2 137,7)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	41 282,1
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	1 027,4
Поточна дебіторська заборгованість	1155	-	21 815,9
Гроші та їх еквіваленти	1165	7,7	434,5
Інші оборотні активи	1190	-	48,0
Усього за розділом II	1195	7,7	23 325,8
Баланс	1300	7,7	64 607,9

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	100,0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(2,3)	1 052,5
Неоплачений капітал	1425	(90,0)	(-)
Усього за розділом I	1495	7,7	1 152,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595	1595	-	36,2
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	-	42 113,0
розрахунками з бюджетом	1620	-	264,0
розрахунками зі страхування	1625	-	32,2
розрахунками з оплати праці	1630	-	112,8
Інші поточні зобов'язання	1690	-	20 897,2
Усього за розділом III	1695	-	63 419,2
Баланс	1900	7,7	64 607,9

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 398,6	-
інші доходи	2160	18,5	-
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	15 417,1	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(12 138,4)	(-)
інші витрати	2165	(1 992,4)	(2,3)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	(14 130,8)	(2,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 286,3	(2,3)
Податок на прибуток	2300	(231,5)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	1 054,8	(2,3)

ЕП СОКОЛОВА

ІРИНА
ВОЛОДИМИРІВНА

А

СОКОЛОВА Ірина Володимирівна

ЕП ПРОСКУРА

Юлія Миколаївна

ПРОСКУРА Юлія Миколаївна

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Додаток М

#	Rule	S	C	S*C	L	T	I	X→Y				
								n(XY)	n(X)	n(Y)	S(X)	S(Y)
1	CHK→O	0,2988	0,8203	0,2451	1,079	0,02186	1,0789	283	345	720	0,364	0,7603
2	CHO→K	0,2988	0,7567	0,2261	1,086	0,02360	1,0857	283	374	660	0,395	0,6969
3	CKO→H	0,2988	0,7022	0,2099	0,984	-0,00494	0,9837	283	403	676	0,426	0,7138
4	HKO→C	0,2988	0,7294	0,218	1,000	-0,00012	0,9996	283	388	691	0,410	0,7297
5	BC→H	0,3136	0,7191	0,2255	1,007	0,00231	1,0074	297	413	676	0,436	0,7138
6	BH→C	0,3136	0,6843	0,2146	0,938	-0,02078	0,9379	297	434	691	0,458	0,7297
7	CH→B	0,3136	0,6136	0,1924	0,977	-0,00749	0,9767	297	484	595	0,511	0,6283
8	BC→K	0,3041	0,6973	0,2121	1,001	0,00017	1,0006	288	413	660	0,436	0,6969
9	BK→C	0,3041	0,7254	0,2206	0,994	-0,00177	0,9942	288	397	691	0,419	0,7297
10	CK→B	0,3041	0,5726	0,1741	0,911	-0,02960	0,9113	288	503	595	0,531	0,6283
11	BC→O	0,3495	0,8015	0,2801	1,054	0,01795	1,0541	331	413	720	0,436	0,7603
12	BO→C	0,3495	0,7028	0,2456	0,963	-0,01339	0,9631	331	471	691	0,497	0,7297
13	CO→B	0,3495	0,6281	0,2195	1,000	-0,00012	0,9997	331	527	595	0,556	0,6283
14	BH→K	0,3105	0,6774	0,2103	0,972	-0,00895	0,972	294	434	660	0,458	0,6969
15	BK→H	0,3105	0,7406	0,2299	1,037	0,01120	1,0374	294	397	676	0,419	0,7138
16	HK→B	0,3105	0,6242	0,1938	0,993	-0,00204	0,9935	294	471	595	0,497	0,6283
17	BH→O	0,3633	0,7926	0,2879	1,043	0,01482	1,0425	344	434	720	0,458	0,7603
18	BO→H	0,3633	0,7304	0,2653	1,023	0,00822	1,0232	344	471	676	0,497	0,7138
19	HO→B	0,3633	0,6654	0,2417	1,059	0,02024	1,059	344	517	595	0,546	0,6283
20	BK→O	0,358	0,8539	0,3057	1,123	0,03924	1,1231	339	397	720	0,419	0,7603
21	BO→K	0,358	0,7197	0,2576	1,033	0,01134	1,0327	339	471	660	0,497	0,6969
22	KO→B	0,358	0,636	0,2277	1,012	0,00435	1,0123	339	533	595	0,563	0,6283
23	CE→H	0,3115	0,7041	0,2193	0,986	-0,00433	0,9863	295	419	676	0,442	0,7138
24	CH→E	0,3115	0,6095	0,1899	0,940	-0,01986	0,9401	295	484	614	0,511	0,6484
25	EH→C	0,3115	0,6782	0,2113	0,929	-0,02366	0,9294	295	435	691	0,459	0,7297

26	CE→K	0,3157	0,7136	0,2253	1,024	0,00737	1,0239	299	419	660	0,442	0,6969
27	CK→E	0,3157	0,5944	0,1877	0,917	-0,02864	0,9168	299	503	614	0,531	0,6484
28	EK→C	0,3157	0,7257	0,2291	0,995	-0,00172	0,9946	299	412	691	0,435	0,7297
29	CE→O	0,3147	0,7112	0,2238	0,935	-0,02171	0,9354	298	419	720	0,442	0,7603
30	CO→E	0,3147	0,5655	0,1779	0,872	-0,04613	0,8721	298	527	614	0,556	0,6484
31	EO→C	0,3147	0,6835	0,2151	0,937	-0,02126	0,9367	298	436	691	0,460	0,7297
32	CH→K	0,3643	0,7128	0,2597	1,023	0,00811	1,0228	345	484	660	0,511	0,6969
33	CK→H	0,3643	0,6859	0,2499	0,961	-0,01484	0,9608	345	503	676	0,531	0,7138
34	HK→C	0,3643	0,7325	0,2669	1,004	0,00140	1,0039	345	471	691	0,497	0,7297
35	CH→O	0,3949	0,7727	0,3052	1,016	0,00635	1,0164	374	484	720	0,511	0,7603
36	CO→H	0,3949	0,7097	0,2803	0,994	-0,00231	0,9942	374	527	676	0,556	0,7138
37	HO→C	0,3949	0,7234	0,2857	0,991	-0,00342	0,9914	374	517	691	0,546	0,7297
38	CK→O	0,4256	0,8012	0,341	1,054	0,02172	1,0538	403	503	720	0,531	0,7603
39	CO→K	0,4256	0,7647	0,3254	1,097	0,03771	1,0972	403	527	660	0,556	0,6969
40	KO→C	0,4256	0,7561	0,3218	1,036	0,01487	1,0362	403	533	691	0,563	0,7297
41	EH→K	0,3094	0,6736	0,2084	0,966	-0,01074	0,9665	293	435	660	0,459	0,6969
42	EK→H	0,3094	0,7112	0,22	0,996	-0,00116	0,9963	293	412	676	0,435	0,7138
43	HK→E	0,3094	0,6221	0,1925	0,959	-0,01307	0,9595	293	471	614	0,497	0,6484
44	EH→O	0,3316	0,7218	0,2393	0,949	-0,01766	0,9494	314	435	720	0,459	0,7603
45	EO→H	0,3316	0,7202	0,2388	1,009	0,00292	1,0089	314	436	676	0,460	0,7138
46	HO→E	0,3316	0,6074	0,2014	0,937	-0,02239	0,9367	314	517	614	0,546	0,6484
47	EK→O	0,3326	0,7646	0,2543	1,006	0,00186	1,0056	315	412	720	0,435	0,7603
48	EO→K	0,3326	0,7225	0,2403	1,037	0,01176	1,0366	315	436	660	0,460	0,6969
49	KO→E	0,3326	0,591	0,1966	0,912	-0,03229	0,9115	315	533	614	0,563	0,6484
50	HK→O	0,4097	0,8238	0,3375	1,083	0,03157	1,0835	388	471	720	0,497	0,7603
51	HO→K	0,4097	0,7505	0,3075	1,077	0,02923	1,0768	388	517	660	0,546	0,6969
52	KO→H	0,4097	0,728	0,2983	1,020	0,00795	1,0198	388	533	676	0,563	0,7138
53	A→E	0,3105	0,8352	0,2593	1,288	0,06946	1,2882	294	352	614	0,372	0,6484
54	E→A	0,3105	0,4788	0,1487	1,288	0,06946	1,2882	294	614	352	0,648	0,3717
55	B→C	0,4361	0,6941	0,3027	0,951	-0,02234	0,9513	413	595	691	0,628	0,7297
56	C→B	0,4361	0,5977	0,2607	0,951	-0,02234	0,9513	413	691	595	0,730	0,6283

57	B→E	0,3379	0,5378	0,1817	0,829	-0,06946	0,8295	320	595	614	0,628	0,6484
58	E→B	0,3379	0,5212	0,1761	0,829	-0,06946	0,8295	320	614	595	0,648	0,6283
59	B→H	0,4583	0,7294	0,3343	1,022	0,00979	1,0218	434	595	676	0,628	0,7138
60	H→B	0,4583	0,642	0,2942	1,022	0,00979	1,0218	434	676	595	0,714	0,6283
61	B→K	0,4192	0,6672	0,2797	0,957	-0,01867	0,9574	397	595	660	0,628	0,6969
62	K→B	0,4192	0,6015	0,2522	0,957	-0,01867	0,9574	397	660	595	0,697	0,6283
63	B→O	0,4974	0,7916	0,3937	1,041	0,01967	1,0412	471	595	720	0,628	0,7603
64	O→B	0,4974	0,6542	0,3254	1,041	0,01967	1,0412	471	720	595	0,760	0,6283
65	C→E	0,4424	0,6064	0,2683	0,935	-0,03064	0,9352	419	691	614	0,730	0,6484
66	E→C	0,4424	0,6824	0,3019	0,935	-0,03064	0,9352	419	614	691	0,648	0,7297
67	C→H	0,5111	0,7004	0,358	0,981	-0,00978	0,9812	484	691	676	0,730	0,7138
68	H→C	0,5111	0,716	0,3659	0,981	-0,00978	0,9812	484	676	691	0,714	0,7297
69	C→K	0,5312	0,7279	0,3866	1,044	0,02261	1,0445	503	691	660	0,730	0,6969
70	K→C	0,5312	0,7621	0,4048	1,044	0,02261	1,0445	503	660	691	0,697	0,7297
71	C→O	0,5565	0,7627	0,4244	1,003	0,00173	1,0031	527	691	720	0,730	0,7603
72	O→C	0,5565	0,7319	0,4073	1,003	0,00173	1,0031	527	720	691	0,760	0,7297
73	C→P	0,3643	0,4993	0,1819	1,128	0,04146	1,1284	345	691	419	0,730	0,4424
74	P→C	0,3643	0,8234	0,3	1,128	0,04146	1,1284	345	419	691	0,442	0,7297
75	E→H	0,4593	0,7085	0,3254	0,992	-0,00348	0,9925	435	614	676	0,648	0,7138
76	H→E	0,4593	0,6435	0,2956	0,992	-0,00348	0,9925	435	676	614	0,714	0,6484
77	E→K	0,4351	0,671	0,2919	0,963	-0,01681	0,9628	412	614	660	0,648	0,6969
78	K→E	0,4351	0,6242	0,2716	0,963	-0,01681	0,9628	412	660	614	0,697	0,6484
79	E→O	0,4604	0,7101	0,3269	0,934	-0,03255	0,934	436	614	720	0,648	0,7603
80	O→E	0,4604	0,6056	0,2788	0,934	-0,03255	0,934	436	720	614	0,760	0,6484
81	F→O	0,2999	0,8529	0,2558	1,122	0,03255	1,1217	284	333	720	0,352	0,7603
82	O→F	0,2999	0,3944	0,1183	1,122	0,03255	1,1217	284	720	333	0,760	0,3516
83	H→K	0,4974	0,6967	0,3465	1,000	-0,00014	0,9997	471	676	660	0,714	0,6969
84	K→H	0,4974	0,7136	0,3549	1,000	-0,00014	0,9997	471	660	676	0,697	0,7138
85	H→O	0,5459	0,7648	0,4175	1,006	0,00321	1,0059	517	676	720	0,714	0,7603
86	O→H	0,5459	0,7181	0,392	1,006	0,00321	1,0059	517	720	676	0,760	0,7138
87	K→O	0,5628	0,8076	0,4545	1,062	0,03295	1,0622	533	660	720	0,697	0,7603

88	O→K	0,5628	0,7403	0,4167	1,062	0,03295	1,0622	533	720	660	0,760	0,6969
89	O→P	0,3421	0,45	0,154	1,017	0,00574	1,0171	324	720	419	0,760	0,4424
90	P→O	0,3421	0,7733	0,2646	1,017	0,00574	1,0171	324	419	720	0,442	0,7603
	min	30%	39%	0,1183	0,829							
	max	56%	85%	0,4545	1,288							

Аналіз можливостей та загроз методом SWOT-аналізу для мережі КП

Київ Кінофільм

Фактори	Важливість, бали	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{mi} * B_i$	Імовірність, P_{ζ^3}	$P_{zi} * B_i$
Добре розрекламований фільм	8	1,0	8	0,0	0,0
Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно	9	0,8	7,2	0,2	1,8
Сезонність	8	0,5	4,0	0,5	4,0
Стрімінгові платформи	6	0,1	0,6	0,9	5,4
Усього:			19,8		11,2

Джерело: розроблено автором.

Наступну таблицю SWOT-аналізу формують фактори, що визначають конкурентні позиції кінотеатрів на ринку (так звані ключові фактори успіху).

Таблиця Н.2

Фактори визначення конкурентних позицій для кінотеатру КП Київ

Кінофільм на ринку

Фактори	Вага, P_i	Звичайна B_{Pi}	$P_i * B_{Pi}$	Абсолютна $\Delta_{\ddot{i}}$	$P_i * \Delta_{Pi}$
Унікальна атмосфера спільного перегляду фільмів	0,6	5	3,0	1	0,6
Унікальні події, зустрічі з акторами	0,9	9	8,1	1	0,4
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистриб'ютором	0,3	3	0,9	-1	-0,9
Собівартість сеансу	0,1	4	0,4	-1	-0,1
Конкурентна сила:			11,5		0

Джерело: розроблено автором.

Продовження дод. Н

Таблиця Н.3

Матриця SWOT

Фактори зовнішнього середовища, у зважених балах	Можливості		Загрози	
	Добре розрекламований фільм (8,0)	Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно (7,2)	Сезонність (4,0)	Стрімінгові платформи (5,4)
Фактори внутрішнього середовища у зважених балах	Поле SO		Поле ST	
Сильні сторони	Поле SO		Поле ST	
Унікальні події, зустрічі з акторами (3,0)	23	21,6	12,0	16,2
Унікальні події, зустрічі з акторами (8,1)	64,8	58,32	32,4	40,5
Слабкі сторони	Поле WO		Поле WT	
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистри'ютором (0,9)	0,72	6,48	3,6	4,86
Собівартість сеансу (0,4)	0,32	2,88	1,6	2,16

Джерело: розроблено автором.

Отже, мережі кінотеатрів КП Київ Кінофільм слід обрати Максі-Максі: використання сильних сторін та можливостей.

Таблиця Н.4

Аналіз можливостей та загроз методом SWOT-аналізу для мережі Батерфляй

Фактори	Важливість, бали	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{mi} * B_i$	Імовірність, P_{ζ^3}	$P_{zi} * B_i$
Добре розрекламований фільм	8	1,0	8	0,0	0,0
Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно	9	0,8	7,2	0,2	1,8
Сезонність	8	0,5	4,0	0,5	4,0
Стрімінгові платформи	6	0,1	0,6	0,9	5,4
Усього:			19,8		11,2

Джерело: розроблено автором.

Продовження дод. Н

Наступну таблицю SWOT-аналізу формують фактори, що визначають конкурентні позиції кінотеатрів на ринку (так звані ключові фактори успіху).

Таблиця Н.5

**Фактори визначення конкурентних позицій для кінотеатру
Батерфляй на ринку**

Фактори	Вага, P_i	Звичай- на B_{Pi}	$P_i * B_{Pi}$	Абсол ютна Δ_{ii}	$P_i * \Delta_{Pi}$
Унікальна атмосфера спільного перегляду фільмів	0,4	9	3,6	1	0,1
Унікальні події, зустрічі з акторами	0,1	1	0,1	1	0,1
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистриб'ютором	0,5	5	2,5	-1	-0,5
Собівартість сеансу	0,1	4	0,4	-1	-0,1
Конкурентна сила:			4,6		-0,4

Джерело: розроблено автором.

Таблиця Н.6

Матриця SWOT

Фактори зовнішнього середовища, у зважених балах	Можливості		Загрози	
	Добре розрекламован ий фільм (8,0)	Святковий день, пов'язані з традицією відпочити у кіно (7,2)	Сезонність (4,0)	Стрімгові платформи (5,4)
Фактори внутрі- нього середовища у зважених балах				
Сильні сторони	Поле SO		Поле ST	
Унікальні події, зустрічі з акторами (3,6)	28,8	21,6	14,4	19,44
Унікальні події, зустрічі з акторами (0,1)	0,8	0,72	0,4	0,54
Слабкі сторони	Поле WO		Поле WT	
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистриб'ютором (-0,5)	-4	-3,6	-2	-2,7
Собівартість сеансу (-1,4)	-11,2	10,08	-5,6	-7,56

Джерело: розроблено автором.

Продовження дод. Н

Отже, мережі кінотеатрів КП Київ Баттерфляй слід обрати Максi-Максi : використання сильних сторін та можливостей.

Таблиця Н.7

Аналіз можливостей та загроз методом SWOT-аналізу для мережі Оскар

Фактори	Важливість, бали	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{mi} * B_i$	Імовірність, P_{ζ^3}	$P_{zi} * B_i$
Добре розрекламований фільм	8	1,0	8	0,0	0,0
Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно	9	0,8	7,2	0,2	1,8
Сезонність	8	0,5	4,0	0,5	4,0
Стрімінгові платформи	6	0,1	0,6	0,9	5,4
Усього:			19,8		11,2

Джерело: розроблено автором.

Наступну таблицю SWOT-аналізу формують фактори, що визначають конкурентні позиції кінотеатрів на ринку (так звані ключові фактори успіху).

Таблиця Н.8

Фактори визначення конкурентних позицій для кінотеатру Оскар на ринку

Фактори	Вага, P_i	Звичайна B_{Pi}	$P_i * B_{Pi}$	Абсолютна Δ_{ji}	$P_i * \Delta_{Pi}$
Унікальна атмосфера спільного перегляду фільмів	0,1	5	5,0	1	0,1
Унікальні події, зустрічі з акторами	9,0	9	8,1	1	8,1
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистриб'ютором	0,1	5	5,0	-1	0,1
Собівартість сеансу	0,1	4	0,4	-1	-0,1
Конкурентна сила:			18,5		+8,2

Джерело: розроблено автором.

Продовження дод. Н

Таблиця Н.9

Матриця SWOT

Фактори зовнішнього середовища, у зважених балах	Можливості		Загрози	
	Добре розрекламований фільм (8,0)	Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно (7,2)	Сезонність (4,0)	Стрімінгові платформи (5,4)
Фактори внутрішнього середовища у зважених балах				
Сильні сторони	Поле SO		Поле ST	
Унікальні події, зустрічі з акторами (5,0)	40	21,6	20,0	27,0
Унікальні події, зустрічі з акторами (8,1)	64,8	58,32	32,4	43,74
Слабкі сторони	Поле WO		Поле WT	
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистри'ютором (0,1)	0,08	0,72	0,4	0,54
Собівартість сеансу (-0,1)	-0,08	-0,72	-0,4	-0,54

Джерело: розроблено автором.

Отже, мережі кінотеатрів Оскар слід обрати Максі-Максі : використання сильних сторін та можливості.

Таблиця Н.10

Аналіз можливостей та загроз методом SWOT-аналізу для мережі Сінема Сіті

Фактори	Важливість, бали	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{mi} * B_i$	Імовірність, P_{ζ^3}	$P_{zi} * B_i$
Добре розрекламований фільм	8	1,0	8	0,0	0,0
Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно	9	0,8	7,2	0,2	1,8
Сезонність	8	0,5	4,0	0,5	4,0
Стрімінгові платформи	6	0,1	0,6	0,9	5,4
Усього:			19,8		11,2

Джерело: розроблено автором.

Продовження дод. Н

Наступну таблицю SWOT-аналізу формують фактори, що визначають конкурентні позиції кінотеатрів на ринку (так звані ключові фактори успіху).

Таблиця Н.11

Фактори визначення конкурентних позицій для кінотеатру Сінема Сіті на ринку

Фактори	Вага, P_i	Звичай- на B_{Pi}	$P_i * B_{Pi}$	Абсол ютна Δ_{ii}	$P_i * \Delta_{Pi}$
Унікальна атмосфера спільного перегляду фільмів	0,4	3	1,2	1	0,4
Унікальні події, зустрічі з акторами	0,5	9	4,5	1	4,5
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистриб'ютором	0,1	5	5,0	-1	-0,1
Собівартість сеансу	0,1	4	0,4	-1	-0,1
Конкурентна сила:			11,1		+4,7

Джерело: розроблено автором.

Таблиця Н.12

Матриця SWOT

Фактори зовнішнього середовища, у зважених балах	Можливості		Загрози	
	Добре розрекламований фільм (8,0)	Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно (7,2)	Сезонність (4,0)	Стрімінгові платформи (5,4)
Фактори внутрішнього середовища у зважених балах				
Сильні сторони	Поле SO		Поле ST	
Унікальні події, зустрічі з акторами (0,4)	3,2	2,88	1,6	2,16
Унікальні події, зустрічі з акторами (4,5)	36	32,4	18	24,3
Слабкі сторони	Поле WO		Поле WT	
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистриб'ютором (-0,1)	-0,8	-0,72	-0,4	-0,54
Собівартість сеансу (-0,1)	-0,8	-0,72	-0,4	-0,54

Джерело: розроблено автором.

Продовження дод. Н

Отже, мережі кінотеатрів Сінема Сіті слід обрати Макс-Максі : використання сильних сторін та можливостей.

Таблиця Н.13

**Аналіз можливостей та загроз методом SWOT-аналізу для мережі
Одеса-кіно**

Фактори	Важливість, бали	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{mi} * B_i$	Імовірність, P_{ζ^3}	$P_{zi} * B_i$
Добре розрекламований фільм	8	1,0	8	0,0	0,0
Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно	9	0,8	7,2	0,2	1,8
Сезонність	8	0,5	4,0	0,5	4,0
Стрімінгові платформи	6	0,1	0,6	0,9	5,4
Усього:			19,8		11,2

Джерело: розроблено автором.

Наступну таблицю SWOT-аналізу формують фактори, що визначають конкурентні позиції кінотеатрів на ринку (так звані ключові фактори успіху).

Таблиця Н.14

Фактори визначення конкурентних позицій для кінотеатру Одеса-кіно на ринку

Фактори	Вага, P_i	Звичайна $B_{\Pi i}$	$P_i * B_{\Pi i}$	Абсолютна $\Delta_{\dot{i}}$	$P_i * \Delta_{\Pi i}$
Унікальна атмосфера спільного перегляду фільмів	0,4	5	2	1	0,4
Унікальні події, зустрічі з акторами	0,1	9	0,9	1	0,1
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистриб'ютором	0,5	5	2,5	-1	-0,5
Собівартість сеансу	0,1	4	0,4	-1	-0,1
Конкурентна сила:			5,8		-0,1

Джерело: розроблено автором.

Продовження дод. Н

Таблиця Н.15

Матриця SWOT

Фактори зовнішнього середовища, у зважених балах	Можливості		Загрози	
	Добре розрекламований фільм (8,0)	Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно (7,2)	Сезонність (4,0)	Стрімінгові платформи (5,4)
Фактори внутрішнього середовища у зважених балах				
Сильні сторони	Поле SO		Поле ST	
Унікальні події, зустрічі з акторами (0,4)	3,2	2,88	1,6	2,16
Унікальні події, зустрічі з акторами (4,5)	36	32,4	18	24,3
Слабкі сторони	Поле WO		Поле WT	
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистри'ютором (-0,1)	-0,08	-0,72	-0,4	-0,54
Собівартість сеансу (-0,1)	-0,08	-0,72	-0,4	-0,54

Джерело: розроблено автором.

Отже, мережі кінотеатрів Одеса-кіно слід обрати Максi-Максi : використання сильних сторін та можливостей.

Таблиця Н.16

Аналіз можливостей та загроз методом SWOT-аналізу для мережі
Лінія кіно

Фактори	Важливість, бали	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{mi} * B_i$	Імовірність, P_{ζ^3}	$P_{zi} * B_i$
Добре розрекламований фільм	8	1,0	8	0,0	0,0
Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно	9	0,8	7,2	0,2	1,8
Сезонність	8	0,5	4,0	0,5	4,0
Стрімінгові платформи	6	0,1	0,6	0,9	5,4
Усього:			19,8		11,2

Джерело: розроблено автором.

Продовження дод. Н

Наступну таблицю SWOT-аналізу формують фактори, що визначають конкурентні позиції кінотеатрів на ринку (так звані ключові фактори успіху).

Таблиця Н.17

Фактори визначення конкурентних позицій для кінотеатру Лінія кіно на ринку

Фактори	Вага, P_i	Звичай- на B_{Pi}	$P_i * B_{Pi}$	Абсол ютна $\Delta_{\dot{i}}$	$P_i * \Delta_{Pi}$
Унікальна атмосфера спільного перегляду фільмів	0,5	3	1,5	1	0,5
Унікальні події, зустрічі з акторами	0,4	9	3,6	1	0,4
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистриб'ютором	0,1	5	5,0	-1	0,1
Собівартість сеансу	0,1	4	0,4	-1	-0,1
Конкурентна сила:			10,5		+0,8

Джерело: розроблено автором.

Таблиця Н.18

Матриця SWOT

Фактори зовнішнього середовища, у зважених балах	Можливості		Загрози	
	Добре розрекламований фільм (8,0)	Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно (7,2)	Сезонність (4,0)	Стрімгові платформи (0,6)
Фактори внутрішнього середовища у зважених балах				
Сильні сторони	Поле SO		Поле ST	
Унікальні події, зустрічі з акторами (1,5)	12	10,8	6	0,9
Унікальні події, зустрічі з акторами (3,6)	28,8	25,92	14,4	2,16
Слабкі сторони	Поле WO		Поле WT	
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистриб'ютором (5,0)	40	36	20	3
Собівартість сеансу (0,4)	3,2	2,88	1,6	0,24

Джерело: розроблено автором.

Продовження дод. Н

Отже, мережі кінотеатрів Лінія кіно слід обрати Міні-Максі : використання можливостей для нівелювання слабких сторін.

Таблиця Н.19

**Аналіз можливостей та загроз методом SWOT-аналізу для мережі
Кіно-тема**

Фактори	Важливість, бали	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{mi} * B_i$	Імовірність, P_{ζ^3}	$P_{zi} * B_i$
Добре розрекламований фільм	8	1,0	8	0,0	0,0
Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно	9	0,8	7,2	0,2	1,8
Сезонність	8	0,5	4,0	0,5	4,0
Стрімінгові платформи	6	0,1	0,6	0,9	5,4
Усього:			19,8		11,2

Джерело: розроблено автором.

Наступну таблицю SWOT-аналізу формують фактори, що визначають конкурентні позиції кінотеатрів на ринку (так звані ключові фактори успіху).

Таблиця Н.20

**Фактори визначення конкурентних позицій для кінотеатру Кіно-тема
на ринку**

Фактори	Вага, P_i	Звичайна B_{Pi}	$P_i * B_{Pi}$	Абсолютна $\Delta_{\ddot{i}}$	$P_i * \Delta_{Pi}$
Унікальна атмосфера спільного перегляду фільмів	0,4	3	1,2	1	0,4
Унікальні події, зустрічі з акторами	0,3	9	2,7	1	0,4
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистриб'ютором	0,1	5	5,0	-1	0,1
Собівартість сеансу	0,1	4	0,4	-1	-0,1
Конкурентна сила:			9,3		+0,8

Джерело: розроблено автором.

Продовження дод. Н

Таблиця Н.21

Матриця SWOT

Фактори зовнішнього середовища, у зважених балах	Можливості		Загрози	
	Добре розрекламований фільм (8,0)	Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно (7,2)	Сезонність (4,0)	Стрімінгові платформи (0,6)
Фактори внутрішнього середовища у зважених балах				
Сильні сторони	Поле SO		Поле ST	
Унікальні події, зустрічі з акторами (1,2)	9,6	8,64	4,8	0,72
Унікальні події, зустрічі з акторами (2,7)	21,6	19,44	10,8	1,62
Слабкі сторони	Поле WO		Поле WT	
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистри'ютором (5,0)	40	36	20	3
Собівартість сеансу (0,4)	3,2	2,88	1,6	0,24

Джерело: розроблено автором.

Отже, мережі кінотеатрів Кіно тема слід обрати Міні-Максі : використання можливостей для нівелювання слабких сторін.

Таблиця Н.22

Аналіз можливостей та загроз методом SWOT-аналізу для мережі Кіно-палац

Фактори	Важливість, бали	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{mi} * B_i$	Імовірність, P_{ζ^3}	$P_{zi} * B_i$
Добре розрекламований фільм	8	1,0	8	0,0	0,0
Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно	9	0,8	7,2	0,2	1,8
Сезонність	8	0,5	4,0	0,5	4,0
Стрімінгові платформи	6	0,1	0,6	0,9	5,4
Усього:			19,8		11,2

Джерело: розроблено автором.

Продовження дод. Н

Наступну таблицю SWOT-аналізу формують фактори, що визначають конкурентні позиції кінотеатрів на ринку (так звані ключові фактори успіху).

Таблиця Н.23

Фактори визначення конкурентних позицій для кінотеатру Кіно-палац на ринку

Фактори	Вага, P_i	Звичай- на $B_{\Pi i}$	$P_i * B_{\Pi i}$	Абсол ютна $\Delta_{\Pi i}$	$P_i * \Delta_{\Pi i}$
Унікальна атмосфера спільного перегляду фільмів	0,3	3	0,9	1	0,3
Унікальні події, зустрічі з акторами	0,3	9	2,7	1	0,3
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистриб'ютором	0,2	5	1	-1	-0,2
Собівартість сеансу	0,2	4	0,8	-1	-0,2
Конкурентна сила:			5,4		+0,2

Джерело: розроблено автором.

Таблиця Н.24

Матриця SWOT

Фактори зовнішнього середовища, у зважених балах	Можливості		Загрози	
	Добре розрекламований фільм (8,0)	Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно (7,2)	Сезонність (4,0)	Стрімінгові платформи (0,6)
Фактори внутрішнього середовища у зважених балах				
Сильні сторони	Поле SO		Поле ST	
Унікальні події, зустрічі з акторами (0,9)	7,2	6,48	3,6	0,54
Унікальні події, зустрічі з акторами (2,7)	21,6	19,44	10,8	1,62
Слабкі сторони	Поле WO		Поле WT	
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистриб'ютором (1)	8	7,2	4	0,6
Собівартість сеансу (0,8)	6,4	5,72	3,2	0,48

Джерело: розроблено автором.

Продовження дод. Н

Отже, мережі кінотеатрів Кіно-палац слід обрати Макс-Макс : використання сильних сторін та можливостей.

Таблиця Н.25

**Аналіз можливостей та загроз методом SWOT-аналізу для мережі
Kinoland**

Фактори	Важливість, бали	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{mi} * B_i$	Імовірність, P_{ζ^3}	$P_{zi} * B_i$
Добре розрекламований фільм	8	1,0	8	0,0	0,0
Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно	9	0,8	7,2	0,2	1,8
Сезонність	8	0,5	4,0	0,5	4,0
Стрімінгові платформи	6	0,1	0,6	0,9	5,4
Усього:			19,8		11,2

Джерело: розроблено автором.

Наступну таблицю SWOT-аналізу формують фактори, що визначають конкурентні позиції кінотеатрів на ринку (так звані ключові фактори успіху).

Таблиця Н.26

**Фактори визначення конкурентних позицій для кінотеатру Kinoland
на ринку**

Фактори	Вага, P_i	Звичайна B_{Pi}	$P_i * B_{Pi}$	Абсолютна $\Delta_{\ddot{i}}$	$P_i * \Delta_{Pi}$
Унікальна атмосфера спільного перегляду фільмів	0,3	3	0,9	1	0,3
Унікальні події, зустрічі з акторами	0,4	9	3,6	1	0,4
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистриб'ютором	0,1	5	5,0	-1	-0,1
Собівартість сеансу	0,1	4	0,4	-1	-0,1
Конкурентна сила:			9,9		+0,5

Джерело: розроблено автором.

Продовження дод. Н

Таблиця Н.27

Матриця SWOT

Фактори зовнішнього середовища, у зважених балах	Можливості		Загрози	
	Добре розрекламований фільм (8,0)	Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно (7,2)	Сезонність (4,0)	Стрімінгові платформи (0,6)
Фактори внутрішнього середовища у зважених балах				
Сильні сторони	Поле SO		Поле ST	
Унікальні події, зустрічі з акторами (0,9)	7,2	6,48	3,6	0,54
Унікальні події, зустрічі з акторами (3,6)	48	25,92	14,4	2,16
Слабкі сторони	Поле WO		Поле WT	
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистри'ютором (5)	40	36	20	3
Собівартість сеансу (0,4)	3,2	2,88	3,2	0,48

Джерело: розроблено автором.

Отже, мережі кінотеатрів Kinoland слід обрати Максі-Максі : використання сильних сторін та можливостей.

Таблиця Н.28

Аналіз можливостей та загроз методом SWOT-аналізу для мережі

Планета кіно

Фактори	Важливість, бали	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{mi} * B_i$	Імовірність, P_{ζ^3}	$P_{zi} * B_i$
Добре розрекламований фільм	8	1,0	8	0,0	0,0
Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно	9	0,8	7,2	0,2	1,8
Сезонність	8	0,5	4,0	0,5	4,0
Стрімінгові платформи	6	0,1	0,6	0,9	5,4
Усього:			19,8		11,2

Джерело: розроблено автором.

Продовження дод. Н

Наступну таблицю SWOT-аналізу формують фактори, що визначають конкурентні позиції кінотеатрів на ринку (так звані ключові фактори успіху).

Таблиця Н.29

Фактори визначення конкурентних позицій для кінотеатру Планета кіно на ринку

Фактори	Вага, P_i	Звичай- на B_{Pi}	P_i $*B_{Pi}$	Абсолютна Δ_{ii}	P_i $*\Delta_{Pi}$
Унікальна атмосфера спільного перегляду фільмів	0,9	9	8,1	1	0,4
Унікальні події, зустрічі з акторами	0,4	9	3,6	1	0,4
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистриб'ютором	0,1	5	5,0	-1	-0,1
Собівартість сеансу	0,1	4	0,4	-1	-0,1
Конкурентна сила:			17,1		+0,6

Джерело: розроблено автором.

Таблиця Н.21

Матриця SWOT

Фактори зовнішнього середовища, у зважених балах	Можливості		Загрози	
	Добре розрекламований фільм (8,0)	Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно (7,2)	Сезонність (4,0)	Стрімгові платформи (0,6)
Фактори внутрішнього середовища у зважених балах				
Сильні сторони	Поле SO		Поле ST	
Унікальні події, зустрічі з акторами (8,1)	64,8	58,32	32,4	4,86
Унікальні події, зустрічі з акторами (3,6)	28,8	25,92	14,4	2,16
Слабкі сторони	Поле WO		Поле WT	
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистриб'ютором (5,0)	40	36	20	3
Собівартість сеансу (0,4)	3,2	2,88	1,6	0,24

Джерело: розроблено автором.

Продовження дод. Н

Отже, мережі кінотеатрів Планета кіно слід обрати Максi-Максi : використання сильних сторiн та можливостей.

Таблиця Н.22

Аналіз можливостей та загроз методом SWOT-аналізу для мережі Multiplex

Фактори	Важливість, бали	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{mi} * B_i$	Імовірність, P_{ζ^3}	$P_{zi} * B_i$
Добре розрекламований фільм	8	1,0	8	0,0	0,0
Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно	9	0,8	7,2	0,2	1,8
Сезонність	8	0,5	4,0	0,5	4,0
Стрімінгові платформи	6	0,1	0,6	0,9	5,4
Усього:			19,8		11,2

Джерело: розроблено автором.

Наступну таблицю SWOT-аналізу формують фактори, що визначають конкурентні позиції кінотеатрів на ринку (так звані ключові фактори успіху).

Таблиця Н.23

Фактори визначення конкурентних позицій для кінотеатру Multiplex на ринку

Фактори	Вага, P_i	Звичайна B_{Pi}	$P_i * B_{Pi}$	Абсолютна $\Delta_{\dot{i}}$	$P_i * \Delta_{Pi}$
Унікальна атмосфера спільного перегляду фільмів	0,4	3	1,2	1	0,4
Унікальні події, зустрічі з акторами	0,4	9	3,6	1	0,4
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистриб'ютором	0,1	3	0,3	-1	-0,1
Собівартість сеансу	0,1	1	0,1	-1	-0,1
Конкурентна сила:			5,2		+0,6

Джерело: розроблено автором.

Матриця SWOT

Фактори зовнішнього середовища, у зважених балах	Можливості		Загрози	
	Добре розрекламований фільм (8,0)	Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно (7,2)	Сезонність (4,0)	Стрімінгові платформи (0,6)
Фактори внутрішнього середовища у зважених балах	Поле SO		Поле ST	
Сильні сторони	Поле SO		Поле ST	
Унікальні події, зустрічі з акторами (1,2)	9,6	8,64	4,8	0,72
Унікальні події, зустрічі з акторами (3,6)	28,8	25,92	14,4	2,16
Слабкі сторони	Поле WO		Поле WT	
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистри'ютором (0,3)	2,4	21,6	1,2	0,18
Собівартість сеансу (0,1)	0,08	0,72	0,4	0,06

Джерело: розроблено автором.

Отже, мережі кінотеатрів Multiplex слід обрати Максі-Максі : використання сильних сторін та можливостей.

Аналіз можливостей та загроз методом SWOT-аналізу для мережі Wizoria

Фактори	Важливість, бали	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{mi} * B_i$	Імовірність, P_{ζ^3}	$P_{zi} * B_i$
Добре розрекламований фільм	8	1,0	8	0,0	0,0
Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно	9	0,8	7,2	0,2	1,8
Сезонність	8	0,5	4,0	0,5	4,0
Стрімінгові платформи	6	0,1	0,6	0,9	5,4
Усього:			19,8		11,2

Джерело: розроблено автором.

Закінчення дод. Н

Наступну таблицю SWOT-аналізу формують фактори, що визначають конкурентні позиції кінотеатрів на ринку (так звані ключові фактори успіху).

Таблиця Н.26

Фактори визначення конкурентних позицій для кінотеатру Wizoria

Фактори	Вага, P_i	Звичайна B_{Pi}	P_i $*B_{Pi}$	Абсолютна Δ_{ii}	P_i $*\Delta_{Pi}$
Унікальна атмосфера спільного перегляду фільмів	0,5	3	1,5	1	0,5
Унікальні події, зустрічі з акторами	0,4	9	3,6	1	0,4
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистриб'ютором	0,1	5	5,0	-1	-0,1
Собівартість сеансу	0,1	4	0,4	-1	-0,1
Конкурентна сила:			10,5		+0,7

Джерело: розроблено автором

Таблиця Н.27

Матриця SWOT

Фактори зовнішнього середовища, у зважених балах	Можливості		Загрози	
	Добре розрекламований фільм (8,0)	Святкові дні, пов'язані з традицією відпочити у кіно (7,2)	Сезонність (4,0)	Стрімгові платформи (0,6)
Фактори внутрішнього середовища у зважених балах	Поле SO		Поле ST	
Сильні сторони				
Унікальні події, зустрічі з акторами (1,5)	12	10,8	6	0,9
Унікальні події, зустрічі з акторами (3,6)	28,8	25,92	14,4	2,16
Слабкі сторони	Поле WO		Поле WT	
Залежність репертуару та розкладу від договірних умов з дистриб'ютором (5,0)	40	36	20	3
Собівартість сеансу (0,4)	3,2	5,76	1,6	0,24

Джерело: розроблено автором

Отже, мережі кінотеатрів Wizoria слід обрати Міні-Максі : використання можливостей для нівелювання слабких сторін.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +380 (44) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

16.01.2023 № 75/24

На № _____

ДОВІДКА

Видана Штановій Альоні Леонідівні, аспіранту кафедри маркетингу Державного торговельно-економічного університету, про те, що вона дійсно з I кв. 2020 р. бере участь у виконанні науково-дослідної роботи «Цифровий маркетинг у сфері послуг» (термін виконання теми: I кв. 2020 р. – IV кв. 2024 р.).

Номер державної реєстрації НДР 0123U100138.

Особистий внесок Штанової Альони Леонідівни:

- систематизовано етапи побудови маркетингової стратегії мережі кінотеатрів;
- розроблено програму лояльності як складову маркетингової стратегії мережі кінотеатрів;
- розроблено асоціативні правила управління бізнесом як одного з передових технологій Data Mining.

**Перший проректор
з науково-педагогічної роботи**



Наталія ПРИТУЛЬСЬКА

Вих. № 98
від 01 вересня 2021 р.

Довідка

Про впровадження результатів дисертаційної роботи

Штанової Альони Леонідівни

на тему «Маркетингові стратегії мереж кінотеатрів»

Враховуючи актуальність тематики впровадження маркетингового підходу до управління підприємством, а також необхідність розв'язання задач, пов'язаних з імплементацією маркетингової стратегії, фахівцями ТОВ «Сінема-Центр» визначено доцільними для впровадження в практичну діяльність окремі елементи дисертаційної роботи Штанової Альони Леонідівни на тему «Маркетингові стратегії мереж кінотеатрів», що подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі 07 «Управління та адміністрування».

Так, зокрема великий потенціал з точки зору можливості практичного впровадження в діяльність ТОВ «Сінема-Центр» мають запропоновані дисертанткою методи розробки репертуарної стратегії та формування розкладу сеансів фільмів на основі портфельного аналізу та матриці БКГ для планування розподілу фільмів та задоволенню запиту відвідувачів.

Врахування цих положень в практичній діяльності ТОВ «Сінема-Центр» створює наукові підстави для оптимізації роботи підприємства.

Заступник директора



Чудаса А.А.

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ПІРАМІДА ТРЕЙД»**

ЄДРПОУ 24830189, р/р UA17305299000026005001202140 в ПАТ КБ "ПриватБанк", МФО 305299
36002, м. Полтава, вул. Європейська, буд. 60 А, тел. (0532) 606-700

вих. № 4/1 від 26 січня 2022 р.

Довідка

**Про впровадження результатів дисертаційної роботи
Штанової Альони Леонідівни**

на тему «Маркетингові стратегії мереж кінотеатрів»

Розглянуті матеріали дисертаційного дослідження Штанової Альони Леонідівни, що подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі 07 «Управління та адміністрування», використовуються ТОВ «Піраміда Трейд» при розробці заходів з удосконалення процесу формування стратегії розвитку підприємства.

Зокрема, особливу практичну цінність представляють розроблені асоціативні правила як один із нових підходів до управління бізнесом, який полягає у застосуванні удосконалених методів збору даних у поєднанні з новими технологіями інтелектуальної обробки даних, здатних створити реальний прогрес у стратегічному та маркетинговому аналізі діяльності мережі кінотеатрів Wizoria.

В практичній діяльності ТОВ «Піраміда Трейд» ці розробки використовуються в процесі формування маркетингової стратегії, що дає можливість підвищення ефективності діяльності підприємства.

Головний бухгалтер



Проскура Ю.М.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«СВІТ СІНЕМА»
Код ЄДРПОУ 43827423, вул. Європейська, 60 А, м. Полтава,
Тел. +380 532 606 700

Вих. № 7
від 26 травня 2022 року

Довідка
Про впровадження результатів дисертаційної роботи
Штанової Альони Леонідівни
на тему «Маркетингові стратегії мереж кінотеатрів»

Даною довідкою підтверджується використання результатів дисертаційного дослідження Штанової Альони Леонідівни за темою «Маркетингові стратегії мереж кінотеатрів», що подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі 07 «Управління та адміністрування», у практичній діяльності ТОВ «Світ Сінема».

У діяльність ТОВ «Світ Сінема» впроваджено рекомендовані Штановою Альоною Леонідівною наукові засади процесу маркетингової стратегії мережі кінотеатрів, яка передбачає аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, постановку цілей, формування корпоративної, конкурентної, репертуарної стратегії, стратегії за результатами SWOT-аналізу та контроль за виконанням.

Зазначені пропозиції сприяли збільшенню ефективності просування різних послуг кінотеатру; посиленню комунікаційної політики кінотеатру та маркетингової стратегії в цілому.

Директор



Ірина СОКОЛОВА

Список опублікованих праць за темою дисертації

1. Мельниченко С.В., Штанова А.Л. Сервісна політика компаній кінодемонстраторів. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 4. С. 36–45.
2. Штанова А.Л. Програми лояльності мереж кінотеатрів: досвід застосування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 469–475.
3. Svitlana Melnychenko, Anatolii Mazaraki, Nadiia Vedmid, Alla Okhrimenko, Aliona Shtanova. Communication policy of cinema industry enterprises in the context of COVID-19 (on the example of cinema chains). *Innovative Marketing*. Volume 17, Issue 2, 2021. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/im.17\(2\).2021.11](http://dx.doi.org/10.21511/im.17(2).2021.11)
4. Штанова А.Л. Аналіз ринку відвідувачів мереж кінотеатрів. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». 2021. Випуск 1 (87). URL: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.1.6>
5. Штанова А.Л. Мережі кінотеатрів: маркетингові комунікаційні інструменти. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 4. С. 65–73. URL: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(126\)06](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(126)06).
6. Штанова А.Л. Напрямок розвитку мереж кінотеатрів під впливом кризових умов. *Причорноморські студії*. 2022. Випуск 74. С. 157–162. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.74-23>
7. Штанова А.Л. Просування у маркетинговій діяльності мереж кінотеатрів: IX Міжнародна наукова конференція «Мережевий бізнес: проблеми, становлення, інновації». *Полтавський університет економіки та торгівлі*. 18–19 квітня 2019 р., м. Полтава, 2019. С. 174–177.
8. Штанова А.Л., Мельниченко С.В. Формування стратегії ціноутворення підприємств ринку кінопрокату на прикладі мереж кінотеатрів: XI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика». *Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*. 16 квітня 2021 р., м. Харків – м. Торунь, 2021.

9. Штанова А.Л. Просування як елемент маркетингової стратегії підприємства: IX Міжнародна наукова конференція «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика», м. Харків, 18–19 березня 2019 р.

10. Штанова А.Л. Аналіз зовнішнього маркетингового середовища мереж кінотеатрів: Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, фінанси, облік і право в умовах глобалізації». *Центр фінансово-економічних наукових досліджень*, м. Полтава, 30 вересня, 2020 р. С. 52–53.

11. Штанова А.Л., Мельниченко С.В. Сервісність у маркетинговій стратегії мереж кінотеатрів: XIV Міжнародна наукова конференція «B2B-маркетинг». *Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*, м. Київ, 29 квітня, 2020. С. 106–108.

12. Shtanova A.L. Marketing strategies of Ukrainian cinema chains: The 8th International scientific and practical conference «Science and Innovation» (September 9–10, 2020) Nika Publishing, Liverpool, Great Britain. 2020. P. 147–151.

13. Штанова А.Л. Програма лояльності як складова маркетингу мережі кінотеатрів: X Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації». *Полтавський університет економіки та торгівлі*, м. Полтава, 2020. С. 178–180.

14. Штанова А.Л. Класифікація маркетингових стратегій мереж кінотеатрів: LV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Перспективні напрями наукових досліджень». 24 листопада 2020 року, м. Львів. – Ч. 3. С. 146–150.

15. Штанова А.Л. Методологія формування маркетингової стратегії кінотеатру: «SCIENCE AND PRACTICE: IMPLEMENTATION TO MODERN SOCIETY». 26–28 грудня 2020 р., Велика Британія, Манчестер. С. 400–404.

16. Мельниченко С.В., Штанова А.Л. Сучасний стан розвитку ринку кінотеатрів в Україні. Збірник III Міжнародної науково-практичної конференції

«Актуальні питання розвитку сучасної науки та освіти». *Львівський науковий форум*. м. Львів, 16–17 січня 2021 р. С. 47–48.

17. Штанова А.Л. Тематичний аналіз контенту сторінок у соціальних медіамереж кінотеатрів в умовах COVID-19: III Міжнародна науково-практична конференція «Практичні та теоретичні питання розвитку науки та освіти». *Львівський науковий форум*. 30–31 липня, 2021 р., м. Львів. С.18–19.

18. Штанова А.Л. Актуальні проблеми просування мереж кінотеатрів: VI Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання сучасної науки». *Міжнародний центр науки і досліджень*. 19–20 липня, 2021 р., м. Київ. С. 18–19.

19. Штанова А.Л. Понятійно-категоріальний апарат маркетингу мереж кінотеатрів: збірник Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка, облік, менеджмент та право в умовах глобалізації». *Центр фінансово-економічних досліджень*. 20 липня, 2021 р., м. Полтава. С. 46–49.

20. Штанова А.Л. Мережа кінотеатрів в контексті розвитку сфери обслуговування в Україні: збірник IV Міжнародного літнього наукового симпозіуму «Інноватика в сучасній освіті та науці: теорія, методологія, практика». *Інститут інноваційної освіти*. 30–31 липня 2021 р., м. Одеса. С. 84–86.

21. Штанова А.Л., Мельниченко С.В. Кіноіндустрія: Вплив пандемії COVID-19: Міжнародна науково-практична конференція «Глобалізаційні виклики розвитку національних економік». *Київський національний торговельно-економічний університет*. 19 жовтня 2021 р., Київ. С. 368–370.

22. Штанова А.Л. Вплив кризових умов на мережі кінотеатрів. Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації: матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Полтава, 27–28 квітня 2022 р. – Полтава: ПУЕТ, 2022. 195 с. Текст укр., англ. мовами. С. 91.