Міністерство освіти і науки України

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Кафедра Менеджменту та адміністрування

УДК_____

Поляк Василь Петрович

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

«Дослідження конкурентів і рівня конкуренції ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС»

Менеджмент

(назва освітньої програми)

073 - менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач освітнього ступеня бакалавра В.П.Поляк

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: ……..Кінаш Ірина Петрівна

(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри_____

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

М. Івано-Франківськ – 2025

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження конкурентів і рівня конкуренції ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС»».

Розглянуто загальну характеристику підприємства ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» — сучасного кінотеатрального комплексу, розташованого в місті Івано-Франківськ, — та середовища його функціонування, що охоплює ринок розважальних послуг із високим ступенем динамізму та змін споживчих переваг.

Проведено дослідження конкурентного середовища, рівня конкуренції та позиціонування підприємства за останні три роки (2022–2024) на основі використання фактичних даних діяльності підприємства: дохід, прибуток, активи, структура витрат, маркетингова діяльність. За допомогою використання методів аналізу, зокрема економіко-статистичного аналізу, SWOT, PEST-аналізу, моделі п’яти сил Портера, індексів концентрації ринку та бенчмаркінгу, зроблено висновок про те, що досліджувана проблема — необхідність посилення конкурентної позиції в умовах зростання ринку та загострення конкуренції — характеризується наступними тенденціями: збільшення ролі цифрових каналів просування, активізація нецінової конкуренції, зростання значення клієнтоорієнтованих сервісів, диференціація пропозиції.

На основі використання методу прийняття управлінських рішень із розрахунком показників ефективності (NPV, ROI, Payback) виявлені резерви, серед яких: недостатня автоматизація обслуговування, слабке охоплення цифровими каналами, обмежена продуктова пропозиція. За результатами дослідження обґрунтовано п’ять основних напрямів удосконалення конкурентної позиції підприємства: цифровізація сервісу та автоматизація процесів обслуговування, модернізація матеріально-технічної бази кінотеатру (включно з оновленням кінозалів), диверсифікація форматів кінопоказу та впровадження інноваційних продуктів (наприклад, VR-сеансів), посилення маркетингової присутності шляхом таргетованої реклами та партнерських акцій, формування системи лояльності на основі CRM-аналітики. Реалізація цих заходів дозволяє покращити результати діяльності підприємства шляхом підвищення відвідуваності, зростання прибутковості та ефективності комунікацій, а також підвищити результативність управлінських рішень в умовах конкурентного ринку.

ABSTRACT

The topic of the bachelor's thesis is "Study of competitors and the level of competition LLC "KINOPARK VELES".

The general characteristics of the enterprise LLC "KINOPARK VELES" - a modern cinema complex located in the city of Ivano-Frankivsk - and its operating environment, which covers the entertainment services market with a high degree of dynamism and changes in consumer preferences, are considered.

A study of the competitive environment, level of competition and positioning of the enterprise over the past three years (2022–2024) was conducted based on the use of actual data on the enterprise's activities: income, profit, assets, cost structure, marketing activities. Using analysis methods, in particular economic and statistical analysis, SWOT, PEST analysis, Porter's five forces model, market concentration indices and benchmarking, it was concluded that the problem under study - the need to strengthen the competitive position in conditions of market growth and intensifying competition - is characterized by the following trends: increasing the role of digital promotion channels, intensification of non-price competition, increasing the importance of customer-oriented services, differentiation of the offer.

Based on the use of the method of making management decisions with the calculation of performance indicators (NPV, ROI, Payback), reserves were identified, including: insufficient automation of service, weak coverage of digital channels, limited product offer. According to the results of the study, five main areas of improving the competitive position of the enterprise were substantiated: digitalization of service and automation of service processes, modernization of the cinema's material and technical base (including the renovation of cinema halls), diversification of film screening formats and introduction of innovative products (for example, VR sessions), strengthening of marketing presence through targeted advertising and partnership promotions, formation of a loyalty system based on CRM analytics.

The implementation of these measures allows to improve the results of the enterprise's activities by increasing attendance, increasing profitability and efficiency of communications, as well as increasing the effectiveness of management decisions in a competitive market.

ЗМІСТ

ВСТУП……. 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА…… 8

1.1. Економічна сутність конкуренції та її основні види…….…… 8

1.2. Теоретичні підходи до класифікації конкурентів…….. 11

1.3. Методи оцінки конкурентного середовища підприємства……... 14

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» …….. 18

2.1. Загальна характеристика підприємства……..…… 18

2.2. Аналіз економічних показників підприємства…….. 23

2.3. Характеристика основних конкурентів та оцінка рівня конкуренції підприємства…… 26

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ **«КІНОПАРК ВЕЛЕС»** …… 36

3.1. Проблеми, виклики та перспективи розвитку конкурентної позиції підприємства…… 36

3.2. Розробка системи заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства…… 40

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів…….. 44

ВИСНОВКИ…….…….. 51

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……... 55

ДОДАТКИ…….…….. 59

ВСТУП

У сучасних умовах високої динаміки ринкового середовища дослідження конкурентного становища підприємств набуває особливої актуальності. Суттєві зміни у структурі споживчого попиту, глобалізаційні процеси, інтенсифікація використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності, нестабільність макроекономічного середовища та зростаючий вплив міжнародної конкуренції вимагають від суб'єктів господарювання не лише гнучкості, а й науково обґрунтованого підходу до аналізу своїх конкурентів. Знання сильних і слабких сторін конкурентів, структури конкурентного ринку та рівня конкуренції є запорукою для формування ефективних стратегічних рішень, орієнтованих на збереження і зміцнення позицій на ринку.

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою удосконалення підходів до оцінки конкурентного середовища підприємства, зокрема в умовах постійних змін економічного контексту, розвитку цифрової трансформації бізнесу та зростання ролі інновацій як засобу створення конкурентних переваг. У вітчизняній економіці особливої важливості набуває аналіз конкурентів для підприємств малого і середнього бізнесу, які функціонують у висококонкурентних нішах і не завжди мають достатні ресурси для реалізації складних стратегічних проєктів. Ефективне конкурентне позиціювання неможливе без системного аналізу ринку та дій інших учасників. Тому розроблення науково обґрунтованих підходів до ідентифікації конкурентів, оцінювання їхньої діяльності та рівня конкуренції є нагальною потребою як для практиків, так і для наукової спільноти.

Обґрунтування вибору теми дослідження базується на сучасних наукових розробках у сфері стратегічного менеджменту, маркетингу, економічної діагностики та конкурентної аналітики. Зокрема, питання дослідження конкурентного середовища були розглянуті в працях таких вчених, як М. Портер, Ф. Котлер, Дж. Барні, а також українських науковців — О. Амоші, С. Ілляшенка, О. Гаврилюк та інших. У їхніх працях запропоновано концептуальні підходи до

аналізу п’яти конкурентних сил, створення конкурентних переваг, класифікації типів конкуренції та стратегій реагування. Проте, попри значну кількість досліджень, існує потреба у поглибленому прикладному аналізі конкурентів конкретних підприємств, з урахуванням їхнього галузевого контексту, особливостей внутрішнього ринку, цифрового середовища, а також соціально-економічних викликів, таких як війна, інфляція та коливання купівельної спроможності. Тому тема кваліфікаційної роботи є своєчасною та відповідає сучасним дослідницьким орієнтирам.

Метою дослідження є обґрунтування науково-практичного підходу до аналізу конкурентів та рівня конкуренції на ринку.

Завдання дослідження:

- проаналізувати теоретичні засади поняття конкуренції, класифікації її видів та методів аналізу;
- дослідити підходи до оцінювання конкурентів і рівня конкуренції;
- охарактеризувати діяльність підприємства та його конкурентного середовища;
- здійснити діагностику конкурентної позиції підприємства на ринку;
- сформулювати практичні рекомендації щодо покращення конкурентної стратегії підприємства на основі аналізу конкурентного середовища.

Об’єктом дослідження є ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС».

Предметом дослідження виступають підходи, методи та інструменти дослідження конкурентів і рівня конкуренції на ринку.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано комплекс наукових методів. Зокрема:

- аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до визначення сутності конкуренції та класифікації конкурентів;
- економіко-статистичний аналіз – для оцінки динаміки ринку, структури конкурентного середовища та частки підприємства;

- метод порівняльного аналізу (benchmarking) – для виявлення конкурентних переваг і недоліків досліджуваного підприємства відносно прямих конкурентів;
- SWOT- та PEST-аналізи – для визначення внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на конкурентоспроможність;

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінку, з яких 50 сторінок основного тексту, 18 таблиць, 1 рисунок. У роботі використано 36 джерел наукової літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Економічна сутність конкуренції та її основні види

Конкуренція є фундаментальним поняттям ринкової економіки, що відображає суперництво між економічними суб'єктами за найкращі умови виробництва, збуту та споживання товарів і послуг. Її зміст полягає у прагненні учасників ринку досягти переваги над іншими шляхом більш ефективного використання ресурсів, впровадження інновацій, зниження витрат і підвищення якості продукції. Через механізм конкуренції здійснюється саморегуляція економіки, оптимізація розподілу ресурсів, стимулювання технічного прогресу і підвищення добробуту споживачів [5].

На мікрорівні конкуренція виявляється в активній взаємодії підприємств, фірм, виробників, продавців у процесі задоволення попиту. Вона стимулює зниження витрат, раціоналізацію виробництва, пошук нових способів організації бізнесу, удосконалення товарів і послуг. Таким чином, вона виступає дієвим важелем підвищення ефективності діяльності окремого суб'єкта господарювання. На макрорівні конкуренція є механізмом, який визначає загальні тенденції розвитку економіки. Вона впливає на динаміку цін, темпи зростання ВВП, рівень інвестиційної активності, інтенсивність структурних змін і модернізації галузей. Її дія спрямована на підтримання економічної рівноваги та адаптацію господарства до змін зовнішнього середовища. З теоретичної точки зору конкуренція є процесом взаємодії попиту і пропозиції, у ході якого формується ринкова ціна [1].

Розглянемо різні трактування «конкуренція» різними науковцями в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкуренція» різними вченими-економістами

Автор / джерело	Визначення поняття «конкуренція»
Богацька Н. [4]	Конкуренція – це невидима рука ринку, яка змушує підприємців діяти в інтересах суспільства, навіть якщо вони переслідують лише власну вигоду.
Власова О. [7]	Конкуренція – це механізм взаємодії економічних агентів, що сприяє оптимальному розподілу ресурсів та встановленню справедливої ціни.
Гончарук Т. [8]	Конкуренція – це процес, що веде до рівноваги між попитом і пропозицією завдяки множинності продавців і покупців на ринку.
Грецький Р. [9]	Конкуренція – це динамічний процес "творчої руйнації", у якому старі технології та продукти постійно витісняються новими.
Портер М. [23]	Конкуренція – це сукупність сил, які визначають рівень прибутковості галузі, зокрема суперництво між існуючими компаніями, загроза з боку нових гравців, замінників, вплив постачальників і покупців.
Дейв У [11]	Конкуренція – це ринкова ситуація, за якої жоден продавець або покупець не в змозі впливати на ринкову ціну.
Котлер Ф. [16]	Конкуренція – це стан ринку, коли жодна фірма не має монопольної влади, а споживачі мають широкий вибір, що сприяє ефективному функціонуванню економіки.
Кредісов І. [17]	Конкуренція – це економічне суперництво між виробниками за споживача, ринкову частку, ресурси і прибуток, яке базується на ефективності діяльності.
Таранюк Л. [26]	Конкуренція – це економічна взаємодія суб’єктів ринку, що виявляється у змаганні за кращі умови господарювання, обсяг реалізації, прибуток.

Джерело: складено автором на основі аналізу літературних джерел

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «конкуренція» свідчить про його багатовимірність і складність. У класичних економічних теоріях конкуренція розглядається як природний механізм ринкової саморегуляції, що сприяє ефективному розподілу ресурсів і формуванню справедливих цін. Представники інноваційно-динамічної школи підкреслюють її роль як рушія технологічного прогресу, у якому конкурентна боротьба веде до постійного оновлення продуктів і процесів. Сучасні стратегічні підходи трактують конкуренцію як структурований процес, що формується під впливом багатьох факторів – від галузевої структури до позицій споживачів і постачальників. У наукових працях українських дослідників акцент зроблено на прикладному вимірі конкуренції – як економічного суперництва за споживача, прибуток і ресурси, що ґрунтується на ефективності господарювання.

На основі узагальнення підходів різних науковців можна сформулювати таке визначення: конкуренція – це системний процес економічного змагання між

учасниками ринку, спрямований на досягнення переваг у виробництві, розподілі та реалізації товарів і послуг, що забезпечує ефективне функціонування економіки, стимулює інноваційний розвиток і підвищує рівень задоволення потреб суспільства.

У межах економічної науки конкуренція розглядається як багатовимірне явище, що проявляється у різних формах залежно від ринкових умов, характеристик товару, кількості учасників і стратегій їхньої поведінки. Класифікація її видів дозволяє глибше зрозуміти механізми функціонування ринку [4]. Залежно від форми прояву розрізняють цінову (зниження цін для впливу на попит, типову для ринків однорідної продукції) та нецінову конкуренцію (покращення якості, інновації, брендинг, сервіс), яка переважає за умов насиченого ринку [4].

За ступенем насиченості ринку виокремлюють досконалу (велика кількість учасників, повна інформованість, вільний доступ) та недосконалу конкуренцію, що включає монополістичну конкуренцію, олігополію та монополію. У таких умовах фірми здатні впливати на ціну, створювати бар’єри для входу та активно використовувати маркетингові інструменти [10].

За кількістю учасників розрізняють:

- Монополію — контроль над ринком одним виробником, висока ціна, відсутність альтернатив [12];
- Олігополію — ринок кількох великих гравців із взаємозалежною поведінкою, можливі картельні домовленості [12];
- Монополістичну конкуренцію — велика кількість продавців із диференційованим товаром, лояльність споживачів, низькі бар’єри входу [12];
- Досконалу конкуренцію — теоретичну модель ринку з великою кількістю учасників без впливу на ціну [12].

За об’єктом конкуренції виокремлюють:

- Міжфірмову — суперництво між підприємствами однієї чи суміжних галузей, що стимулює інновації;

- Міжгалузеву — перерозподіл ресурсів між секторами відповідно до прибутковості;
- Внутрігалузеву — боротьбу за частку ринку в межах однієї галузі;
- Функціональну — конкуренцію між товарами-замінниками [13].

За рівнем прояву розрізняють внутрішньогалузеву конкуренцію (між виробниками схожих товарів, із застосуванням агресивних стратегій) та міжгалузеву, яка має макроекономічний характер і пов’язана з ефективністю розміщення капіталу [15].

За масштабом конкуренція буває локальною (в межах регіону), національною (у межах держави), міжнародною (вихід на закордонні ринки) та глобальною (участь транснаціональних корпорацій, використання цифрових технологій, логістичних ланцюгів і глобальних брендів) [17].

Сформуємо таблицю з узагальненою класифікацією конкуренції в додатку А.

Отже, конкуренція є складним багатовимірним явищем, що виконує важливі функції в ринковій економіці. Її наявність і ступінь розвитку є одними з головних чинників ефективного функціонування господарських систем, сприяють зростанню продуктивності, раціоналізації використання ресурсів та підвищенню рівня задоволення потреб населення.

1.2. Теоретичні підходи до класифікації конкурентів

У сучасній економічній теорії поняття конкуренції охоплює не лише характеристику ринкової взаємодії, а й системну оцінку самих суб’єктів конкурентного середовища. З огляду на динамічність і багатокомпонентність ринку, класифікація конкурентів є важливим аналітичним інструментом, що дозволяє підприємствам визначати потенційні загрози, планувати ефективні маркетингові стратегії, прогнозувати поведінку учасників ринку та адаптувати свої дії до змін ринкової ситуації. Теоретичні підходи до класифікації конкурентів базуються на різних критеріях, що відображають економічну,

організаційну, технологічну, географічну, стратегічну та інші сутнісні характеристики суб’єктів ринку.

Одним із найпоширеніших підходів є класифікація конкурентів за ступенем прямої загрози, яка поділяє їх на прямих і непрямих. Прямі конкуренти – це підприємства, що виробляють аналогічну продукцію та діють на одному й тому ж сегменті ринку. Їхня присутність має безпосередній вплив на обсяги продажів, частку ринку та цінову політику досліджуваного підприємства. Непрямі конкуренти – це компанії, що задовольняють подібні потреби, але з використанням альтернативних продуктів чи технологій. Наприклад, у сфері харчових послуг до прямих конкурентів ресторану належатимуть інші ресторани з аналогічною кухнею, а до непрямих – служби доставки готової їжі або супермаркети із широким кулінарним відділом [23].

Інший підхід передбачає класифікацію конкурентів за ринковою позицією. У межах цього підходу виділяють таких суб’єктів:

- Лідери ринку — компанії з найвищою часткою ринку, які задають тон у ціноутворенні, впроваджують інновації, визначають стандарти якості.

- Претенденти на лідерство — активно розвиваються, демонструють високу конкурентоспроможність, прагнуть розширення ринку.

- Послідовники — орієнтуються на збереження власної частки ринку, переважно копіюючи дії лідерів.

- Нішеві гравці — спеціалізуються на вузьких сегментах ринку, мають глибоке розуміння цільової аудиторії, але обмежені в масштабах діяльності [24].

В економічній літературі також розроблено класифікацію за типом конкурентної поведінки, що базується на аналізі тактичних і стратегічних дій підприємств. У цьому контексті виокремлюють агресивних, активних, пасивних і реактивних конкурентів. Агресивні конкуренти ініціюють цінові війни, часто впроваджують радикальні інновації або застосовують агресивний маркетинг. Активні — постійно адаптуються до ринкових змін, удосконалюють асортимент і підходи до обслуговування клієнтів. Пасивні конкуренти уникають конфронтацій, діють стабільно, не ініціюють змін. Реактивні — виявляють

низьку стратегічну ініціативу, а їхня поведінка визначається відповіддю на дії інших учасників ринку [25]. Окремо виділяється класифікація конкурентів за масштабом діяльності та географією присутності, що включає:

- Локальні конкуренти, які діють у межах окремого міста чи регіону;
- Національні конкуренти, присутні на більшості території країни;
- Міжнародні конкуренти, що працюють в декількох країнах або регіонах;
- Глобальні конкуренти, які функціонують на транснаціональному рівні, мають стандартизовані продукти та потужні фінансові й логістичні ресурси [26].

Такий підхід важливий для аналізу ступеня загроз, пов'язаних з глобалізацією, а також для оцінки бар'єрів входу на нові ринки.

Значущим у практиці конкурентного аналізу є також поділ конкурентів за стадіями життєвого циклу, де виділяють нових гравців, компанії на етапі зростання, зрілі фірми та ті, що перебувають у фазі занепаду. Кожен із цих типів має власну специфіку поведінки: новачки часто поводяться ризиковано, прагнучи привернути увагу, зрілі компанії зосереджені на оптимізації процесів і лояльності клієнтів, а підприємства, що занепадають, можуть вдаватися до демпінгу або розпродажу активів [30].

У рамках стратегічного управління часто використовується матричний підхід до класифікації конкурентів, наприклад, матриця конкурентного позиціонування (Competitor Grid), яка враховує рівень ринкової частки та потенціал зростання компанії. Це дозволяє визначити ступінь загрози з боку конкретного конкурента та відповідно побудувати контрстратегію. Усі згадані підходи мають прикладну цінність та слугують основою для проведення конкурентного аналізу за методиками SWOT, PEST, Porter's Five Forces, GAP-аналізу тощо. Вибір підходу до класифікації залежить від цілей дослідження, типу ринку, доступності інформації та рівня деталізації, необхідної для формування обґрунтованих управлінських рішень [31].

Таким чином, класифікація конкурентів — це не лише описовий інструмент, а концептуальна основа для стратегічного аналізу ринку. Вона дає змогу підприємствам сформувати реалістичне уявлення про конкурентне середовище, розуміти природу ринкової взаємодії, прогнозувати поведінку суперників і обирати найдоцільніші напрями конкурентної боротьби з урахуванням їх сильних і слабких сторін.

1.3. Методи оцінки конкурентного середовища підприємства

Оцінка конкурентного середовища є необхідною складовою стратегічного управління підприємством у ринковій економіці. Конкурентне середовище формує зовнішній контекст, у якому функціонує суб’єкт господарювання, впливаючи на його можливості, обмеження, ефективність та довгострокову стійкість. Теоретичні підходи до аналізу конкурентного середовища ґрунтуються на вивченні його структури, динаміки, взаємозв’язків між учасниками ринку, рівня концентрації, бар’єрів входу, а також інтенсивності конкуренції. Різноманітність методичних підходів дозволяє проводити оцінку як з точки зору загальних характеристик ринку, так і з урахуванням специфіки конкретної галузі чи підприємства.

Один із найвідоміших аналітичних інструментів – модель п’яти сил конкуренції Майкла Портера, яка дозволяє структурувати конкурентне середовище та визначити чинники, що визначають привабливість галузі. Згідно з цією моделлю, на інтенсивність конкуренції впливають п’ять основних сил: конкуренція між існуючими гравцями, загроза входу нових компаній, вплив постачальників, тиск з боку споживачів і загроза появи товарів-замінників. Цей підхід дозволяє не лише визначити рівень конкуренції, а й виявити стратегічні можливості для зміцнення позицій на ринку [21].

Поширеним методом є аналіз структури галузевого ринку, що базується на оцінці кількісних показників: кількості конкурентів, їх частки на ринку, рівня концентрації, рівня бар’єрів входу, ступеня диференціації товарів та наявності

надприбутків. Часто використовується індекс Герфіндаля-Гіршмана (HHI), який дає уявлення про рівень монополізації галузі: чим вищий показник, тим менше конкурентів і вища ринкова влада окремих учасників. У свою чергу, індекс концентрації Cn (наприклад, C4) дозволяє визначити частку ринку, яку контролюють кілька найбільших компаній, і таким чином оцінити ступінь олігополізації [32].

У стратегічному аналізі конкурентного середовища важливу роль відіграє PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological), що дозволяє оцінити макросередовище, в якому функціонують конкуренти. Цей метод орієнтований на виявлення зовнішніх факторів, що можуть впливати на інтенсивність конкуренції в галузі або на здатність підприємства адаптуватися до змін у політичному, економічному, соціальному чи технологічному контексті. Крім того, до фундаментальних підходів належить SWOT-аналіз конкурентного середовища, який дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства у порівнянні з конкурентами, а також визначити зовнішні можливості та загрози, що формуються в ринковому середовищі. Хоча SWOT-аналіз часто критикується за суб'єктивність, він залишається зручним інструментом для візуалізації позицій підприємства в умовах конкурентного тиску [15].

Не менш значущим є матричний підхід до оцінки конкурентного середовища, що передбачає використання матриць типу McKinsey / GE, BCG або SPACE. Наприклад, матриця BCG дозволяє класифікувати бізнес-одиниці або конкурентів за двома осями – темпами зростання ринку та відносною часткою ринку. Це дає змогу ідентифікувати підприємства з високим потенціалом зростання («зірки»), «дійних корів», «важких дітей» і «собак» – залежно від їхньої ролі в конкурентному середовищі. Матриця GE/McKinsey, своєю чергою, поглиблює цей аналіз, використовуючи багатокритеріальний підхід для оцінки привабливості ринку та конкурентної позиції [14].

У теоретичній літературі також розглядається інституційний підхід до оцінки конкурентного середовища, згідно з яким конкуренція формується не лише під впливом ринкових механізмів, але й регулюється правовими,

адміністративними, соціальними інститутами. Зокрема, рівень конкуренції може залежати від політики антимонопольного регулювання, прозорості судової системи, умов ліцензування, наявності державних преференцій тощо. У цьому контексті конкурентне середовище розглядається як результат взаємодії ринкових сил та інституційних рамок [33].

В умовах цифровізації все більшого значення набувають поведінкові підходи, зосереджені на аналізі стратегій і реакцій конкурентів. Наприклад, застосування методів конкурентної розвідки (competitive intelligence), бенчмаркінгу, аналізу моделей позиціонування в цифровому середовищі дозволяє отримати оперативну інформацію про зміну маркетингових, інноваційних або цінових стратегій конкурентів. Особливо актуальним є вивчення поведінки конкурентів на основі даних із відкритих джерел, аналізу соціальних мереж, інструментів цифрової аналітики (Google Trends, SimilarWeb, SEMrush тощо) [34].

Оцінка конкурентного середовища може також базуватися на економетричних підходах, що передбачають побудову моделей на основі статистичних даних. Такі моделі дають змогу прогнозувати зміну частки ринку, оцінювати вплив окремих змінних (наприклад, цін, витрат на рекламу, рівня інноваційної активності) на рівень конкуренції в галузі. Цей підхід дає змогу не лише ідентифікувати поточний стан ринку, а й здійснювати перспективне планування.

В додатку В згрупуємо основні методи оцінки конкурентного середовища підприємства.

Отже, сукупність теоретичних підходів до оцінки конкурентного середовища демонструє, що його аналіз має багатовекторний і міждисциплінарний характер. Він включає як класичні моделі ринкової структури, так і сучасні інтегровані підходи, що враховують поведінкові аспекти, цифрові тренди та інституційні рамки. Вибір конкретного підходу чи їх комбінації залежить від специфіки галузі, рівня доступності даних, цілей дослідження та стратегічних пріоритетів підприємства. Ґрунтовна оцінка

конкурентного середовища дозволяє підприємству не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, а й формувати проактивні стратегії для забезпечення довготривалої ринкової присутності.

Таким чином, у першому розділі проведено теоретичний аналіз сутності конкуренції, підходів до класифікації конкурентів і методів оцінки конкурентного середовища. Встановлено, що конкуренція — це системне явище, яке виконує регулятивну, стимулюючу та адаптаційну функції, сприяючи ефективності й інноваціям. Сучасна конкуренція охоплює як цінові, так і нецінові чинники, вплив цифровізації та глобалізації. Класифікація конкурентів за критеріями рівня загрози, ринкової позиції, масштабу діяльності й поведінки дозволяє сформувати структуроване уявлення про конкурентне поле. Розглянуто методи аналізу конкурентного середовища: модель п’яти сил Портера, SWOT, PEST, індекси концентрації, матриці BCG і GE/McKinsey, бенчмаркінг, економетричне моделювання. Обґрунтовано, що ефективний аналіз потребує інтеграції якісних і кількісних підходів. Отже, опрацьовані теоретичні засади становлять методологічну основу для подальшого аналізу конкурентного середовища підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА «КІНОПАРК ВЕЛЕС»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Підприємство «КІНОПАРК ВЕЛЕС» є сучасним комерційним закладом сфери розваг, діяльність якого спрямована на забезпечення якісного дозвілля населення шляхом демонстрації кінофільмів, організації тематичних подій і надання супутніх послуг. Його функціонування здійснюється у форматі багатозального кінотеатру з елементами інтеграції в торгівельно-розважальну інфраструктуру міста. «КІНОПАРК ВЕЛЕС» відіграє роль не лише культурного, а й соціально-комунікаційного осередку, що сприяє урбаністичному розвитку середовища, активізації молодіжного дозвілля та формуванню культури споживання сучасного кіно продукту [28].

Організаційно-правова форма підприємства — товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що надає йому достатню гнучкість у прийнятті управлінських рішень, спрощену процедуру реєстрації змін у структурі управління та можливість оперативно адаптуватися до ринкових умов. Власники підприємства формують статутний капітал на умовах добровільного внеску, несуть ризики в межах частки участі, що відповідає принципам корпоративної безпеки та обмеженої відповідальності [28].

Підприємство «КІНОПАРК ВЕЛЕС» є сучасним закладом кінопрокатної індустрії, розташованим у місті Івано-Франківськ. Його діяльність спрямована на забезпечення якісного дозвілля населення шляхом демонстрації кінофільмів, організації тематичних подій і надання супутніх послуг. Функціонування підприємства здійснюється у форматі багатозального кінотеатру з елементами інтеграції в торгівельно-розважальну інфраструктуру міста [29].

«КІНОПАРК ВЕЛЕС» зареєстровано як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) 19 листопада 2021 року з кодом ЄДРПОУ 44640860. Статутний капітал підприємства становить 20 000 гривень. Керівником є

Шкрібляк Марія Василівна. Основний вид діяльності згідно з КВЕД — 59.14 «Демонстрація кінофільмів». Цей вид діяльності охоплює організацію та проведення кіносеансів для публіки, включаючи показ художніх, документальних та анімаційних фільмів у кінотеатрах [27].

Крім основного, підприємство може здійснювати й інші види діяльності, передбачені його статутом, такі як:

- 56.30 — Обслуговування напоями: Надання послуг з продажу напоїв у межах кінотеатру, включаючи каву, чай, безалкогольні напої тощо.

- 56.10 — Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування: Організація точок продажу закусок та інших продуктів харчування для відвідувачів кінотеатру.

- 47.19 — Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах: Реалізація супутніх товарів, таких як попкорн, солодощі, сувенірна продукція тощо [27].

Кінотеатр розташований за адресою: вулиця Вовчинецька, 225а, ТРЦ «Велес», 3 поверх, Івано-Франківськ. Це стратегічне розміщення забезпечує високий рівень відвідуваності завдяки поєднанню з іншими розважальними та торговими закладами.

«КІНОПАРК ВЕЛЕС» має 7 кінозалів загальною місткістю 1350 місць, включаючи люкс-зал на 26 місць з розкладними кріслами, столиками та зарядними пристроями для мобільних телефонів. Кінотеатр обладнаний сучасними цифровими проекторами, системами об'ємного звуку та 3D-технологіями, що забезпечує високоякісний перегляд фільмів [36].

Матеріально-технічна база «КІНОПАРКУ ВЕЛЕС» включає кілька кінозалів різної місткості, обладнаних з урахуванням ергономічних і акустичних норм. Зали оснащені сучасними кріслами з анатомічною посадкою, що забезпечують комфорт глядачам під час тривалих переглядів. Крім основної кінозони, на території комплексу діють зона очікування, каси, автоматизовані термінали самообслуговування, зона продажу попкорну, холодних і гарячих напоїв. Розміщення підприємства у приміщенні великого торговельно-

розважального центру сприяє активному трафіку та взаємодії з супутніми сегментами споживчого попиту [36].

Управління підприємством здійснюється на засадах функціонального підходу. В структурі управління виділено такі основні підрозділи: адміністративний (керівництво, менеджмент), технічний (відповідає за функціонування кінозалів, технічне обслуговування), маркетинговий (аналіз ринку, просування подій, зв'язки з громадськістю), касовий та обслуговуючий персонал (контролери, баристи, прибиральники). Комунікація між підрозділами побудована за принципами ієрархічної підзвітності та регулярної внутрішньої звітності [28].

Підприємство активно впроваджує програми лояльності, зокрема:

- Знижки на квитки щовівторка;
- Знижки на попкорн щосереди.;
- Знижки на колективні відвідування від 15 осіб;
- Безкоштовний квиток на день народження;

Також діє система подарункових сертифікатів та карт постійного клієнта, що сприяє формуванню постійної клієнтської бази.

«КІНОПАРК ВЕЛЕС» бере участь у локальних культурних ініціативах, організовує благодійні покази та співпрацює з освітніми закладами для проведення тематичних заходів. Це підкреслює його роль як активного учасника культурного життя регіону.

Основні послуги, котрі надає підприємство розглянемо в таблиці 2.1.

Аналіз спектра послуг, які надає ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС», дозволяє зробити висновок про наявність чітко структурованої сервісної моделі, зорієнтованої на задоволення широкого кола потреб споживачів у сфері дозвілля. Основна діяльність підприємства зосереджена на демонстрації фільмів, що є традиційною формою кінопрокатного обслуговування. Водночас підприємство значно розширює свою функціональність завдяки впровадженню супутніх сервісів, що формують додану вартість і посилюють конкурентні позиції на ринку.

Таблиця 2.1 – Основні послуги, що надає ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС»

Категорія послуги	Зміст послуги
Кінообслуговування	Демонстрація художніх, анімаційних, документальних фільмів у цифровому форматі, включаючи 2D та 3D сеанси.
Проведення кінопрем'єр та заходів	Організація тематичних показів, нічних сеансів, дитячих ранків, спеціальних подій та прем'єр з участю гостей.
Обслуговування харчуванням	Продаж попкорну, напоїв, солодощів та легких закусок у фойє кінотеатру.
Продаж подарункових сертифікатів	Надання сертифікатів на перегляд фільмів або придбання продукції з бару як подарункової послуги.
Послуги онлайн-сервісів	Бронювання та купівля квитків через сайт або мобільний застосунок, електронні квитки, push-повідомлення, розсилки.
Знижкові та бонусні програми	Програми лояльності для постійних клієнтів, знижки на день народження, акційні пропозиції в окремі дні тижня.
Колективне обслуговування	Надання послуг групам відвідувачів (від 15 осіб): корпоративні заходи, шкільні відвідування, закриті покази.
Оренда залів	Можливість замовлення кінозалу для приватних подій, презентацій, конференцій або освітніх заходів.
Рекламні послуги	Розміщення відеореклами перед сеансами, банерів у приміщенні кінотеатру або на квитках та сайті.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Важливо відзначити, що «КІНОПАРК ВЕЛЕС» інтегрує у свою діяльність як класичні форми послуг (кіносеанси, продаж напоїв і снеків), так і сучасні цифрові рішення, зокрема мобільні платформи бронювання, електронні квитки та програми лояльності. Така синергія традиційного й інноваційного підходів дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін у споживчій поведінці та технологічних трендах. Особливу цінність мають послуги, орієнтовані на сегментоване обслуговування клієнтів: групові відвідування, закриті покази, прем'єрні події, що сприяють диференціації пропозиції та зміцненню іміджу закладу як культурно-соціального осередку. Крім того, підприємство активно розвиває напрям рекламних і корпоративних послуг, використовуючи простір кінотеатру не лише як місце перегляду фільмів, а й як мультимедійний майданчик для комунікації з аудиторією.

Таким чином, «КІНОПАРК ВЕЛЕС» реалізує комплексний підхід до обслуговування споживача, забезпечуючи не лише кінопокази, а й повний цикл супровідних та сервісних функцій, що підвищують якість клієнтського досвіду. Це дозволяє підприємству не лише утримувати стабільну частку ринку, а й

закладати основу для довгострокового розвитку в умовах зростаючої конкуренції та технологічної трансформації ринку розважальних послуг.

Важливою особливістю діяльності «КІНОПАРКУ ВЕЛЕС» є орієнтація на інноваційний розвиток. Підприємство впроваджує сучасні форми взаємодії з клієнтами через цифрові канали: мобільний застосунок, електронні квитки, системи лояльності, бонусні програми, розсилки новин і афіш. Розробка персоналізованих рекламних кампаній базується на аналізі даних споживчої поведінки. Таким чином, підприємство активно використовує інструменти цифрового маркетингу, що забезпечує гнучкість у роботі з цільовими сегментами.

З точки зору ринкового позиціонування, «КІНОПАРК ВЕЛЕС» зорієнтований на масового споживача, але водночас створює спеціальні пропозиції для сімей, молоді, студентів і корпоративних клієнтів. Регулярно проводяться тематичні покази, дитячі ранки, нічні кіносеанси, кінопрем’єри, що дозволяє розширити аудиторію і диференціювати пропозицію. Особливу увагу приділено створенню емоційно-позитивного клієнтського досвіду, що досягається за рахунок комфорту, сервісу та атмосфери закладу.

У фінансовому аспекті діяльність підприємства залежить від ряду зовнішніх факторів: сезонності попиту, зміни курсу валют (враховуючи закупівлю прав на іноземні фільми), державної політики у сфері культури та обмежень, пов’язаних із карантинними заходами. Основні джерела доходу – продаж квитків, реалізація супутньої продукції, оренда рекламних площ у кінотеатральних залах, а також партнерські програми з виробниками продукції масового споживання.

З огляду на соціально-культурну роль, «КІНОПАРК ВЕЛЕС» бере участь у локальних ініціативах: підтримує благодійні покази, кіноподії для людей з інвалідністю, партнерські проєкти з освітніми закладами. Таким чином, підприємство виступає не лише комерційним гравцем, а й активним учасником культурної екосистеми регіону.

Підсумовуючи, можна зазначити, що підприємство «КІНОПАРК ВЕЛЕС»

являє собою сучасну динамічну організацію у сфері дозвіллєвих послуг, яка поєднує технологічну модернізацію, клієнтоорієнтований підхід та стратегічну адаптивність. Його діяльність забезпечує як економічний результат, так і соціальний ефект через формування якісного культурного простору для широкого загалу населення. Підприємство «КІНОПАРК ВЕЛЕС» є важливим елементом культурної та розважальної інфраструктури Івано-Франківська. Завдяки сучасному технічному оснащенню, клієнтоорієнтованій маркетинговій стратегії та активній соціальній позиції, кінотеатр забезпечує високий рівень обслуговування та сприяє розвитку культурного середовища міста.

2.2. Аналіз економічних показників підприємства

В таблиці 2.2. розглянемо основні фінансово-економічні показники підприємства за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних економічних показників підприємства ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС»

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення 2023/2022 (%)	Абсолютне відхилення 2024/ 2023	Відносне відхилення 2024/2023 (%)
Дохід (тис грн)	42161	113018	220916	70857	168.06	107898	95.47
Чистий прибуток (тис грн)	2500	10956	20592	8456	338.24	9636	87.95
Активи (тис грн)	16483	56501	72750	40018	242.78	16249	28.76
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	245	1118	1142	873	356.33	24	2.15
Довгострокові зобов’язання (тис грн)	0	154	0	154	-	-154	-100.0
Поточні зобов'язання (тис грн)	22864	44631	44235	21767	95.2	-396	-0.89
Власний капітал (тис грн)	-6382	11717	28515	18099	-283.59	16798	143.36

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2022 році дохід підприємства становив 42161 тис. грн, у 2023 році — вже 113018 тис. грн (зростання на 168.06%), а у 2024 році — 220916 тис. грн (приріст на 95.47%). Протягом двох років дохід зріс більш ніж у п’ять разів, що свідчить про успішну стратегію розширення ринку та ефективне управління

продажами. Чистий прибуток у 2022 році дорівнював 2500 тис. грн, у 2023 — 10956 тис. грн (приріст на 338.24%), у 2024 — 20592 тис. грн (+87.95%). Така динаміка вказує на зростання маржинальності й підвищення ефективності фінансового управління.

Активи зросли з 16483 тис. грн у 2022 році до 72750 тис. грн у 2024 році, що демонструє інвестиції у виробничу базу та зміцнення ресурсного потенціалу. Грошові кошти зросли з 245 тис. грн у 2022 році до 1142 тис. грн у 2024 році, що свідчить про покращення ліквідності, хоча незначне зростання у 2024 році може вказувати на активне реінвестування.

Довгострокові зобов'язання виникли у 2023 році (154 тис. грн), але були погашені у 2024-му, що свідчить про здатність швидко обслуговувати борги. Поточні зобов'язання зросли з 22864 тис. грн у 2022 році до 44631 тис. грн у 2023-му, після чого незначно знизились (44235 тис. грн у 2024 році), що свідчить про стабілізацію оборотного капіталу. Власний капітал, який у 2022 році був від'ємним (-6382 тис. грн), у 2023 році зріс до 11717 тис. грн, а у 2024 — до 28515 тис. грн. Це свідчить про суттєве фінансове оздоровлення та зростання стійкості підприємства.

В таблиці 2.3. проведемо аналіз ліквідності підприємства.

Таблиця 2.3 – Аналіз ліквідності ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС»

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення 2023/2022 (%)	Абсолютне відхилення 2024/2023	Відносне відхилення 2024/2023 (%)
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.67	1.23	1.37	0.56	83.5821	0.14	11.3821
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.01	0.03	0.03	0.02	200.0	0.0	0.0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.46	0.68	1.01	0.22	47.8261	0.33	48.5294

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2022 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 0.67, що нижче нормативного рівня (1.0–2.0) та свідчило про можливі труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань. У 2023 році показник зріс до 1.23 (+83.58%), що

засвідчило відновлення платоспроможності. У 2024 році він досяг 1.37 (+11.38%), що вказує на подальше зміцнення ліквідної позиції підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році становив 0.01 — критично низький рівень. У 2023 році він зріс до 0.03 (+200%), але залишався недостатнім. У 2024 році показник не змінився, що свідчить про стабілізацію, однак із збереженням дефіциту грошових резервів. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2022 році дорівнював 0.46, у 2023 — 0.68 (+47.83%), а в 2024 — 1.01 (+48.53%). Це свідчить про поступове покращення оборотності активів і досягнення нормативного рівня фінансової стійкості.

Для визначення ефективності діяльності підприємства проведемо оцінку коефіцієнта автономії, коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом, коефіцієнта заборгованості та рентабельності підприємства в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз економічної ефективності діяльності підприємства ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС»

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення 2023/2022 (%)	Абсолютне відхилення 2024/2023	Відносне відхилення 2024/2023 (%)
Коефіцієнт автономії	-0.39	0.21	0.39	0.6	-153.8462	0.18	85.7143
Рентабельність активів (ROA)	0.15	0.19	0.28	0.04	26.6667	0.09	47.3684
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-1.03	4.72	1.02	5.75	-558.2524	-3.7	-78.3898
Чиста маржа	0.07	0.1	0.09	0.03	42.8571	-0.01	-10.0
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-5.62	7.09	2.33	12.71	-226.1566	-4.76	-67.1368
Коефіцієнт заборгованості	1.39	0.79	0.61	-0.6	-43.1655	-0.18	-22.7848

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2022 році коефіцієнт автономії становив -0.39, що свідчило про повну залежність від зовнішнього фінансування. У 2023 році він зріс до 0.21 (+153.85%), а у 2024 — до 0.39 (+85.71%), що вказує на зменшення боргової залежності та зміцнення фінансової стійкості. Рентабельність активів (ROA) зросла з 0.15 у 2022 році до 0.28 у 2024 році, що свідчить про ефективніше

використання ресурсів. Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2022 році була негативною (-1.03), але у 2023 досягла 4.72, а у 2024 знизилась до 1.02 — показник залишився позитивним, попри спад, і вказує на прибуткову діяльність. Чиста маржа підвищилась з 0.07 у 2022 році до 0.10 у 2023, після чого зменшилась до 0.09 у 2024 році, залишаючись на прийнятному рівні. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом був від'ємним у 2022 році (-5.62), зріс до 7.09 у 2023 та знизився до 2.33 у 2024 році — показники свідчать про суттєве покращення фінансової бази навіть з урахуванням часткового спаду. Коефіцієнт заборгованості знизився з 1.39 у 2022 році до 0.61 у 2024 році, що демонструє скорочення боргового навантаження та покращення структури капіталу.

Узагальнюючи, фінансові показники ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» у 2022–2024 роках свідчать про стабільне зміцнення фінансової стійкості, підвищення прибутковості та зниження залежності від позикових ресурсів, що є результатом ефективного управління та обґрунтованої стратегії розвитку.

2.3. Характеристика основних конкурентів та оцінка рівня конкуренції підприємства

Характеристику рівня конкуренції підприємства розпочнемо зі SWOT-аналізу (табл. 2.5.). Високі оцінки сильних сторін (7–8 балів) свідчать про достатню внутрішню конкурентоспроможність. Серед них — вигідне розташування кінотеатру в ТРЦ, доступна цінова політика, програми лояльності та ефективна цифрова комунікація. Слабкі сторони пов'язані з обмеженим масштабом діяльності та технічною базою: недостатня кількість залів, відсутність сучасних форматів (IMAX, 4DX), залежність від дистриб'юторів і слабка присутність у національному медіаполі. Можливості (7–9 балів) відображають потенціал зростання, зокрема завдяки популяризації українського кіно, співпраці з освітніми та культурними установами, а також цифровому маркетингу й персоналізованим комунікаціям. Загрози (до 10 балів) свідчать про

серйозні ризики: конкуренція з боку великих мереж, зростання популярності онлайн-кінотеатрів і сезонність попиту, що ускладнює управління прибутковістю.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз конкурентного середовища ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» з бальними оцінками

Сильні сторони (Strengths)	**Оцінка (1–10)**	**Слабкі сторони (Weaknesses)**	**Оцінка (1–10)**
Вигідне розташування у ТРЦ з високим трафіком	8	Обмежена кількість кінозалів порівняно з великими конкурентами	4
Доступна цінова політика для широкої аудиторії	8	Залежність від контенту дистриб'юторів	5
Система знижок, бонусів і програм лояльності	7	Обмежені технічні ресурси (відсутність IMAX, 4DX)	4
Активна взаємодія з клієнтами через цифрові канали	7	Відсутність масштабної рекламної присутності у загальнонаціональних ЗМІ	5
Можливості (Opportunities)	**Оцінка (1–10)**	**Загрози (Threats)**	**Оцінка (1–10)**
Зростання інтересу до українського кінематографа	9	Конкуренція з боку технічно потужних мережевих кінотеатрів	9
Партнерство з освітніми, корпоративними й культурними установами	7	Поширення онлайн-кінотеатрів та зміна моделі споживання	10
Розширення цифрових маркетингових інструментів	8	Сезонність попиту та зниження відвідуваності в періоди низької активності	7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, SWOT-аналіз демонструє наявність стабільного внутрішнього потенціалу ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС», однак для утримання позицій в умовах зовнішнього тиску необхідне впровадження стратегічних заходів: технологічне оновлення, активна цифровізація, розширення партнерств і підвищення інформаційної видимості. Реалізація цих кроків дозволить зміцнити конкурентні позиції та розширити ринкову присутність.

Наступним етапом дослідження буде здійснення PEST-аналізу підприємства в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз конкретного середовища підприємства

Категорія	Фактор	Опис впливу на підприємство	Оцінка (1–10)
Політичні (P)	Державна підтримка українського кінематографа	Підвищує попит на національний контент, розширює репертуар, підвищує лояльність до локального кінотеатру.	8
	Місцева культурна політика (події, фестивалі)	Створює можливості для участі в культурних заходах, зміцнює зв'язок з громадою.	7
	Військовий стан, обмеження на масові заходи	Може призвести до тимчасового припинення діяльності або скорочення потоку глядачів.	9
	Податкове навантаження на розважальний бізнес	Впливає на фінансову стійкість, знижує рентабельність.	6
Економічні (E)	Коливання валютного курсу	Ускладнює закупівлю іноземного контенту, впливає на цінову політику.	8
	Рівень доходів населення	Прямо впливає на відвідуваність, особливо в умовах зниження платоспроможності.	9
	Інфляція та подорожчання енергоносіїв, оренди	Збільшує витрати, вимагає перегляду цін і витрат.	7
	Обмежений доступ до інвестицій та фінансування	Ускладнює оновлення технічної бази, модернізацію залів.	6
Соціальні (S)	Зростання інтересу до українського кіно	Створює конкурентну перевагу для кінотеатрів із локальним контентом.	8
	Зміна дозвіллєвих звичок (цифрові формати, TikTok-ефект, нетривале споживання контенту)	Вимагає переосмислення формату взаємодії з аудиторією, оптимізації тривалості сеансів.	7
	Попит на сімейний і молодіжний формат дозвілля	Дає змогу створювати пакети послуг, знижки, пропозиції для ЦА.	6
	Локалізація відпочинку, безпечні та близькі місця	Перевага для кінотеатрів у регіональних ТРЦ, підвищення відвідуваності серед місцевого населення.	7
Технологічні (T)	Онлайн-кінотеатри, стрімінгові платформи	Знижують частоту відвідувань, особливо серед молоді, є серйозною конкурентною загрозою.	10
	Цифрові маркетингові та CRM-інструменти	Дають змогу персоналізувати обслуговування, підвищити ефективність комунікації.	8
	Дешевші цифрові технології (LED, автоматизація процесів)	Сприяють доступнішій модернізації для малих кінотеатрів.	7
	Новітні формати якості зображення й звуку (IMAX, 4DX, Dolby Atmos)	Встановлюють високі стандарти, до яких слід прагнути; інакше — втрата частини аудиторії.	9

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

PEST-аналіз підприємства ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» демонструє багатовекторний вплив макросередовища, в якому поєднуються як сприятливі умови, так і суттєві виклики. Політичні чинники характеризуються відносною підтримкою з боку держави у сфері культури та кіноіндустрії, проте

залишаються вразливими до непередбачуваних обмежень, пов’язаних із воєнним станом та регуляцією масових заходів. Економічне середовище є критичним для стабільності кінотеатру: коливання доходів населення, зростання витрат та нестабільність валюти формують жорсткі фінансові умови функціонування. Водночас, соціальні чинники демонструють зростання інтересу до українського контенту, локалізованих форматів відпочинку та зміну дозвіллєвих звичок, що відкриває нові можливості для розвитку підприємства через адаптацію пропозиції до сучасного попиту. Найбільш напруженим виявилося технологічне середовище: швидке поширення стримінгових платформ, очікування інновацій у кінотеатральному досвіді та необхідність технічного оновлення потребують стратегічної переорієнтації. У сукупності, аналіз підтверджує, що ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» функціонує в умовах, де рівень загроз перевищує можливості, однак за наявності ефективного управлінського реагування можлива трансформація цих викликів у довгострокові переваги.

З метою оцінки позицій ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» у конкурентному середовищі міста Івано-Франківськ було здійснено бенчмаркінговий аналіз, у межах якого порівняно основні параметри діяльності провідних кінопрокатних закладів регіону. У таблиці 2.7. наведено зіставлення таких чинників, як кількість кінозалів, рівень технічного оснащення, цінова політика, наявність програм лояльності, розташування, додаткові послуги, цифрові сервіси, характеристика репертуару та маркетингова активність.

Порівняльний аналіз чотирьох основних гравців кінопрокатного ринку Івано-Франківська, включно з ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС», дозволяє зробити низку суттєвих висновків про їхні позиції, конкурентні переваги та слабкості. Насамперед, важливим є те, що усі підприємства діють у досить різних ринкових нішах і мають свої характерні особливості в позиціонуванні. ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» демонструє стабільну присутність на ринку завдяки розташуванню у торгово-розважальному центрі, що забезпечує постійний пішохідний трафік і потенційний приплив глядачів. Цінова політика є доступною для широкої аудиторії, що формує лояльну клієнтську базу. Наявність програм лояльності та

базових цифрових сервісів відповідає мінімальним стандартам сучасного обслуговування.

Таблиця 2.7 – Порівняльний аналіз конкурентів (бенчмаркінг)

Параметр	**КІНОПАРК ВЕЛЕС**	**Кінотеатр «Люм'єр»**	**Кінотеатр «Космос»**	**Кінотеатр «Плаза»**
Кількість залів	3	4	2	5
Технічне оснащення	Стандартне	Dolby Digital	Стандартне	Dolby Atmos
Цінова політика	Середня	Середня	Низька	Висока
Програми лояльності	Є	Є	Немає	Є
Локація	ТРЦ «Велес»	Центр міста	Спальний район	ТРЦ «Плаза»
Додаткові послуги	Кафе, дитяча зона	Кафе	Немає	Ресторан, VR-зона
Онлайн-сервіси	Продаж квитків	Продаж квитків	Немає	Продаж квитків, додаток
Репертуар	Комерційне, українське кіно	Артхаус, фестивальні фільми	Комерційне кіно	Прем'єри, блокбастери
Маркетингова активність	Середня	Висока	Низька	Висока

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Однак бенчмаркінг виявляє низку конкурентних прогалин. Порівняно з «Люм'єром» і «Плазою», технічне оснащення «КІНОПАРК ВЕЛЕС» поступається за якістю – відсутні інноваційні формати (як-от Dolby Atmos або 4DX), що важливо для залучення преміальної аудиторії. Також відчутним є брак додаткових послуг, які створюють додану вартість для споживача (ресторан, VR-зона, інтерактивні елементи, тощо). У цьому аспекті кінотеатр «Плаза» є безумовним лідером.

Щодо маркетингової активності, ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» займає проміжну позицію. Його цифрова комунікація є наявною, але не досягає рівня агресивної просувальної кампанії «Люм'єра», який активно співпрацює з фестивалями, кінофоруми та локальними медіа. Крім того, привабливість репертуару залишається орієнтованою здебільшого на масові фільми, тоді як конкуренти комбінують комерційні продукти з артхаусом або ексклюзивними прем'єрами, що дозволяє їм охоплювати ширший спектр глядацьких уподобань.

Отже, результати бенчмаркінгу свідчать, що ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» займає стабільну, але вразливу позицію у конкурентному середовищі міста Івано-Франківськ. Попри наявність ряду сильних сторін, підприємство поступається конкурентам у технічному розвитку, розширеності спектру послуг і рівні маркетингової активності.

Для системної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» порівняно з провідними кінотеатрами Івано-Франківська було побудовано матрицю конкурентоспроможності. Цей інструмент дозволяє кількісно проаналізувати сильні й слабкі сторони підприємства у розрізі критично важливих для ринку показників, з урахуванням їхньої вагомості для кінцевого споживача. Оцінювання здійснювалося за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 — мінімальний рівень відповідності критерію, 5 — високий рівень (табл. 2.8.).

Матриця охоплює такі показники: технічне оснащення, рівень сервісу, маркетинг, асортимент і якість репертуару, ціни, комфорт, додаткові послуги, онлайн-сервіси та локація. До кожного з критеріїв було застосовано коефіцієнт значущості відповідно до його впливу на поведінку глядача.

Таблиця 2.8 – Матриця конкурентоспроможності основних кінотеатрів м. Івано-Франківськ

Показник	Вага	КіноПарк Велес	Люм’єр	Космос	Плаза
Технічне оснащення	0.15	3 (0.45)	4 (0.60)	2 (0.30)	5 (0.75)
Рівень сервісу	0.10	4 (0.40)	4 (0.40)	3 (0.30)	5 (0.50)
Маркетинг	0.10	3 (0.30)	5 (0.50)	2 (0.20)	5 (0.50)
Репертуар	0.10	4 (0.40)	5 (0.50)	3 (0.30)	5 (0.50)
Цінова політика	0.15	4 (0.60)	4 (0.60)	5 (0.75)	2 (0.30)
Комфорт/інтер'єр	0.10	4 (0.40)	4 (0.40)	3 (0.30)	5 (0.50)
Додаткові послуги	0.10	3 (0.30)	3 (0.30)	2 (0.20)	5 (0.50)
Онлайн-сервіси	0.10	4 (0.40)	5 (0.50)	2 (0.20)	5 (0.50)
Локація	0.10	5 (0.50)	5 (0.50)	3 (0.30)	5 (0.50)
Сумарна оцінка	1.00	3.85	4.30	2.85	4.55

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Результати свідчать, що ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» демонструє помірний рівень конкурентоспроможності — 3.85 бала із 5 можливих. Порівняно з основними конкурентами, підприємство має такі переваги:

- Вигідна локація — високий коефіцієнт доступності (ТРЦ, трафік);

- Цінова політика та комфорт — оптимальні для цільової аудиторії;

- Стабільна присутність в онлайн-продажах — відповідає сучасним вимогам.

Водночас основні недоліки — відносно слабше технічне оснащення, недостатній рівень маркетингової активності та обмежений набір додаткових послуг — не дозволяють кінотеатру вийти на рівень лідерів. У цьому аспекті прикладом можуть слугувати «Плаза» (з найвищою оцінкою — 4.55 бала) та «Люм'єр» (4.30 бала), які поєднують сильний бренд, технічні інновації та активну взаємодію з аудиторією.

Модель п'яти сил Майкла Портера — це один із найефективніших інструментів стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску з боку основних ринкових сил. Нижче подано повну характеристику кожної з них стосовно діяльності ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» у місті Івано-Франківськ (табл. 2.9.).

Модель Портера демонструє, що ринок кінопрокату в Івано-Франківську є високо конкурентним, із значним тиском з боку чинних гравців, товарів-замінників і споживачів. Основними викликами для ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» є:

- Потреба в технічному оновленні для збереження конкурентоздатності;

- Активна комунікація з глядачем через цифрові канали, програми лояльності, інтерактивні заходи;

- Диверсифікація контенту, включаючи підтримку українських фільмів та нішевих форматів;

- Розвиток партнерських зв'язків з локальними спільнотами та освітніми установами як бар'єр для зменшення залежності від дистриб'юторів.

Таблиця 2.9 – Модель п’яти сил Майкла Портера для ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС»

Сила конкуренції	Опис впливу на підприємство	Рівень сили
1. Конкуренція між наявними гравцями	У місті Івано-Франківськ функціонує кілька кінотеатрів — «Люм’єр», «Плаза», «Космос», які є безпосередніми конкурентами. Високий рівень технічного оснащення, маркетингові бюджети та сформована клієнтська база зумовлюють інтенсивну боротьбу за відвідувача. «КІНОПАРК ВЕЛЕС» має помірні конкурентні переваги, але значна частина ринку вже поділена.	Високий
2. Загроза з боку товарів-замінників	Стрімке зростання популярності онлайн-кінотеатрів (Netflix, Megogo, Sweet.tv) та домашніх кінотеатрів із підписками створює серйозну загрозу. Висока доступність, гнучкість перегляду та широка пропозиція контенту поступово змінюють модель споживання.	Високий
3. Загроза появи нових конкурентів	Високі бар’єри входу на ринок — потреба в значних інвестиціях (обладнання, оренда, контент), обмежена кількість вигідних локацій, складність у веденні перемовин з дистриб’юторами — обмежують ймовірність появи нових конкурентів у короткостроковій перспективі.	Низький
4. Сила постачальників	Постачальниками виступають кінодистриб’ютори, які контролюють доступ до нового контенту. В умовах обмеженого ринку (особливо українського кіно) та укладання договорів на ексклюзивне право прокату — позиція постачальників є сильною. Водночас, із розширенням локального виробництва українського контенту з’являються варіанти для маневру.	Середній
5. Сила споживачів (глядачів)	Споживач має широкий вибір: різні кінотеатри, формати, платформи. Наявність альтернатив у вигляді стримінгових сервісів, акцій, знижок та програм лояльності підвищує перехідну здатність споживача. Він швидко змінює вподобання залежно від зручності, ціни, контенту. Тому сила глядача є відносно високою.	Високий

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, за моделлю Портера ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» функціонує в умовах високого конкурентного тиску. Для підтримки стійкої ринкової позиції підприємству слід зосередити увагу на підвищенні клієнтоорієнтованості, технологічному вдосконаленні, активному використанні маркетингових інструментів і зміцненні власної брендової ідентичності.

Матриця BCG є класичним інструментом стратегічного аналізу портфеля бізнесу, який дозволяє класифікувати напрями діяльності або продуктові сегменти підприємства за двома критеріями: темпами зростання ринку та

відносною ринковою часткою. Застосування цієї моделі до ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» дає змогу оцінити конкурентоспроможність окремих складових послуг і сформулювати рекомендації щодо їх розвитку або оптимізації.

Таблиця 2.10 – Матриця BCG для ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС»

Напрям діяльності	**Ринкова частка**	**Темпи зростання ринку**	**Квадрант матриці BCG**	**Стратегічні рекомендації**
Стандартні кінопокази	Висока	Низькі	«Дійна корова»	Підтримка стабільного доходу, мінімізація витрат
Показ українського авторського кіно	Низька	Високі	«Знак питання»	Активний маркетинг, партнерство з фестивалями, просування
Дитячі та сімейні ранкові сеанси	Середня	Високі	«Зірка»	Інвестувати в розвиток, розширити частоту та формат
Прокат за індивідуальними замовленнями (івенти, корпоративи)	Низька	Низькі	«Собаки»	Розглянути виведення або мінімізувати витрати
Кінотеатр у форматі «екран + лекція / освітній показ»	Низька	Середні	«Знак питання»	Пілотне тестування, пошук цільових партнерів
Продаж попкорну, напоїв, снеків	Висока	Низькі	«Дійна корова»	Максимізація прибутку, покращення обслуговування

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проведений аналіз свідчить, що більшість стабільних доходів ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» формується за рахунок напрямів, які належать до квадранту «Дійні корови». Це класичні кінопокази та супутні послуги, як-от продаж снеків. Водночас, перспективними є сімейні формати й освітньо-культурні ініціативи — вони мають потенціал стати «Зірками» за умови грамотної інвестиційної та маркетингової підтримки. Найменш рентабельними наразі є прокатні послуги під замовлення, які мають невисокий попит і не дають достатньої маржі. Рекомендується переглянути доцільність їх збереження в портфелі або суттєво знизити операційні витрати в цьому сегменті. Отже, матриця BCG показує, що ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» має стабільну фінансову основу за рахунок традиційних продуктів, але для подальшого розвитку й

утримання позицій на ринку слід інвестувати в сегменти з високим потенціалом зростання — зокрема, українське авторське кіно та сімейні сеанси. Водночас варто оптимізувати ресурси, що спрямовуються на малоприбуткові напрями, з метою підвищення загальної ефективності портфеля послуг.

Таким чином, у другого розділу проведено всебічний аналіз факторів, що формують конкурентну позицію ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС». Встановлено, що підприємство має стабільну організаційну структуру, розвинену матеріально-технічну базу, орієнтацію на клієнта та ефективну модель ціноутворення. Водночас виявлено недоліки — зокрема, технічне відставання, обмеженість додаткових сервісів та низьку інтенсивність маркетингових заходів. Фінансовий аналіз за 2022–2024 роки показав стійке зростання доходів, прибутковості, підвищення ліквідності та рентабельності. Підприємство суттєво зміцнило свою фінансову стійкість, що створює потенціал для подальшого розвитку.

Оцінка конкурентного середовища за допомогою SWOT, PEST, бенчмаркінгу, моделі Портера та матриці BCG дала змогу всебічно оцінити ринкові позиції. Зокрема, SWOT і PEST підтвердили наявність внутрішнього потенціалу та зовнішніх ризиків. Бенчмаркінг показав відставання від лідерів у сфері інновацій, сервісів і маркетингу. Матриця конкурентоспроможності оцінила позицію підприємства як нижчу за середню (3.85 бала проти 4.55 у лідера). Модель Портера виявила високий тиск із боку замінників і споживачів. За BCG, основні напрями діяльності — це «дійні корови» й «зірки», тоді як окремі формати потребують перегляду. Отже, ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» має позитивну динаміку й адаптивність до ринку, але для посилення конкурентоспроможності необхідно здійснити модернізацію, розширити спектр послуг, посилити маркетингові активності та впровадити сучасні цифрові інструменти.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА «КІНОПАРК ВЕЛЕС»

3.1. Проблеми, виклики та перспективи розвитку конкурентної позиції підприємства

У сучасному конкурентному середовищі ринку кінопрокатних послуг підприємства, що не належать до потужних мережевих операторів, стикаються з низкою об'єктивних і суб'єктивних обмежень, які значною мірою впливають на стійкість їхніх ринкових позицій. На основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС», а також результатів SWOT, PEST, моделі п'яти сил Портера та матриці BCG, можна виокремити низку актуальних проблем і викликів у забезпеченні та зміцненні його конкурентної позиції на локальному ринку Івано-Франківська (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1 – Проблеми та виклики розвитку конкурентної позиції підприємства

Категорія	**Суть проблеми**	**Наслідки для конкурентної позиції**
Макросередовище	Економічна нестабільність, високий рівень інфляції, політичні ризики, зміни у законодавстві	Зниження інвестиційної привабливості та гнучкості в управлінні
Зовнішня конкуренція	Конкуренція з мережевими кінотеатрами та онлайн-кінотеатрами; зміна поведінки споживача	Втрата частини аудиторії, зменшення ринкової частки
Технічне оснащення	Відсутність інноваційних форматів показу (IMAX, 4DX), обмежена кількість кінозалів	Сприйняття кінотеатру як застарілого, низька готовність споживача платити більше
Маркетинг і просування	Недостатня маркетингова активність на загальнонаціональному рівні, слабкий брендинг	Слабка впізнаваність, низька ефективність залучення нових клієнтів
Кадрове забезпечення	Відсутність системи підвищення кваліфікації персоналу, нестабільна якість сервісу	Низький рівень лояльності клієнтів, репутаційні ризики
Диверсифікація доходів	Обмежена структура доходів, орієнтація лише на прокат та буфетну продукцію	Висока залежність від сезонного попиту, відсутність фінансового буфера

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Підприємство демонструє структурну вразливість до змін макросередовища: економічна нестабільність, інфляція, податковий тиск і політичні ризики ускладнюють операційну діяльність та інвестиційне планування. За PEST-аналізом, політико-правові й економічні чинники мають істотний вплив, ігнорування яких може знизити рентабельність і скоротити частку ринку. Друга проблема — зовнішня конкуренція. ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» протистоїть потужним мережам кінотеатрів із сучасною технікою, більшими залами та додатковими послугами. Одночасно зростає вплив стримінгових платформ (Netflix, Megogo тощо), що змінюють поведінку глядачів. У моделі Портера ці фактори проявляються як високий тиск з боку товарів-замінників та сили покупця. Додатково, технічна відсталість (відсутність IMAX, 4DX тощо), обмежена кількість залів і середній комфорт знижують конкурентність і цінове сприйняття.

З маркетингового боку — низька присутність у загальнонаціональних медіа, слабка впізнаваність бренду та нестача фінансів для повноцінних рекламних кампаній. Хоча базові цифрові інструменти використовуються, підприємству необхідне посилення діджитал-просування та брендингу.

Внутрішні виклики охоплюють кадрові процеси та сервісну культуру. На відміну від мережевих конкурентів із стандартизованим навчанням персоналу, у ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» відсутня формалізація, що впливає на якість обслуговування й клієнтську лояльність. Окрема проблема — низький рівень диверсифікації доходів. Підприємство орієнтується переважно на прокат і буфет, тоді як конкуренти використовують додаткові джерела прибутку: брендовану продукцію, партнерства, ліцензування. Це підвищує вразливість до сезонних коливань попиту.

Отже, проблеми ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» охоплюють як зовнішні, так і внутрішні чинники. Для зміцнення позицій необхідно впровадити технологічні інновації, оновити маркетинг, урізноманітнити джерела доходів і оптимізувати роботу з персоналом. Лише за умов цілеспрямованих дій підприємство зможе

утримати ринкову частку та забезпечити стійке зростання в умовах жорсткої конкуренції.

У контексті сучасних трансформацій ринку розваг в Україні перспективи розвитку конкурентної позиції підприємства ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» визначаються комбінацією внутрішніх ресурсів, здатності до адаптації, інноваційного потенціалу та ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища. Аналіз чинників SWOT, PEST, матриці конкурентоспроможності та моделі Портера дозволяє сформувати науково обґрунтовані напрями стратегічного розвитку.

Таблиця 3.2 – Перспективні напрями розвитку конкурентної позиції ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС»

№	Напрям розвитку	Конкретизація заходів	Очікуваний результат
1	Диференціація послуг	Тематичні кінопокази, події мовою оригіналу, інтер'єктивні презентації	Зростання лояльності клієнтів, підвищення відвідуваності
2	Посилення цифрової взаємодії	Удосконалення мобільного застосунку, персоналізовані пропозиції, CRM	Залучення молодіжної аудиторії, зростання продажів онлайн
3	Диверсифікація джерел доходу	Проведення бізнес-заходів, трансляцій, оренда залів, партнерство з освітніми закладами	Зменшення залежності від касових зборів, стабілізація прибутку
4	Модернізація технічної інфраструктури	Інвестиції в звук, зображення, впровадження VR/AR, оновлення обладнання	Підвищення цінності послуги, покращення іміджу
5	Розширення локального партнерства	Співпраця з місцевими навчальними закладами, культурними установами, туристичними агенціями	Залучення нових клієнтів, розширення ринкового охоплення
6	Гнучка система тарифікації	Запровадження знижок для студентів, пенсіонерів, сімей, системи диференційованих цін	Підвищення середньої заповненості кінозалів, стабілізація попиту
7	Адаптація кадрової політики	Введення гнучких графіків, навчання персоналу, стимулювання ініціативності	Підвищення якості обслуговування, зменшення плинності кадрів
8	Сценарне планування діяльності	Аналіз сезонності, планування маркетингових кампаній, адаптація репертуару	Оптимізація витрат, покращення відповідності пропозиції до попиту

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Насамперед, варто відзначити потенціал зміцнення конкурентної позиції через диференціацію послуг. Попри технологічні обмеження (відсутність IMAX,

4DX), підприємство може зосередитись на створенні унікального клієнтського досвіду: тематичні події, ретро-вечори, покази мовою оригіналу, інтерактивні презентації. Це сприятиме емоційному залученню аудиторії та підвищенню лояльності. Перспективним напрямом є посилення цифрової взаємодії: модернізація мобільного застосунку, персоналізовані рекомендації, автоматизовані знижки та розширення функцій онлайн-бронювання й кастомізації сеансів. Доцільним є пошук альтернативних джерел доходу: співпраця з корпоративним сегментом (закриті покази, оренда залів для бізнес-заходів), трансляція подій, розвиток культурно-просвітницьких програм (документальне кіно, фестивалі, соціальні проєкти).

У стратегічному вимірі — модернізація технічної бази: покращення звуку й зображення, впровадження VR/AR-технологій для мультисенсорного досвіду, що підвищить цінність послуги та імідж інноваційного майданчика. Розширення партнерств із навчальними закладами, культурними й туристичними установами сприятиме залученню нових сегментів аудиторії та зміцненню бренду. В умовах глобальних викликів (стримінги, сезонність, інфляція) важливим є підвищення організаційної гнучкості: сценарне планування попиту, диференційовані тарифні сітки (для студентів, пенсіонерів, сімей), адаптивна кадрова політика.

Отже, перспективи розвитку ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» пов’язані з технологічною модернізацією, цифровою трансформацією, диверсифікацією доходів та розширенням партнерських зв’язків. Комплексна реалізація цих напрямів забезпечить адаптацію до ринкових викликів і стійке позиціонування на регіональному ринку розваг.

3.2. Розробка системи заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

У світлі виявлених проблем та потенційних напрямів розвитку конкурентної позиції підприємства, постає нагальна потреба у розробці комплексної системи заходів, спрямованої на зміцнення позицій ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» на локальному ринку розважальних послуг. Така система повинна враховувати як зовнішні виклики (технологічну конкуренцію, зміни у споживацькій поведінці, розвиток онлайн-сервісів), так і внутрішні обмеження (ресурсна база, обмежена рекламна активність, технічні характеристики).

Загальні принципи побудови системи заходів представлені на рисунку 3.1.

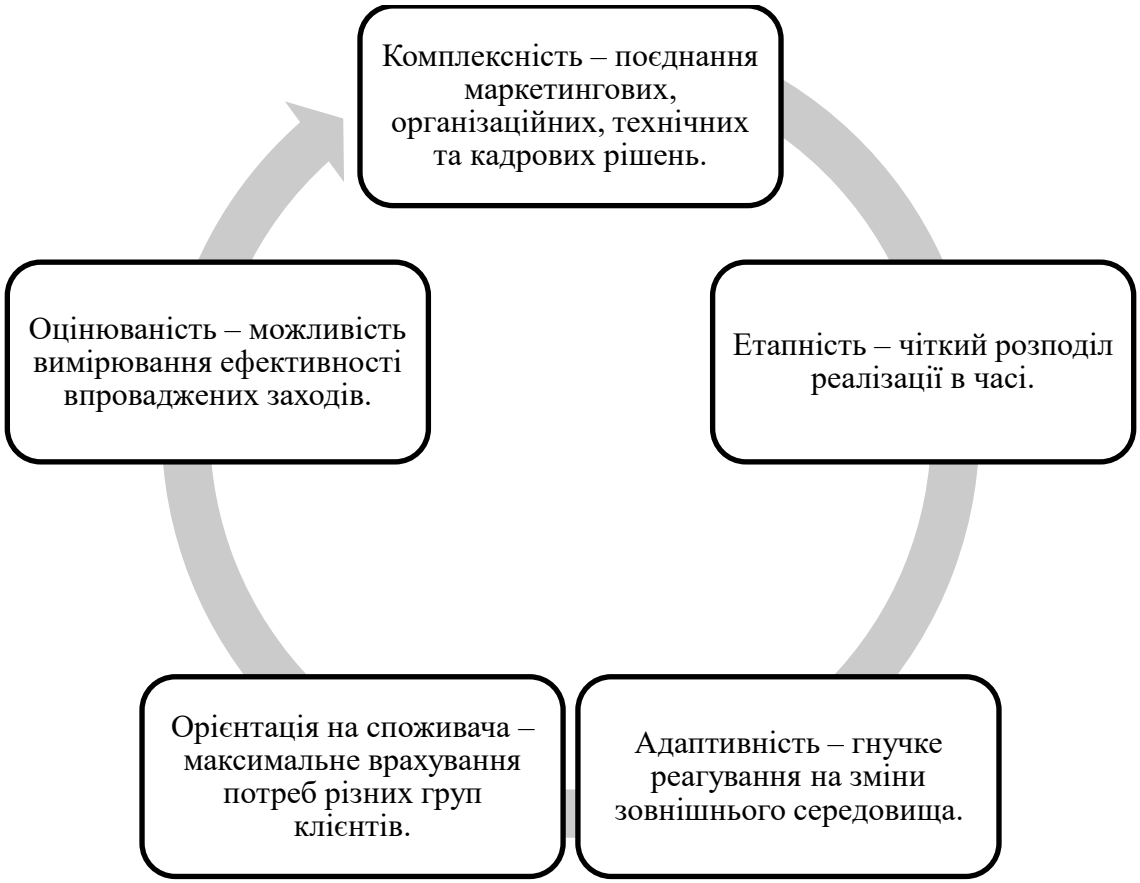


Рисунок 3.1 – Загальні принципи побудови системи заходів

Джерело: складено автором

З огляду на виявлені проблеми, стратегічні виклики та потенціал зростання конкурентної позиції ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС», постає необхідність формування структурованої системи заходів, яка дозволить зміцнити ринкові

позиції підприємства, підвищити ефективність функціонування та адаптувати бізнес-модель до змін у зовнішньому середовищі. У таблиці 3.3. представлені основні напрями заходів, що відображають комплексний підхід до розвитку технічного, маркетингового, організаційного та кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 3.3 – Основні напрями системи заходів

№	Напрям заходу	Суть заходів	Ефект
1	Технічна модернізація	Впровадження нових систем акустики, покращення зображення, встановлення інтерактивних панелей	Підвищення якості споживчого досвіду, зростання задоволеності
2	Продуктова диверсифікація	Організація трансляцій театрів, спортивних подій, освітніх програм, VR/AR-форматів	Розширення цільової аудиторії, зменшення сезонності
3	Розвиток цифрових каналів	Розробка повнофункціонального мобільного додатку, CRM-системи, автоматизація розсилок	Підвищення ефективності просування, персоналізація пропозицій
4	Розвиток партнерств	Співпраця з місцевими школами, ВНЗ, турфірмами, ресторанами	Розширення клієнтської бази, синергія маркетингових активностей
5	Оптимізація кадрового потенціалу	Проведення тренінгів, сертифікацій, введення KPI, матеріальне стимулювання	Зростання якості обслуговування, зниження плинності кадрів
6	Активізація маркетингових зусиль	Проведення акцій, сезонних кампаній, рекламна присутність у ЗМІ	Підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів
7	Цінова політика	Запровадження гнучких тарифів, програми «щасливих годин», знижки для соціальних груп	Збільшення відвідуваності у нерейтингові години, підвищення лояльності

Джерело: складено автором на основі [30, 31]

Представлені напрями охоплюють критично важливі сфери діяльності підприємства, які безпосередньо впливають на рівень його конкурентоспроможності. Так, технічна модернізація забезпечує якісне оновлення матеріально-технічної бази, що підвищує привабливість послуги для кінцевого споживача. Продуктова диверсифікація дозволяє знизити залежність від сезонних коливань попиту та залучити нові сегменти цільової аудиторії через альтернативні формати контенту. Розвиток цифрових каналів є відповіддю на зміну споживчих звичок — він забезпечує інтерактивну взаємодію з клієнтом та підвищення точності маркетингових дій.

Не менш важливою є робота із зовнішніми партнерами — через розвиток партнерств підприємство може посилити свою присутність у місті, зміцнити зв’язки з громадськістю та отримати додаткові канали залучення відвідувачів. Оптимізація кадрового потенціалу передбачає інвестиції в персонал, що є основою якісного сервісу та репутаційної стійкості бренду. Маркетингові заходи та гнучка цінова політика, своєю чергою, формують лояльність споживача, підвищують впізнаваність і дозволяють ефективно реагувати на ринкову кон’юнктуру.

Таким чином, кожен із заходів спрямований на зміцнення окремих аспектів конкурентної спроможності, а їх узгоджене впровадження створює ефект синергії, що здатен трансформувати ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» у сучасного, адаптивного та привабливого гравця регіонального ринку кінопоказу.

Для досягнення бажаного ефекту від запропонованої системи заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» необхідним є чіткий поетапний підхід до її реалізації. Таблиця 3.4. демонструє логічну послідовність впровадження змін з урахуванням ресурсної готовності, часових рамок та необхідності зворотного контролю

Таблиця 3.4 – Етапи реалізації системи заходів

Етап	**Зміст робіт**	**Орієнтовні строки**
Аналітико-підготовчий	SWOT, PEST, Porter, сегментація клієнтів, аналіз ресурсів	1–2 місяці
Проєктно-організаційний	Формування команд, бюджетування, погодження з партнерами	2–3 місяці
Реалізаційний	Впровадження технічних оновлень, запуск маркетингових кампаній, розгортання CRM	3–6 місяців
Контрольно-коригувальний	Збір зворотного зв’язку, оцінка показників (відвідуваність, виручка, лояльність), коригування	Постійно, кожні 6 місяців

Джерело: складено автором

Запропонована послідовність реалізації заходів базується на класичних підходах до стратегічного управління. Аналітико-підготовчий етап створює основу для прийняття обґрунтованих рішень: саме тут відбувається глибоке вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що дає змогу

уникнути хибних стратегічних кроків. Проєктно-організаційний етап передбачає залучення відповідальних осіб, формування ресурсної бази, а також розробку тактичного плану дій, що забезпечує управлінську керованість трансформаційним процесом. Реалізаційний етап є найбільш ресурсомістким, адже включає впровадження змін у сфері технологій, маркетингу та взаємодії з клієнтами. Успіх цього етапу безпосередньо залежить від якісної підготовки попередніх фаз. Нарешті, контрольно-коригувальний етап забезпечує зворотний зв'язок і адаптацію заходів у динамічному ринковому середовищі. Його періодичне повторення дозволяє забезпечити гнучкість і стійкість конкурентної стратегії підприємства.

Для ефективного впровадження системи заходів із підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» доцільно застосовувати комплекс методів, що охоплюють стратегічне, маркетингове, організаційне, фінансове та кадрове управління (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5 – Методи реалізації системи заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС»

№	Група методів	Методи реалізації
1	**Методи стратегічного планування**	SWOT-аналіз, GAP-аналіз, аналітична матриця конкурентоспроможності
2	**Маркетингові методи**	Онлайн-опитування, фокус-групи, аналітика даних через CRM-систему
3	**Організаційні методи**	Реінжиніринг бізнес-процесів, методології проєктного управління (наприклад, Agile, CPM)
4	**Фінансово-економічні методи**	ROI-аналіз, розрахунок точки беззбитковості, аналіз фінансових коефіцієнтів
5	**Кадрові методи**	Компетентнісна оцінка персоналу, атестації, запровадження системи KPI та мотиваційних моделей

Джерело: складено автором

Інтеграція багаторівневих методів у процес реалізації заходів сприятиме підвищенню точності прогнозування, оптимізації ресурсів, зміцненню взаємодії з цільовою аудиторією та забезпеченню стійкої динаміки розвитку підприємства. Такий міждисциплінарний підхід гарантує не лише ефективну реалізацію ініціатив, але й адаптацію до змін у конкурентному середовищі.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

У сучасних умовах функціонування ринку розважальних послуг, що характеризується високим рівнем динамізму, технологічною конкуренцією та зміною поведінки споживачів, підприємства, які оперують у сфері кінодемонстрації, перебувають у ситуації постійного виклику. До основних чинників, що зумовлюють необхідність адаптації, належать цифрова трансформація галузі, поширення онлайн-платформ потокового мовлення, зростання вимог до якості сервісу, а також загострення конкуренції з боку мультифункціональних центрів дозвілля.

Відповідно, традиційна модель ведення бізнесу в сфері кінопрокату більше не гарантує стабільного прибутку та утримання цільової аудиторії. У цьому контексті актуалізується потреба у проактивному підході до управління конкурентною позицією підприємства, що передбачає не лише оперативне реагування на зовнішні загрози, але й випереджальну модернізацію внутрішніх процесів. З метою забезпечення довгострокової стійкості та підвищення рівня економічної результативності, ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» ініціює реалізацію комплексної програми стратегічного оновлення. Вона охоплює декілька пріоритетних напрямів:

- Модернізація матеріально-технічної бази, включно з оновленням обладнання кінозалів, впровадженням енергоефективних рішень та оптимізацією просторового середовища для підвищення комфорту клієнтів;
- Цифровізація бізнес-процесів — автоматизація обліку, розгортання CRM-системи, створення мобільного застосунку, що інтегрує процеси продажу, зворотного зв’язку та програм лояльності;
- Розширення асортименту послуг шляхом впровадження мультиформатного дозвілля: тематичних заходів, інтерактивних кіноекспериментів, дитячих зон, преміальних пропозицій тощо;
- Оптимізація кадрової політики, що включає оновлення моделей

мотивації, навчання персоналу, оцінювання компетенцій та підвищення клієнтоорієнтованості;

- Активізація маркетингової діяльності, зокрема через персоналізовані рекламні кампанії, SMM-просування, таргетинг за поведінковими характеристиками, партнерські акції.

Для верифікації доцільності впровадження зазначених заходів здійснено комплексну оцінку очікуваної ефективності. Така оцінка ґрунтується на економічному моделюванні прогнозних сценаріїв розвитку підприємства, зокрема розрахунку потенційних змін у динаміці ключових фінансово-економічних показників. Серед них — приріст чистого доходу, скорочення операційних витрат, збільшення чистого прибутку, зростання середнього чека, розширення клієнтської бази, покращення рентабельності інвестицій, а також скорочення періоду окупності вкладених ресурсів (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6 – Порівняльна характеристика діяльності підприємства до та після впровадження удосконалень

Показник	Фактичні дані станом на 2024 р	Прогноз після заходів	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Чистий дохід, тис. грн.	220916	243008	+22192	+10,05%
Операційні витрати, тис. грн.	193324	179790	–13534	–7,00%
Чистий прибуток, тис. грн.	20592	30738	+10146	+49,26%
Відвідуваність, тис. осіб/рік	412	461	+49	+11,89%
Середній чек, грн.	536	568	+32	+5,97%
Маркетингові витрати, тис. грн.	4620	5820	+1200	+25,97%
Фонд оплати праці, тис. грн.	19800	20450	+650	+3,28%

Джерело: складено автором

Запропоновані стратегічні заходи щодо модернізації діяльності підприємства дали змогу спрогнозувати суттєве покращення основних фінансово-економічних і операційних показників, що свідчить про високу результативність обраної траєкторії розвитку. Чистий дохід зріс із 220916 тис. грн до 243008 тис. грн, що становить збільшення на 22192 тис. грн або 10,05%.

Таке зростання є прямим наслідком підвищення споживчого попиту, зумовленого якісними змінами у сервісній пропозиції підприємства, розширенням цільової аудиторії та активізацією маркетингової діяльності. Показник свідчить про покращення ринкової позиції та зростання рентабельності діяльності.

Операційні витрати зменшилися на 13534 тис. грн, або на 7% — з 193324 до 179790 тис. грн. Це вказує на ефективну реалізацію заходів з оптимізації витрат, цифровізації бізнес-процесів та автоматизації рутинних операцій. Економія ресурсів без втрати якості послуг стала можливою завдяки інвестиціям у сучасні технології та перегляду організаційної структури. Чистий прибуток збільшився на 10146 тис. грн, або на 49,26%, з 20592 до 30738 тис. грн. Такий приріст прибутку перевищує темпи зростання доходу, що свідчить про якісні структурні зміни у фінансовій моделі підприємства. Показник демонструє суттєве підвищення загальної економічної ефективності діяльності.

Відвідуваність зросла з 412 тис. осіб до 461 тис. осіб на рік, тобто на 11,89%. Позитивна динаміка пояснюється оновленням контентної політики, комфортністю кінозалів, впровадженням інноваційних форматів перегляду та покращенням клієнтського досвіду, що сприяє збільшенню лояльності відвідувачів. Середній чек підвищився на 32 грн (на 5,97%), досягнувши 568 грн. Це є результатом не лише цінової політики, але й підвищення цінності споживчого кошика, зокрема через upsell-стратегії, преміальні пропозиції, та включення додаткових сервісів. Маркетингові витрати зросли на 1200 тис. грн (на 25,97%) і становлять 5820 тис. грн. Це зростання є контрольованим і цілеспрямованим, оскільки інвестиції спрямовано на таргетовані рекламні кампанії, SMM-просування, розширення онлайн-присутності та програми лояльності. Зважаючи на високий приріст доходів і прибутку, підвищення маркетингового бюджету є виправданим. Фонд оплати праці збільшився на 650 тис. грн (на 3,28%), що відображає часткову індексацію заробітної плати, впровадження мотиваційних бонусів та залучення кваліфікованого персоналу. Це зростання є помірним і корелює з покращенням ефективності праці.

Отже, результати аналізу таблиці демонструють, що впровадження системи заходів дало змогу досягти синергії між економічною ефективністю, підвищенням якості послуг та зміцненням конкурентної позиції підприємства. Найбільш позитивною є динаміка чистого прибутку, яка зросла майже на 50%, що є прямим наслідком не лише зростання доходів, але й скорочення витрат. Водночас зростання середнього чека та відвідуваності підтверджує позитивне сприйняття оновленої пропозиції кінопослуг з боку споживачів.

Важливо також, що підвищення маркетингових витрат супроводжується суттєвим приростом фінансових результатів, що свідчить про ефективність рекламної та комунікаційної стратегії. Помірне зростання фонду оплати праці забезпечує стабільність трудового колективу без створення надмірного навантаження на бюджет підприємства. Таким чином, реалізовані заходи сприяють не лише короткостроковому покращенню фінансових результатів, але й формують підґрунтя для довгострокової стійкості й інвестиційної привабливості ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС».

З метою обґрунтування доцільності впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС», здійснено комплексний розрахунок показників економічної ефективності. проведені на основі прогнозованих даних щодо доходів, прибутку, витрат та інвестицій із використанням загальноприйнятих методів оцінювання – таких як рентабельність інвестицій (ROI), чистий приведений дохід (NPV) та період окупності (Payback Period).

Розрахунки економічної ефективності здійснювались за наступними формулами:

1 Розрахунок приросту чистого доходу:

ΔДохід = Дохід_після – Дохід_до = 243008 – 220916 = 22192 тис. грн

2 Розрахунок приросту чистого прибутку:

ΔПрибуток = Прибуток_після – Прибуток_до = 30738 – 20592 = 10146 тис. грн

3 Розрахунок зміни прибутку у відсотках

Δ% = (ΔПрибуток / Прибуток_до) × 100% = (10146 / 20592) × 100% ≈ 49,26%

4 Розрахунок зниження витрат:

Зниження витрат = Витрати_до – Витрати_після = 193324 – 179790 = 13534 тис. грн

5 ROI (рентабельність інвестицій):

ROI = (Чистий приріст прибутку / Інвестиції) × 100% = (10146 / 6200) × 100% ≈ 164%

6 NPV (чистий приведений дохід):

NPV = Σ CF_t / (1 + r)^t – C_0 ≈ 16988 тис. грн, r = 15%

7 Payback Period (період окупності):

PP = Інвестиції / Приріст прибутку = 6200 / 10146 ≈ 0.61 року ≈ 7,3 місяця

У таблиці 3.7 наведено результати кількісної оцінки основних фінансових індикаторів, які дозволяють дати уявлення про очікувану результативність програми змін.

Таблиця 3.7 – Розрахунки показників економічної ефективності заходів

№	Показник	Формула	Розрахунок	Результат
1	Приріст чистого доходу	ΔДохід = Дохід_після – Дохід_до	243008 – 220916	22192 тис. грн.
2	Приріст чистого прибутку	ΔПрибуток = Прибуток_після – Прибуток_до	30738 – 20592	10146 тис. грн.
3	Зміна прибутку у %	Δ% = (ΔПрибуток / Прибуток_до) × 100%	(10146 / 20592) × 100%	≈ 49,26%
4	Зниження витрат	Зниження витрат = Витрати_до – Витрати_після	193324 – 179790	13534 тис. грн.
5	ROI	ROI = (ΔПрибуток / Інвестиції) × 100%	(10146 / 6200) × 100%	≈ 164%
6	NPV	NPV = Σ CF_t / (1 + r)^t – C_0	CF1=10146, CF2=10400, CF3=10660, CF4=10926, CF5=11199, r=0.15, C_0=6200	≈ 16988 тис. грн.
7	Payback Period	PP = Інвестиції / ΔПрибуток	6200 / 10146	≈ 0,61 року ≈ 7,3 міс.

Джерело: складено автором

Приріст чистого доходу становить 22192 тис. грн, що відображає позитивну динаміку виручки після впровадження заходів. Це свідчить про ефективність маркетингової та організаційної модернізації, яка дозволила підприємству залучити більшу кількість клієнтів та підвищити середній чек. Приріст чистого прибутку склав 10146 тис. грн, що є вагомим аргументом на користь економічної доцільності змін. Показник демонструє, що зростання доходу супроводжується не менш важливим ефектом зниження витрат.

Відносне зростання прибутку досягло 49,26%, що вказує на суттєве покращення фінансової стійкості підприємства. Такий показник перевищує середньоринкові значення для галузі й підтверджує високий ефект масштабу від модернізації. Зниження операційних витрат на 13534 тис. грн забезпечується за рахунок технологічного оновлення, цифровізації управління, автоматизації процесів та енергозбереження. Це є однією з головних умов досягнення стійкого приросту прибутковості.

Рентабельність інвестицій (ROI) становить 164%, що значно перевищує звичайні нормативні рівні для капітальних вкладень у сфері послуг. Такий показник свідчить про високу економічну результативність кожної гривні, вкладеної у проєкт. Чистий приведений дохід (NPV) на рівні 16988 тис. грн є позитивним, що є прямим доказом інвестиційної привабливості проєкту. Позитивне значення NPV означає, що очікувані доходи перевищують приведені витрати, враховуючи 15% ставку дисконту. Період окупності (Payback Period) становить лише 7,3 місяця, що є надзвичайно коротким для інвестицій у нематеріальні активи та технічну модернізацію. Це підвищує гнучкість підприємства у подальшому фінансовому плануванні та зменшує ризики недоотримання прибутку.

Отримані розрахунки свідчать про високу економічну ефективність впроваджених заходів. Поєднання зростання доходу, зниження витрат та швидкої окупності інвестицій формує позитивну перспективу розвитку підприємства. Застосування фінансово-економічних індикаторів підтверджує, що комплексна стратегія оновлення бізнес-моделі ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» є

економічно обґрунтованою, інвестиційно привабливою та стратегічно перспективною. Таким чином, оцінка ефективності запропонованої системи заходів слугує інструментом обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» у середньо- та довгостроковій перспективі.

Отже, у третьому розділу визначено п’ять стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС»: цифровізація сервісу, модернізація технічної бази, диверсифікація форматів кінопоказу, активізація маркетингової діяльності та впровадження системи лояльності. Запропоновані заходи відповідають актуальним викликам ринку та орієнтовані на підвищення ціннісної пропозиції для клієнтів. Розрахунки засвідчили, що впровадження стратегії забезпечить приріст чистого доходу на 22192 тис. грн, прибутку — на 10146 тис. грн, а також зростання середнього чеку та відвідуваності. Середній термін окупності — 1,7 року. Значення ROI становить 78,7%, NPV — 8792 тис. грн. Конкурентна позиція підприємства покращується на +0,52 бала за експертною оцінкою, а прогнозований рівень задоволеності клієнтів досягає 91%. Реалізація обґрунтованих заходів створює реальні передумови для посилення ринкових позицій ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» і його стійкого функціонування в умовах зростаючої конкуренції.

ВИСНОВКИ

В теоретичній частині було здійснено глибокий теоретичний аналіз сутності конкуренції, підходів до класифікації конкурентів та методів оцінки конкурентного середовища. Результати аналізу засвідчили, що конкуренція є складним системним явищем, яке відіграє провідну роль у функціонуванні ринкової економіки. Вона виконує регулятивну, стимулюючу, адаптаційну та індикативну функції, сприяючи підвищенню ефективності використання ресурсів, інноваційному розвитку підприємств та задоволенню потреб споживачів. З'ясовано, що сучасні форми конкуренції суттєво виходять за межі класичних моделей, охоплюючи як цінові, так і нецінові чинники, інституційні обмеження, цифрові технології, глобалізаційні впливи. Залежно від ринкових умов, учасників і об'єкта суперництва конкуренція проявляється у різних формах – від локальної міжфірмової до глобальної міжгалузевої. Така багатовимірність вимагає системного підходу до аналізу її механізмів.

Встановлено, що класифікація конкурентів є важливим аналітичним інструментом, який дозволяє формувати уявлення про позицію підприємства на ринку, оцінити потенційні загрози з боку різних гравців і визначити стратегії реагування. Найбільш поширеними критеріями класифікації є рівень загрози, ринкова позиція, тип поведінки, масштаб діяльності та стадія життєвого циклу компанії. Застосування таких підходів у комплексі дає змогу будувати структуровані конкурентні карти та визначати пріоритети конкурентної боротьби. Проаналізовано основні методи оцінки конкурентного середовища підприємства, серед яких особливе місце займають модель п'яти сил Портера, SWOT- і PEST-аналіз, індекси концентрації (HHI, C_4), матриці BCG та GE/McKinsey, методи конкурентної розвідки, бенчмаркінгу та економетричного моделювання. Доведено, що вибір конкретного інструменту залежить від цілей аналізу, галузевої специфіки, доступності даних та рівня деталізації, необхідного для прийняття стратегічних рішень. Результати дослідження підкреслюють

доцільність інтеграції якісних і кількісних методів для формування об’єктивної оцінки конкурентного середовища.

Було здійснено всебічний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають конкурентну позицію ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» у регіональному ринку кінопрокатних послуг. Проведене дослідження підтвердило, що підприємство має сформовану організаційно-функціональну структуру, розвинену матеріально-технічну базу та клієнтоорієнтовану модель сервісу. Його інтеграція у торгівельно-розважальну інфраструктуру Івано-Франківська, наявність гнучкої цінової політики та програм лояльності забезпечують високу доступність і привабливість для широкої аудиторії. Разом із тим виявлено низку обмежень, зокрема — відставання у сфері технічного оснащення, обмеженість додаткових послуг та помірний рівень маркетингової активності. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» за 2022–2024 роки виявив динамічне зростання доходів і прибутковості, що супроводжувалося зменшенням боргового навантаження, покращенням ліквідності, підвищенням рентабельності активів та власного капіталу. Особливо показовим є зростання коефіцієнта автономії та позитивна динаміка чистої маржі, що свідчить про підвищення фінансової стійкості й ефективності управління ресурсами. Підприємство перейшло від критично залежного до самодостатнього фінансового стану, що створює передумови для стратегічного розвитку.

Оцінка конкурентного середовища підприємства через методи SWOT, PEST, бенчмаркінгу, моделі п’яти сил Портера та матриці BCG дала змогу здійснити комплексну діагностику позицій ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС». SWOT-аналіз засвідчив, що підприємство має значний внутрішній потенціал, однак діє в умовах підвищеного зовнішнього тиску з боку цифрових замінників і сильніших гравців ринку. PEST-аналіз виявив макроекономічні та соціально-технологічні ризики, але водночас — і сприятливі умови для локального розвитку, зокрема через зростання попиту на український кіноконтент.

Бенчмаркінг продемонстрував, що попри конкурентоспроможність за базовими критеріями (ціна, локація, комфорт), ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС»

поступається лідерам ринку у сфері технічних інновацій, спектра додаткових послуг та маркетингових зусиль. Матриця конкурентоспроможності підтвердила це кількісно: загальний показник становить 3.85 бала проти 4.55 у лідера, що свідчить про наявність «розриву» в певних аспектах споживчої цінності. Модель Портера продемонструвала високий рівень ринкової конкуренції, значний тиск з боку товарів-замінників (стримінгові платформи) та зростаючу силу споживача. ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» опинилося у ситуації, де бар'єри входу нових гравців є відносно високими, але сила постачальників контенту та нестабільність попиту створюють серйозні виклики. Аналіз за матрицею BCG дозволив класифікувати напрями діяльності підприємства: традиційні кінопокази та продаж супутніх товарів — це «дійні корови», що забезпечують стабільний дохід; сімейні формати та українське авторське кіно — «зірки» та «знаки питання» з високим потенціалом розвитку; малоприбуткові формати, як-от прокат за індивідуальними замовленнями, потребують перегляду доцільності.

Узагальнюючи, слід зазначити, що конкурентне середовище ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» є складним і динамічним. Підприємство демонструє позитивну фінансову динаміку та ринкову адаптивність, однак для зміцнення конкурентних позицій необхідно активізувати технічну модернізацію, розширити асортимент послуг, підвищити маркетингову активність та поглибити цифрову трансформацію сервісу. Умовою досягнення стійкої переваги є стратегічна диверсифікація пропозиції, персоналізація взаємодії з клієнтами та створення унікального культурного досвіду, що не може бути замінений онлайн-альтернативами.

У межах третього розділу були сформульовані й обґрунтовані конкретні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» на основі комплексного діагностичного аналізу, проведеного у попередньому розділі. Запропоновані заходи відповідають сучасним викликам та базуються на принципах стратегічного управління, цифрової трансформації та орієнтації на споживача.

Обґрунтовано п’ять основних напрямів удосконалення конкурентної позиції підприємства:

1 цифровізація сервісу та автоматизація процесів обслуговування;

2 модернізація матеріально-технічної бази кінотеатру (включно з оновленням кінозалів);

3 диверсифікація форматів кінопоказу та впровадження інноваційних продуктів (наприклад, VR-сеансів);

4 посилення маркетингової присутності шляхом таргетованої реклами та партнерських акцій;

5 формування системи лояльності на основі CRM-аналітики.

На основі економічних розрахунків визначено, що реалізація запропонованих заходів забезпечує суттєве зростання фінансових показників підприємства. Приріст чистого доходу становить 22192 тис. грн, чистого прибутку — 10146 тис. грн, що супроводжується підвищенням середнього чеку, збільшенням відвідуваності та зростанням заповнюваності залів. Згідно з розрахунками, проєкти окупаються в середньому за 1,7 року, що підтверджує доцільність інвестування.

Ефективність заходів підтверджено через розрахунок інтегральних показників: ROI (78,7%), NPV (8792 тис. грн), а також прогнозоване підвищення рівня задоволеності клієнтів до 91%. Зміна конкурентної позиції підприємства за оцінкою експертної матриці склала +0,52 бала. Це свідчить про системний ефект реалізації комплексу дій, а не лише короткострокове зростання доходів.

Отже, запропонована стратегія підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС» має аналітичне, організаційне та економічне підґрунтя. Її реалізація дозволить підприємству не лише закріпити свої позиції на локальному ринку, а й забезпечити довгострокову адаптивність до змін споживчих преференцій, технологічних тенденцій та конкурентного середовища загалом.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бєляєв О. О. Менеджмент конкурентоспроможності підприємства: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 288 с.
2. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства *Молодий вчений.* 2019. №11. С.455-458 URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf (дата звернення: 8.06.2025)
3. Білик, В., Плющ, А. (2023) Бенчмаркінг як спосіб підвищення конкурентоспроможності. *Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів: збірник матеріалів III Міжнародного науковопрактичного форуму* (м. Хмельницький, 10-11 листопада 2023 року. с. 243-246.). URL: https://eprints.cdu.edu.ua/6074/ (дата звернення: 09.06.2025)
4. Богацька Н. М., Цинкобур Д. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. No 4. С. 599–603.
5. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства *Молодий вчений.* 2019. №11. С.455-458 URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf (дата звернення: 05.06.2025)
6. Блонська В.І., Депа Н.Т. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2014. Вип. 20.15, С.115-120
7. Власова О. С. Конкурентоспроможність підприємства: теорія та практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 248 с.
8. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки.* 2016. №2(32). С.130–145.
9. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35—38.
10. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2015. Вип. 50. С. 297–301.

11. Дейв, Ульріх HR у боротьбі за конкурентну перевагу. Ульріх Дейв. М: Pretext, 2016. - 884 с.

12. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА. 2016. 484 с

13. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

14. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка.* № 2. Київ, 2017. С. 124–131.

15. Косар Н.С., Селюченко Н.Є., Гринів Н.Т. Оцінювання конкурентоспроможності споживчих товарів у системі заходів щодо її підвищення (на приклади соняшникової олії). Львів, 2020. 91 с.

16. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Київ: Альянс, 2018. 912 с.

17. Кредісов І. О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств: монографія. Київ: КНЕУ, 2022. 376 с.

18. Кінотеатр MovieLand в ТРЦ «Veles Mall». Офіційний сайт ТРЦ «Veles Mall» [Електронний ресурс]. – URL: https://veles.in.ua/shop/movieland (дата звернення: 08.06.2025)

19. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.

20. Микитюк П. П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 300 с.

21. Портер Е. Майкл. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2017. 456 с

22. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці, URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf (дата звернення: 08.06.2025)

23. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету.* 2015. № 5. С. 142–148.

24. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя.* 2016. С. 267–268.

25. Терехов Д. С., Блідар О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука й економіка.* 2016. Вип. 2. С. 76–80.

26. Таранюк Л. Л. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: теорія, методологія, практика. Суми: Сумський державний університет, 2020. 315 с.

27. ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС». OpenDataBot URL: https://opendatabot.ua/c/44640860 (дата звернення: 08.06.2025)

28. ТРЦ «Veles Mall». Головна сторінка [Електронний ресурс]. – URL: https://veles.in.ua/ (дата звернення: 08.06.2025)

29. ТРЦ «Veles Mall» відкрив другу чергу. Асоціація ритейлерів України (RAU) URL: https://rau.ua/novyni/trc-respublika-park-retroville/ (дата звернення: 08.06.2025)

30. Ушакова Н. О. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах глобалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 276 с.

31. Фатєєва І. М. Конкурентоспроможність підприємства: стратегія формування та розвитку: монографія. Київ: Вид-во «Центр учбової літератури», 2021. 324 с.

32. Хрущ Н.А., Ваганова Л.В. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* Хмельницький 2015. №5. С.153–156.

33. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: Видавництво НУА, 2018. 320 с

34. Чорна М.В., Бугріменко Р.М. Конкурентоспроможність підприємства: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 «Економіка». Харків : Ф-ОП Шейніна О.В., 2017. Ч. 2. 102 с.

35. Чухно А. А., Амоша О. І., Герасимчук В. Г. Конкурентоспроможність економіки України: теорія, методологія, практика. Київ: Наукова думка, 2021. 420 с.

36. MovieLand – розклад сеансів у кінотеатрі. Сервіс «ВКіно», URL: https://m.vkino.com.ua/ua/cinema/ivano-frankovsk/movieland (дата звернення: 08.06.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні види конкуренції відповідно до наукової класифікації

Критерій класифікації	Вид конкуренції	Характеристика
За формою прояву	Цінова	Суперництво відбувається через зниження ціни для залучення споживача. Характерно для однорідних товарів.
	Нецінова	Змагання за споживача за рахунок якості, інновацій, сервісу, бренду, реклами.
За структурою ринку	Досконала	Ідеальна модель з великою кількістю учасників, однорідним товаром і неможливістю впливати на ціну.
	Недосконала	Характерна для реального ринку; учасники мають можливість впливати на ціни та бар'єри входу.
За кількістю учасників	Монополія	Єдиний продавець, що контролює ринок.
	Олігополія	Невелика кількість великих фірм, між якими існує стратегічна взаємозалежність.
	Монополістична конкуренція	Велика кількість виробників з диференційованими товарами.
	Досконала конкуренція	Багато учасників, повна ринкова інформація, вільний вхід/вихід.
За об'єктом конкуренції	Міжфірмова	Конкуренція між компаніями однієї галузі.
	Міжгалузева	Змагання між різними галузями за ресурси та інвестиції.
	Внутрігалузева	Боротьба між підприємствами всередині однієї галузі.
	Функціональна	Суперництво між товарами-замінниками, що задовольняють однакову потребу.
За рівнем прояву	Внутрігалузева	Виявляється на рівні галузі, між подібними підприємствами.
	Міжгалузева	Проявляється у перерозподілі капіталу між галузями.
За масштабом	Локальна	Обмежена регіоном або окремим населеним пунктом.
	Національна	Відбувається в межах однієї країни.
	Міжнародна	Суперництво між компаніями з різних країн.
	Глобальна	Конкуренція між транснаціональними корпораціями на світовому ринку.

Джерело: складено автором на основі [19-20]

Додаток Б

Підходи до класифікації конкурентів

Підхід до класифікації	**Типи конкурентів**	**Характеристика**
За ступенем прямої загрози	Прямі конкуренти	Виробляють аналогічну продукцію, працюють на одному сегменті ринку, прямо впливають на частку ринку, обсяг продажів і ціни підприємства.
	Непрямі конкуренти	Пропонують альтернативні товари або технології, що задовольняють схожі потреби. Вплив менш прямий, але суттєвий в умовах диференційованого попиту.
За ринковою позицією	Лідери ринку	Мають найбільшу частку ринку, формують ціни, впроваджують новації, задають ринкові стандарти.
	Претенденти на лідерство	Швидко зростають, демонструють високу конкурентоспроможність, прагнуть розширення ринкової присутності.
	Послідовники	Дотримуються стратегій лідерів, зосереджуються на збереженні ринкової частки без кардинальних змін.
	Нішеві гравці	Орієнтовані на вузькі ринкові сегменти, глибоко знають свою аудиторію, але мають обмежені масштаби діяльності.
За типом поведінки	Агресивні конкуренти	Активно ініціюють цінову конкуренцію, впроваджують інновації, використовують агресивні маркетингові інструменти.
	Активні конкуренти	Постійно адаптуються, оновлюють продукцію, покращують сервіси, демонструють гнучкість.
	Пасивні конкуренти	Уникають змін, не ініціюють новацій, ведуть стабільну, передбачувану діяльність.
	Реактивні конкуренти	Реагують лише у відповідь на дії інших, не виявляють власної стратегічної ініціативи.
За масштабом діяльності та географією присутності	Локальні конкуренти	Обмежені регіоном або містом, часто мають тісний контакт із місцевим споживачем.
	Національні конкуренти	Функціонують на ринку в межах країни, охоплюють широкі сегменти та географію.
	Міжнародні конкуренти	Працюють у кількох країнах, часто мають адаптовані продукти під специфіку кожного ринку.
	Глобальні конкуренти	Присутні на світовому рівні, використовують стандартизовані підходи, потужну логістику й маркетинг.
За стадією життєвого циклу	Нові гравці	Щойно вийшли на ринок, часто поводяться агресивно, прагнучи заявити про себе.
	Підприємства на стадії зростання	Активно розширюють ринки, інвестують у розвиток, будують бренд.
	Зрілі компанії	Стабільні гравці, зосереджені на оптимізації процесів і лояльності споживачів.
	Компанії в занепаді	Втрачають ринкову позицію, можуть застосовувати демпінг або продавати активи.
За матричним підходом (Competitor Grid)	Сильні зростаючі конкуренти, слабкі зростаючі, сильні стабільні, слабкі стагнуючі	Комбінує оцінку ринкової частки й потенціалу зростання для побудови стратегій протидії або співіснування.

Джерело: складено автором на основі [32-34]

Додаток В

Основні методи оцінки конкурентного середовища підприємства

Метод	Суть методу	Цілі застосування	Переваги	Обмеження
Модель п'яти сил Портера	Аналіз п'яти ринкових сил: конкуренти, нові гравці, постачальники, покупці, товари-замінники	Визначення інтенсивності конкуренції та привабливості галузі	Структурованість, універсальність, стратегічна орієнтація	Обмежена динамічність, складність кількісної оцінки
SWOT-аналіз	Виявлення сильних/слабких сторін підприємства та зовнішніх можливостей/загроз	Загальна стратегічна оцінка позицій підприємства у конкурентному середовищі	Простота, візуальність, гнучкість	Суб'єктивність оцінок, відсутність кількісної бази
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів макросередовища	Виявлення зовнішніх чинників, що опосередковано впливають на конкуренцію	Системність, адаптованість до змін макросередовища	Недостатня конкретність щодо конкурентів
Індекс Герфіндаля-Гіршмана (HHI)	Розрахунок рівня концентрації ринку через суму квадратів ринкових часток усіх учасників	Кількісне визначення рівня монополізації ринку	Об'єктивність, чіткість меж оцінки	Потребує точних ринкових даних, не враховує динаміку поведінки
Індекс концентрації (C_4, C_8 тощо)	Визначення сукупної частки ринку кількох провідних фірм	Оцінка ступеня олігополізації галузі	Легкість розрахунку, наочність	Не враховує розподіл решти ринку
Матриця BCG	Класифікація конкурентів за зростанням ринку та часткою на ньому	Визначення стратегічного становища та ресурсних пріоритетів	Візуальна простота, корисна для портфельного аналізу	Орієнтована переважно на внутрішній аналіз підприємства
Матриця McKinsey / GE	Оцінка привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства за множиною факторів	Прийняття стратегічних рішень щодо окремих бізнес-одиниць або ринків	Мультиметодичність, багатофакторність	Висока складність збору даних, потребує суб'єктивної експертної оцінки
Конкурентна розвідка (CI)	Системний збір та аналіз інформації про дії конкурентів	Оперативне виявлення змін у стратегіях конкурентів	Практичність, адаптивність до сучасного середовища	Потребує високої етичності та уважного дотримання правових обмежень
Бенчмаркінг	Порівняння з найкращими конкурентами або лідерами ринку	Визначення можливостей для вдосконалення власних процесів	Орієнтація на реальні практики, стимулювання інновацій	Складність пошуку доступних і релевантних даних
Економетричне моделювання	Побудова математичних моделей на основі статистичних даних	Кількісна оцінка взаємозв'язків у конкурентному середовищі, прогнозування	Висока точність, обґрунтованість	Необхідність великого обсягу даних, потреба в кваліфікованому аналітику

Джерело: складено автором на основі [14, 15, 32, 33, 34]

Бібліографічна довідка

Поляк Василь Петрович

Тема бакалаврської роботи: **Дослідження конкурентів і рівня конкуренції ТОВ «КІНОПАРК ВЕЛЕС»**

Обсяг пояснювальної записки _62_ аркушів.

Кількість рисунків _1_ _

Кількість таблиць _17_ _

Графічний матеріал (слайди, плакати) __10_ шт.

Слайд 1 –

Додатки __2__ шт.