

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту
Завідувач кафедри, д-р екон. наук,
професор Саєнсус М.А.

(підпис)
“ ____ ” _____ 20 ____ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра**

зі спеціальності 075 Маркетинг
за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»

на тему: «Комплекс маркетингу підприємства у сфері кіновиробництва (на
прикладі ПРАТ «Одеська кіностудія»)»
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконавець:

студентка заочного відділення
Ромашко Анастасія Олексіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Тарасова Кристина Ігорівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ	6
1.1 Сутність та роль комплексу маркетингу	6
1.2 Сучасні підходи до управління маркетинговим комплексом підприємстві	14
1.3 Практика застосування комплексу маркетингу у сфері кіновиробництва.....	24
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПРАТ «ОДЕСЬКА КІНОСТУДІЯ».....	36
2.1 Загальна характеристика діяльності та організаційної структури.....	36
2.2 Аналіз маркетингового середовища підприємства.....	46
2.3 Дослідження елементів комплексу маркетингу підприємства.....	60
Висновки до розділу 2	81
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОДЕСЬКА КІНОСТУДІЯ»	83
3.1 Удосконалення маркетингової діяльності ПРАТ «Одеська кіностудія» шляхом формування відділу маркетингу.....	83
3.2 Удосконалення політики просування та цифрових комунікацій ПРАТ «Одеська кіностудія»	91
Висновки до розділу 3	96
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств аудіовізуальної сфери характеризуються високою динамічністю, зростанням конкуренції та зміною моделей споживання контенту. У цих умовах особливої значущості набуває ефективне управління комплексом маркетингу, яке дає змогу підприємству формувати конкурентні переваги, адаптуватися до ринкових трансформацій та забезпечувати стабільний розвиток. Для підприємств кіноіндустрії цей процес має стратегічний характер, оскільки поєднує управління продуктом, комунікаціями, ринковим позиціонуванням і системною взаємодією з аудиторіями та партнерами.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю поглибленого вивчення процесів формування та вдосконалення маркетингового комплексу на підприємствах, що працюють у сфері кіновиробництва. Трансформація ринку, зміна моделей дистрибуції, підвищення ролі цифрових комунікацій і медіаплатформ потребують переосмислення традиційних підходів до управління маркетинговою діяльністю та розроблення нових рішень, здатних забезпечити підприємствам стабільну присутність і розвиток. Саме тому дослідження комплексної маркетингової діяльності Одеської кіностудії є важливим як у практичному, так і в науково-методичному вимірах.

Проблеми, з якими стикається кіностудія, пов'язані з обмеженими інвестиціями у модернізацію матеріально-технічної бази, зниженням виробничих потужностей, недостатньою диверсифікацією джерел доходу, а також відсутністю системної маркетингової роботи у напрямі комерційних послуг – оренди, проведення заходів, екскурсійної діяльності та взаємодії з B2B-сегментом. Водночас сучасні тенденції світової кіноіндустрії демонструють, що студії з розвиненою сервісною, освітньою, культурною та туристичною функціями забезпечують стабільні та прогнозовані джерела доходів, що дозволяє підтримувати кіновиробництво навіть в умовах ринкової нестабільності. Це актуалізує потребу в оновленні комплексу маркетингу та створенні єдиної стратегічної моделі просування послуг підприємства.

З огляду на це вдосконалення маркетингової діяльності ПРАТ «Одеська кіностудія» є не лише операційним завданням, а й важливою умовою її

довгострокового розвитку, реновації інфраструктури та посилення конкурентоспроможності на національному й міжнародному ринках. Розроблення ефективного комплексу маркетингу передбачає формування сучасної політики просування, запровадження цифрових комунікацій, створення професійної маркетингової служби, підвищення результативності рекламних кампаній та оптимізацію взаємодії з ключовими сегментами споживачів.

Наукова актуальність теми підтверджується значною увагою вітчизняних і зарубіжних дослідників до проблем удосконалення маркетингового комплексу та підвищення ефективності ринкової діяльності підприємств. Зокрема, у працях Ф. Котлера, К. Келлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, Д. Огілві та А. Райса обґрунтовуються сучасні підходи до формування маркетингової стратегії та оптимізації інструментів комплексу маркетингу. Українські дослідники, серед яких О. Зозульов, А. Войчак, Т. Прима, Л. Балабанова, Н. Куденко та С. Ілляшенко, акцентують увагу на питаннях управління маркетинговою діяльністю підприємств, інтеграції комунікацій та формуванні конкурентних переваг у цифровому середовищі. Сукупність їхніх наукових положень підтверджує важливість подальшого дослідження процесів удосконалення маркетингового комплексу, особливо в галузях, де ринкова динаміка та особливості продукту формують специфічні умови взаємодії з цільовими аудиторіями.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення комплексу маркетингу ПРАТ «Одеська кіностудія» з урахуванням сучасних ринкових умов та стратегічних цілей підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: розкрити сутність і роль комплексу маркетингу у сучасній діяльності підприємств; узагальнити сучасні наукові підходи до управління маркетинговим комплексом підприємства; дослідити практику застосування комплексу маркетингу у сфері кіновиробництва; провести загальну характеристику діяльності ПРАТ «Одеська кіностудія» та її організаційної структури; здійснити аналіз маркетингового середовища підприємства; дослідити елементи комплексу маркетингу ПРАТ

«Одеська кіностудія»; обґрунтувати напрям удосконалення маркетингової діяльності студії шляхом формування та впровадження відділу маркетингу; розробити шляхи оптимізації політики просування та цифрових комунікацій підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління маркетинговою діяльністю ПРАТ «Одеська кіностудія», що формуються та трансформуються під впливом змін ринкового, культурного та конкурентного середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до формування ефективного комплексу маркетингу підприємства.

Методологічну базу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, SWOT- та STEP-аналіз, методи економічного та статистичного аналізу, методи оцінювання ефективності рекламних кампаній, матричні методи стратегічного аналізу БКГ, а також методи прогнозування та аналітики цифрових даних.

Інформаційну базу дослідження складають внутрішня документація ПРАТ «Одеська кіностудія», офіційні статистичні дані, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, аналітичні звіти, результати власних досліджень автора.

Структура роботи зумовлена логікою дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, що включають вісім параграфів, висновків та списку використаних джерел. Також наведено 26 таблиць та 10 рисунків. У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади управління комплексом маркетингу. У другому розділі здійснено аналіз маркетингового середовища та комплексу маркетингу ПРАТ «Одеська кіностудія». У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення маркетингової діяльності підприємства, зокрема формування відділу маркетингу та оптимізація політики просування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ

1.1 Сутність та роль комплексу маркетингу підприємства

Історія впровадження маркетингу як філософії управління бізнесом бере свій початок з періоду промислового розвитку та масового виробництва наприкінці 19-го – на початку 20-го століття. З того часу концепція маркетингу пройшла складний шлях розвитку, але залишилася незмінним атрибутом управлінської практики.

Маркетинг – це складне, динамічне та багатогранне поняття, повне розкриття якого неможливо вмістити в одне універсальне визначення. Це пояснює наявність тисяч формулювань, кожне з яких висвітлює окремий аспект маркетингу або намагається дати його цілісний опис [1].

Враховуючи широкий спектр підходів до трактування маркетингу, різні дослідники формують своє власне визначення цього феномену. Наприклад, американська компанія Strategic Management Group вважає маркетингом систему бізнес-взаємодій, яка охоплює планування, ціноутворення, стимулювання збуту та розподіл товарів і послуг між організаціями та приватними споживачами.

Науковці звертали увагу на різні аспекти маркетингу, створюючи численні його визначення та підходи (див. таблицю 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття маркетингу науковцями

Автор	Визначення поняття «маркетинг»
1	2
Г. Абрамшвілі	Це управлінська концепція, яка передбачає формування чіткого ринкового спрямування всієї виробничої та збутової діяльності компанії. Вона покликана забезпечити адаптацію підприємства до потреб, очікувань і вимог цільового ринку з метою підвищення його конкурентоспроможності та ефективності функціонування.
Ф. Котлер	Маркетинг – це соціальний процес, за допомогою якого індивіди та групи отримують те, що їм потрібно або чого вони хочуть, шляхом обміну товарами та цінностями для інших.

Продовження таблиці 1.1.

1	2
Д. Аакер	Маркетинг – це стратегічна діяльність, спрямована на формування, розвиток і підтримку брендової цінності як ключового нематеріального активу підприємства.
Т. Левітт	Маркетинг не варто плутати з процесом продажу товарів. У той час як торгівля має на меті заохотити клієнтів придбати те, що вже створено, маркетинг спрямований на розвиток і просування продуктів, які відповідають реальним потребам споживачів.
Т. О. Примак	Маркетинг – це система управління діяльністю підприємства, зорієнтована на виявлення та задоволення потреб споживачів шляхом формування ефективної товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики.
Ф. Вебстер	Маркетинг – це філософія управління організацією, за якої всі бізнес-процеси інтегруються навколо створення споживчої цінності та підтримки довгострокових відносин із ринком.
Дж. Еванс, Б. Берман	Це підприємницька діяльність, яка управляє рухом товарів і послуг від виробників до покупців і користувачів, соціальний процес, який передбачає, розширює і задовольняє попит через розробку, просування і продаж товарів і послуг.
Ф. Котлер	Маркетинг – це соціальний процес, за допомогою якого індивіди та групи отримують те, що їм потрібно або чого вони хочуть, шляхом обміну товарами та цінностями для інших.

Джерело: [2–8]

Проаналізувавши різні підходи до маркетингу, можемо зробити висновок, що дати єдине, повне визначення цьому складному поняттю практично неможливо, вважаю що найбільш чітким буде визначення що маркетинг – це система організації всієї діяльності підприємства по розробці, виробництву, збуту і обслуговуванню товарів, заснована на всебічному вивченні ринку і реального попиту споживачів з метою отримання високого прибутку.

Автори підручників та дослідники в економічній сфері вже давно вивчають та визначають управління маркетинговою діяльністю на підприємствах.

Ф. Котлер вважає управління маркетингом та управління попитом взаємопов'язаними та тісно пов'язаними з координацією відносин зі споживачами [4]. На відміну від Котлера, П. Дойль розуміє управління маркетингом як діяльність, пов'язану з окремими елементами комплексу маркетингу [9]. І. Данько визначає маркетинговий менеджмент з точки зору планування та управління діяльністю підприємства під впливом зовнішнього середовища [10].

Етапи та процес управління маркетинговою діяльністю в діяльності підприємства наведено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1 Процес управління маркетинговою діяльністю [11]

Слід зазначити, що управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств характеризується певними особливостями. Зокрема, торговельні компанії приділяють значну увагу асортиментній політиці, формулюванню потреб, замовлень, оптимізації асортименту та номінальному виключенню товарів, на які немає попиту.

Ефективне управління маркетинговою діяльністю можливе за таких умов [11]:

- передача на аутсорсинг окремих маркетингових функцій, для виконання яких не вистачає ресурсів;
- постійний професійний розвиток працівників відділу маркетингу або відділу продажів;
- ефективні ефективної системи мотивації;
- сучасного інформаційного та матеріального забезпечення відділу маркетингу;

- організаційного рівня прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу, максимально наближеного до підрозділів, що займаються практичним маркетингом.

Система маркетингу включає п'ять підсистем, показаних на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Підсистеми маркетингової діяльності підприємства [12]

Основною метою управління маркетинговою діяльністю підприємств є синхронізація процесів управління кожним елементом комплексу маркетингу таким чином, щоб кожен елемент виконував своє функціональне призначення і водночас сприяв підвищенню ефективності інших елементів, тим самим збільшуючи синергетичний ефект.

Крім основної мети, також цілями управління маркетинговою діяльністю компанії є [13]:

1) забезпечення високого рівня споживання товарів і послуг, використовуючи різноманітні засоби і технології;

2) максимальне задоволення потреб клієнтів, тобто виявлення реальних потреб потенційних покупців і розробка з наявного асортименту індивідуальних пропозицій для їх задоволення;

3) максимізувати вибір, тобто розробляти і виводити на ринок інноваційні товари і послуги;

4) підвищувати якість життя споживачів шляхом створення можливостей вибору високоякісних товарів і послуг з широкого асортименту.

Система управління маркетингом на підприємстві охоплює такі загальні функції, як адміністрування, організація, планування, прогнозування, аналіз, оцінка, облік і контроль.

Серед специфічних функцій виділяються дослідження ринку, аналіз споживачів і попиту, вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища, реалізація товарної та цінової політики підприємства, організація товароруку, підтримка та стимулювання попиту. В узагальненому вигляді функції системи управління маркетингом визначаються як взаємозв'язок різних аспектів діяльності підприємства.

Маркетингова діяльність є невід'ємною складовою функціонування підприємства та соціального життя. Її реалізація відбувається шляхом планування, координації та контролю усіх видів діяльності організації.

Основою маркетингового забезпечення діяльності підприємства є застосування комплексу маркетингу, створеного за допомогою інтеграції інструментів маркетингу та орієнтованого на відповідну концепцію.

Комплекс маркетингу підприємства (marketing mix) – це система взаємопов'язаних інструментів, що використовується організацією для формування попиту, задоволення потреб споживачів та досягнення комерційних цілей. Він визначає стратегічні та тактичні заходи, спрямовані на ефективне просування товарів і послуг на ринку, забезпечення їхньої конкурентоспроможності та формування довгострокових відносин із клієнтами.

Термін «комплекс маркетингу» виник у середині XX століття завдяки Дж. Каллісону [14]. Він запропонував концепцію «рецепта», який забезпечує ефективність маркетингових заходів. Згодом ідею розвинув Н. Бордин, який деталізував складові елементи маркетингової діяльності підприємства, визначивши їх як набір інструментів, що дозволяють впливати на попит споживачів [15]. Пізніше Дж. МакКарті систематизував ці елементи та сформулював класичну модель 4P (product, price, place, promotion), що стала основою сучасного розуміння комплексу маркетингу та широко використовується у науковій теорії та практиці бізнесу [16].

Дж. Каллісон зазначив, що менеджери виробничих компаній у своїх маркетингових програмах застосовують різноманітні процедури і методи незалежно

від профілю організації. Він зробив висновок, що успішний керівник повинен не тільки слідувати інструкціям, але й проявляти творчий підхід, складаючи оптимальну програму шляхом комбінування «інгредієнтів» [14].

Теорія Каллісона базується на значному виборі можливих елементів і комбінацій, акцентуючи увагу на тому, що різне їх поєднання може призводити до різних результатів. Теоретичні моделі комплексу маркетингу детально висвітлені у працях північноамериканських, західноєвропейських науковців, а також українських дослідників.

Основні підходи до опису та розуміння поняття «комплекс маркетингу» наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «комплекс маркетингу»

Автор	Визначення
Н. Х. Борден	Пропорційне поєднання зусиль, комбінація дій, проектного замислу та інтеграція маркетингових елементів у програму або комплекс, що, базуючись на аналізі ринкових умов, найкраще сприятиме підприємству у досягненні визначених цілей та завдань у конкретний час.
Жд. МакКарті	Поєднання маркетингових заходів, структура яких забезпечує виконання поставленої мети та розв'язання відповідних задач.
Ж.-Ж. Ламбен	Сукупність взаємопов'язаних інструментів впливу на ринок, за допомогою яких підприємство формує ціннісну пропозицію та забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей у конкурентному середовищі.
Ван Ватершут У.	Контрольовані інструменти втручання у попит, які в рамках маркетингової програми компанія може використовувати для досягнення бажаного рівня реакції цільового ринку.
П. Дойль	Набір маркетингових рішень керівників, що спрямовані на реалізацію стратегії позиціонування та розв'язання поставлених завдань.
Т. О. Примака	Комплекс заходів для впливу на ринок, адаптації бізнесу до змін ринкових умов з оперативним та гнучким реагуванням на такі зміни.
Ф. Е. Вебстер	Комплекс маркетингу розглядається як інструмент реалізації ринково орієнтованої стратегії підприємства, що забезпечує узгодження внутрішніх процесів компанії з потребами та очікуваннями цільових ринків.

Джерело: [7,9,14,17,18]

Е. Дж. МакКарті у 1960 році у своїй фундаментальній праці під назвою «Основи маркетингу: управлінський підхід» визначив основоположні елементи, які згодом

стали відомі як класичний комплекс маркетингу, а саме: товар, ціна, методи розповсюдження товару, а також стимулювання попиту на нього [17].

У спеціалізованій англomовній літературі цей підхід отримав популярну назву «4P», сформовану з перших літер кожного елемента англійською мовою: продукт (product), ціна (price), місце або поширення (place), просування (promotion).

У ході розвитку маркетингової теорії багато дослідників поставили за мету адаптувати та розширити дану концепцію. Це призвело до появи нових моделей, які додавали елементи до традиційного комплексу. Такі розширення часто отримували назви «літерних» концепцій, деякі з яких прагнули вдосконалити, збагачуючи ідею «4P», тоді як інші намагалися критично переглянути її зміст або навіть повністю перевизначити.

Згодом були створені альтернативні версії комплексу маркетингу, які включали додаткові елементи, що могли акцентуватися на різних аспектах діяльності підприємств залежно від контексту чи галузі. Також заслуговують на увагу дослідження, спрямовані на адаптацію маркетинг-міксу до сфери послуг.

Наприклад, у 2000 році С. Грове разом із співавторами провів цікаву паралель між маркетингом послуг і театральною постановкою. Автори наголосили на тому, що ключову роль у цій сфері відіграє споживчий досвід, що став стимулом для перегляду традиційного комплексу «4P» [18].

Відповідно до концепції «7P», запропонованої Мері Бітнер, було виділено додаткові важливі елементи: актори (actors), які є безпосередніми учасниками процесу; публіка або цільова аудиторія (audience); оточення або середовище (setting); виконання (performance) [18].

Крім того, в сучасній теорії та практиці маркетингу набули популярності кардинально нові альтернативні моделі. Розвиток таких підходів пов'язаний передусім із появою нових концепцій у цій галузі, серед яких можна виділити прямий маркетинг, мережевий маркетинг, маркетинг взаємовідносин, партнерський маркетинг, персональний маркетинг та електронний маркетинг. Кожна з цих ідей обумовила створення модифікованих варіантів комплексу маркетингу, які поки що

знайшли обмежене застосування в українській практиці через специфічні реалії ринку.

Зростання глобальної конкуренції, насичення ринків товарами і послугами, економічні потрясіння та непередбачувані зміни поведінки споживачів привели до формування нових підходів у цій сфері. Зокрема, концепція маркетингу взаємовідносин усе більше підкреслює необхідність індивідуалізованого підходу до клієнтів та вдосконалення інструментів взаємодії з ними. Таким чином, сучасна практика маркетингової діяльності виступає каталізатором трансформації структури маркетингового комплексу.

Зокрема, із зростанням впливу е-маркетингу змінюється роль складових моделі «4Р». Розробка й виробництво продукту поступово набувають спільного та інтерактивного характеру з урахуванням індивідуальних запитів споживачів. Формування ціни стає більш прозорим для кінцевого клієнта, а географічні та часові обмеження в процесах дистрибуції практично зникають. Технологічний прогрес також дозволяє підприємствам встановлювати прямий зв'язок.

Таким чином, сутність комплексу маркетингу (маркетинг-міксу) полягає в сукупності контрольованих інструментів, які підприємство використовує для впливу на цільовий ринок і досягнення своїх маркетингових цілей.

Його роль – забезпечити ефективне позиціонування продукту на ринку шляхом збалансування чотирьох ключових елементів: продукту, ціни, місця (розподілу) та просування.

Сутність комплексу маркетингу полягає у координації та оптимальному поєднанні цих елементів, щоб запропонувати споживачеві цінність, яка максимально відповідає його очікуванням і потребам. Грамотно сформований комплекс маркетингу дозволяє підприємству:

- визначати та задовольняти запити цільового ринку;
- формувати конкурентні переваги;
- забезпечувати стабільний попит на продукцію;
- підтримувати позитивний імідж бренду;
- розширювати ринок збуту та збільшувати прибуток;

- будувати довгострокові відносини з клієнтами.

Формування маркетингового комплексу залежить від багатьох факторів: типу продукції, умов ринку, поведінки споживачів, рівня конкуренції, економічної ситуації та технологічних тенденцій. В умовах цифровізації особливого значення набувають інтернет-маркетинг, соціальні мережі, CRM-системи, програми лояльності та персоналізовані комунікації з клієнтами.

Таким чином, комплекс маркетингу виступає ключовим інструментом управління ринковою діяльністю підприємства, оскільки забезпечує ефективну координацію внутрішніх процесів та зовнішніх комунікацій, спрямованих на задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей бізнесу.

1.2 Сучасні підходи до управління маркетинговим комплексом підприємстві

Маркетингова діяльність виступає як фактор, що взаємодіє із зовнішнім середовищем компанії. З одного боку, вона впливає на це середовище, а з іншого – служить інструментом для адаптації компанії до змін, що відбуваються поза її межами.

У сучасних умовах ринкової економіки управління маркетинговим комплексом підприємства зазнало суттєвих трансформацій, зумовлених цифровізацією, посиленням конкуренції, змінами поведінки споживачів та глобалізаційними процесами. Традиційна модель маркетингу, побудована на концепції 4Р, доповнюється новими підходами та інструментами, що орієнтовані на формування цінності для споживача та довгострокові партнерські відносини.

Основою для побудови систем управління маркетингом у компаніях є шість ключових концепцій, які формують цей підхід (див. рис. 1.3).



Рис. 1.3 Основні концепції маркетингової діяльності [19]

Концепція продукту базується на ключовій ідеї про те, що споживачі надають перевагу товарам, які відрізняються найвищою якістю, передовими характеристиками та додатковими функціями. Виходячи з цього, основним завданням для менеджменту є зосередження уваги на постійному вдосконаленні продукту, щоб максимально відповідати потребам цільової аудиторії та залишатися конкурентоспроможними на ринку.

У комерційній діяльності зусилля щодо продажу спрямовані в основному на досягнення цілей продавця, зокрема на конвертацію створеної продукції у готівкові кошти.

У свою чергу, маркетингова діяльність має ширший фокус. Вона не лише відповідає на запит клієнтів через пропонування відповідного товару, але й передбачає врахування численних факторів, що пов'язані зі створенням, доставкою та подальшим споживанням цього продукту.

Окрім цього, концепція соціально-етичного маркетингу підкреслює важливість гармонійного балансу між задоволенням інтересів цільового ринку та забезпеченням добробуту суспільства загалом. У межах цієї концепції компанія зобов'язана аналізувати потреби та інтереси своєї аудиторії й пропонувати підходящі рішення, які ефективніше й продуктивніше задовольняють ці запити порівняно з альтернативами, пропонованими конкурентами.

Водночас значення надається збереженню або навіть покращенню якості життя споживачів та суспільства в цілому. Серед усіх підходів особливої популярності набуває модель «4Р» Джерома Маккарті. Вона передбачає класифікацію маркетингових інструментів у чотири ключові групи: продукт (product), ціна (price), місце (place) і просування (promotion). Ця модель ефективно структурує комплекс маркетингових заходів і слугує базисом для формування стратегії компанії (рис 1.4).

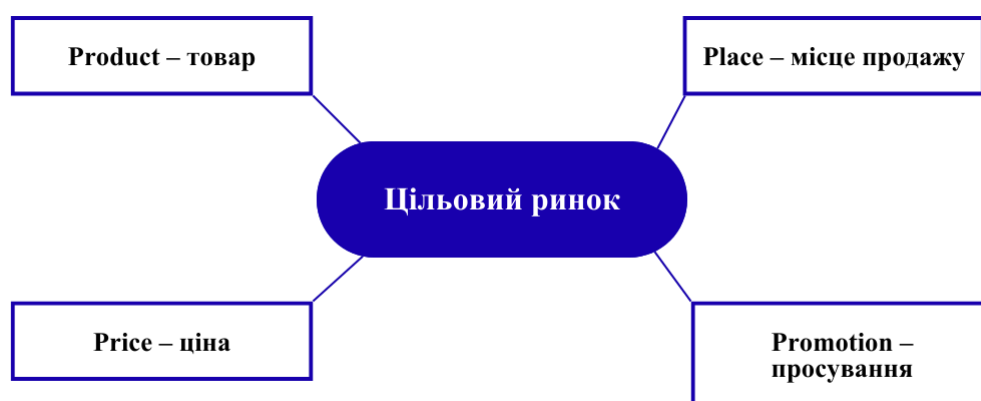


Рис. 1.4 Структура комплексу маркетингу 4Р [17]

Відповідно до концепції 4Р, підприємства у рамках своєї маркетингової діяльності формують та реалізують товарну, цінову, збутову і комунікаційну політику.

За визначенням Дж. Маккарті, комплекс маркетингу являє собою сукупність інструментів, які підприємство застосовує в певний момент часу для впливу на цільові сегменти ринку на оперативному рівні.

Основними характеристиками концепції «4 Р» є наступні: Концепція надає змогу зрозуміти взаємозв'язок між ключовими учасниками ринкового процесу – виробником і споживачем.

Основним об'єктом концепції «4Р» є споживач, який знаходиться у центрі уваги. На нього спрямовані всі зусилля виробника як другого суб'єкта. При цьому важливо зазначити, що хоча споживач є частиною загальної концепції «4 Р», він не входить до складу комплексу маркетингу.

Основний принцип концепції полягає у відповідності всіх елементів комплексу маркетингу потребам і вимогам споживача. Цей принцип водночас є базовим для всієї системи маркетингу, яка слугує як управлінська функція, бізнес-філософія та метод організації діяльності підприємства. Кожен елемент комплексу маркетингу має своє специфічне значення, виконує окрему роль і функцію в загальній структурі. Деталізація функцій наведена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні функції складових елементів комплексу маркетингу

Елемент	Функція
Товар	Розробка продукції, що відповідає очікуванням цільової аудиторії та надає їй реальну цінність.
Ціна	Встановлення оптимальної ціни, яку споживачі цільового ринку готові та здатні оплатити.
Продаж	Пошук найбільш результативних каналів та способів реалізації товару для забезпечення зручного доступу до нього.
Просування	Залучення уваги цільової аудиторії до продукції, вплив на її емоції та вподобання, формування попиту у потрібному напрямі, що відповідає інтересам підприємства.

Джерело: [17]

Елемент «товар» у системі маркетингу є фундаментальним інструментом, що спрямований на створення і вдосконалення характеристик продукції підприємства. Ці характеристики повинні відповідати запитам та очікуванням цільової аудиторії, задовольняючи її специфічні потреби. Задля успішної реалізації цієї задачі,

підприємство повинно оцінювати товари з перспективи споживачів, аналізуючи їх критерії вибору та мотивацію до купівлі.

Маркетингова товарна політика передбачає кілька ключових напрямків. До них належать розробка принципово нового продукту чи вдосконалення існуючого на основі техніко-економічного обґрунтування, управління асортиментом продукції, припинення виробництва неактуальних товарів, а також диверсифікація як засіб виходу на нові ринки.

У сучасних умовах товарна політика повинна інтегруватися з ефективністю всієї діяльності підприємства, а її основою мають стати такі принципи, як збалансованість взаємодії з різними стейкхолдерами, тісний зв'язок стратегій, процесів та ресурсів підприємства, а також акцент на інвестиційній складовій у маркетинговій діяльності.

Товарна політика може бути охарактеризована як механізм узгодження інтересів між ключовими суб'єктами зовнішнього середовища: виробниками, посередниками, споживачами, державним сектором та іншими зацікавленими сторонами. Вона сприяє формуванню партнерських відносин та підвищенню соціальної відповідальності бізнесу, що, у свою чергу, забезпечує економічний успіх у тривалій перспективі [20].

Процес розробки товарної політики має враховувати постійний аналіз ринкових умов, зокрема їх динаміку та специфіку, для створення дієвої моделі її реалізації.

Елемент «ціна» є не менш важливим у маркетинговій діяльності. Він визначає не тільки вартість продуктів і послуг підприємства, але й умови оплати та вигідність ціноутворення для споживача.

Для ефективності цінової політики необхідно брати до уваги низку факторів ціноутворення, які поділяються на дві ключові категорії: з боку пропозиції (включаючи технологічні особливості виробництва, конкуренцію на ринку, рівень монополізації та наявність замінників) і з боку попиту (попит на продукт, еластичність ринку та його місткість).

Цінова політика підприємства є частиною сукупної стратегії розвитку і відіграє важливу роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та адаптації до змін

ринку. Суть цього елемента маркетингу включає максимізацію прибутку, розширення ринково-сегментної присутності, стимулювання росту продажів і навіть досягнення соціальних результатів.

Реалізація таких цілей відображає прагнення бізнесу враховувати співвідношення ціни і якості для кінцевого споживача. Елемент «розподіл» охоплює процес доведення товарів до споживача і формує найефективніші методи збуту. Його реалізація потребує врахування специфіки ринку збуту, професійного рівня персоналу, заходів мерчандайзингу та інших аспектів організаційної діяльності підприємства. Чітке визначення цілей збутової політики дозволяє стратегічно адаптувати її до мінливих умов і зміцнювати позиції компанії у конкурентному середовищі.

Елемент «просування» виконує функцію активізації попиту шляхом створення інформаційного зв'язку зі споживачами цільового сегмента. Ефективність такої політики залежить від правильного підбору каналів комунікації та зворотного зв'язку.

Одним із основних факторів, що сприяють підвищенню ефективності політики просування, є здійснення широкого спектру робіт, спрямованих на створення системи каналів інформування споживачів щодо продукції підприємства, а також на забезпечення ефективного зворотного зв'язку із цими споживачами. Така політика передбачає використання як прямих, так і опосередкованих форм та методів впливу, які орієнтовані на інформування цільової аудиторії та стимулювання її взаємодії з продукцією підприємства.

Кожен елемент у складі комплексу маркетингу містить низку внутрішніх компонентів, які конкретизують його сутність та деталізують основний зміст функції, яку він виконує.

Зокрема, елемент «просування» включає такі ключові складові: розміщення рекламного контенту; заходи із формування і підтримання позитивного іміджу через паблік-рілейшнз; застосування методів стимулювання продажу продукції; і організація персонального продажу товарів. Ці складові елементи є основою для реалізації мотивувальної функції маркетингу, яка спрямована на забезпечення

необхідного рівня попиту на цільовому ринку в межах визначеної стратегії підприємства.

Водночас кожен з елементів комплексу має свої специфічні характеристики та особливий вплив у процесі реалізації цієї мети [21]:

- реклама виступає як платна та опосередкована форма поширення інформації про товари або діяльність підприємства. Її завдання полягає у залученні уваги та ознайомленні споживачів із пропозиціями компанії.
- паблік-рілейшнз об'єднує заходи, які спрямовані на формування стабільного позитивного іміджу підприємства та підтримку його персональної репутації серед цільової аудиторії.
- методи стимулювання продажу є короткотерміновими заходами, покликаними заохочувати споживачів до відповідних дій, таких як придбання товарів чи скористання послугами.
- персональний продаж передбачає безпосередню презентацію товару представником підприємства в процесі живого спілкування з потенційним клієнтом для зміцнення довіри та забезпечення укладання угоди.

Розширений опис кожного зі складових елементів комплексу маркетингу «4Р» наведено в табличних даних таблиці 1.4, що детально відображає їх сутність, функціональне призначення та вклад у загальну стратегію організації.

Таблиця 1.4

Зміст складових елементів комплексу маркетингу

Елемент	Зміст
Товар	Якість, характеристики, параметри, асортимент, номенклатура, дизайн, обслуговування, бренд, пакування та додаткові послуги
Ціна	Базова ціна, знижки, націнки, терміни та умови оплати, особливості кредитування
Продаж	Канали збуту, способи реалізації товарів, підходи до організації продажу, розташування торгових точок, логістика транспортування та зберігання продукції.
Просування	Реклама, зв'язки з громадськістю, методи стимулювання продажів товару, індивідуальні продажі.

Джерело: [22]

Розглядаючи питання формування маркетингового комплексу підприємства, можна відзначити переважне використання концепції «4Р».

Ефективний маркетинговий комплекс слід розробляти на основі результатів маркетингових досліджень, які дозволяють отримати необхідну інформацію про макро- та мікросередовище, особливості ринку та можливості самого підприємства. Варто зазначити, що формування маркетингового комплексу підприємства залежить від ряду внутрішніх і зовнішніх факторів (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Фактори що впливають на формування комплексу маркетингу [23]

До внутрішніх чинників відносяться ті аспекти, на які підприємство здатне безпосередньо впливати, коригувати або змінювати в рамках реалізації своєї маркетингової діяльності.

У контексті комплексу маркетингу це означає, що підприємство, за допомогою своїх фахівців, таких як маркетологи, може цілеспрямовано управляти кожним окремим елементом маркетинг-міксу.

Таким чином, організація отримує можливість самостійно визначати ключові параметри свого товару: забезпечувати його необхідними якісними характеристиками, встановлювати відповідний рівень відпускної ціни, обирати оптимальне місце і формат реалізації продукції або послуг на ринку, а також розробляти дієві стратегії для просування. Контрольованість елементів комплексу маркетингу виступає основою його важливої риси – можливості створення різноманітних комбінацій складових.

Адже завдяки прямому формуванню всіх елементів цього комплексу підприємство здатне надавати кожному із них специфічних характеристик. Такий підхід дозволяє організації конструювати безліч варіантів комбінацій маркетингового міксу, адаптуючи систему до потреб цільового ринку або змінюваних умов зовнішнього середовища.

Для забезпечення високої ефективності маркетингова стратегія та комплекс маркетингу повинні відповідати певним критеріям та вимогам (див. рисунок 1.5). Лише за умови дотримання цих принципів можливе досягнення поставлених цілей, а також підвищення конкурентоспроможності підприємства.

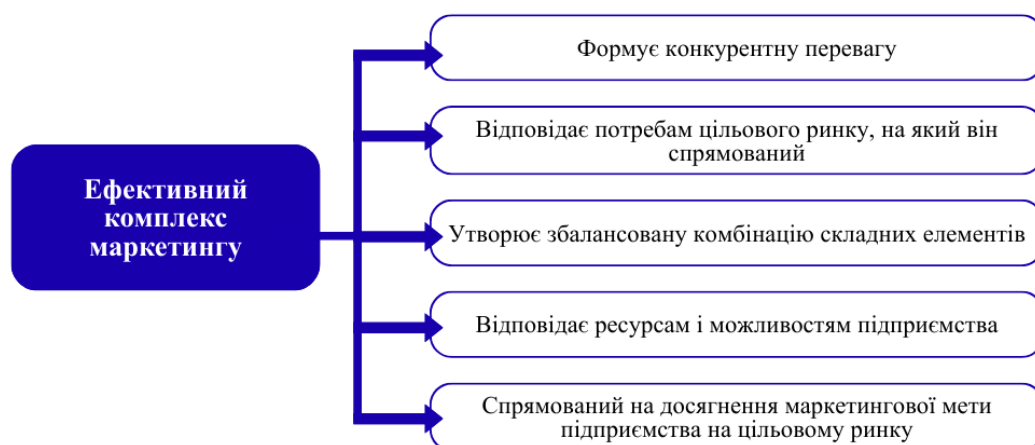


Рис. 1.6 Вимоги до розроблення ефективного комплексу маркетингу підприємства [24]

Вимоги до створення ефективного маркетингового комплексу підприємства включають низку аспектів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб цільової аудиторії.

Перш за все, необхідно чітко визначити стратегію підприємства, враховуючи його місію, бачення та довгострокові цілі. Розробка маркетингового комплексу повинна базуватися на глибокому аналізі ринку, зокрема вивченні потреб і вподобань споживачів, оцінці конкурентів та аналізу ринкових тенденцій.

Важливим є сегментування аудиторії задля точнішого формування пропозицій, що відповідатимуть очікуванням кожного сегмента. Також маркетингова стратегія має враховувати комплекс інструментів: продукт (його якість, унікальність, користь), ціну (оптимізацію витрат та конкурентоістність), місце (канали дистрибуції) та просування (ефективні комунікаційні стратегії). Баланс між цими елементами забезпечує гармонійний розвиток підприємства.

Окрім того, важливо враховувати зворотний зв'язок від споживачів і оперативно адаптувати стратегії, використовуючи сучасні технології і дані для прийняття рішень. Гнучкість, інноваційність і спрямованість на клієнта є ключовими чинниками успішного маркетингового комплексу.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що сучасні підходи до управління маркетинг-міксом, які стають все більш актуальними в умовах швидкозмінного бізнес-середовища, ґрунтуються на вдосконаленні традиційної концепції чотирьох складових – продукту, ціни, місця та просування. Ці складові адаптуються під нові реалії ринку шляхом включення до комплексу додаткових елементів, таких як активна робота з клієнтами, широке використання інноваційних цифрових платформ для створення та передавання цінності, а також ефективна організація комунікаційних процесів і логістики.

Окрему увагу приділяють формуванню і підтриманню довгострокових партнерських відносин із цільовою аудиторією, що стає одним із ключових чинників досягнення стійкого конкурентного успіху.

1.3 Практика застосування комплексу маркетингу у сфері кіновиробництва

Перші спроби перетворити кінематограф у комерційний напрямок були здійснені ще наприкінці XIX століття, коли брати Люм'єри заснували першу у світі мережу кінотеатрів. Сучасний кінематограф, який від початку був формою мистецтва і способом самовираження, еволюціонував у масштабний кіноринок, тісно переплетений з економічними інтересами.

Станом на листопад 2025 року найбільш прибутковим фільмом за світовими касовими зборами залишається науково-фантастичний фільм «Аватар», який у 2009 році зібрав 2,92 млрд доларів. Навіть легендарна драма «Титанік», що має загальні касові збори у 2,26 млрд доларів, не змогла перевершити цей рекорд. Варто зазначити, що бюджет «Аватара» становив 387 млн доларів, із яких 150 млн було витрачено на його просування [25].

Надмірна комерціалізація кіно також стала проблемою, адже студії прагнуть мінімізувати ризики, створюючи максимально касові проекти. Це призводить до типовості сучасних блокбастерів, які орієнтовані переважно на прибуток від прокату. Протягом останніх років найбільш успішними за касовими зборами є фільми жанрів «Пригоди» та «Екшн». У пригодницьких фільмах акцент робиться на оригінальних способах вирішення складних ситуацій головними героями, а екшн-фільми зазвичай побудовані навколо боротьби за справедливість із використанням насильства, бійок, стрілянини та погонь.

Зростання популярності динамічних і видовищних фільмів із короткими кадрами зумовлене розвитком кліпового мислення у глядачів і все більшою нездатністю концентрувати увагу. У майбутньому утримати глядацький інтерес до сюжету стане ще складніше.

Головним напрямком маркетингу в медіа-секторі виступає інтернет-маркетинг, зокрема маркетинг у соціальних мережах. Він служить для залучення максимально широкої аудиторії в межах заданої цільової групи. Прикладами застосування інтернет-маркетингу в медіабізнесі є управління сторінками у соціальних мережах,

створення та розміщення різноманітного контенту, а також активна взаємодія із цільовою аудиторією через платформу соцмереж.

Таким чином, маркетинг відіграє ключову роль у сучасній кіноіндустрії. В умовах посилення конкуренції за увагу й час глядачів та збільшення кількості великобюджетних фільмів із подібними сюжетами, грамотна маркетингова стратегія стає невід'ємним елементом успіху кінопроектів, орієнтованих на високі збори.

Кіномаркетинг, по суті, варто розглядати як сукупність управлінських рішень, спрямованих на формування стратегії комерціалізації кінофільму. Ця стратегія покликана забезпечити максимізацію прибутків від реалізації комерційного кіно або, якщо йдеться про соціальні фільми, максимізацію кількості переглядів. Водночас і для перших, і для других найвищий рівень переглядів зазвичай позитивно позначається на економічних результатах, за винятком випадків обмежених ексклюзивних показів [26].

Сфера кіновиробництва є висококонкурентною індустрією, де успіх проєкту залежить не лише від якості кіноконтенту, а й від ефективного використання комплексу маркетингу (4P/7P). Сучасні студії та продакшн-компанії активно впроваджують інноваційні маркетингові інструменти для формування стійкого попиту, розширення аудиторії та максимізації прибутку [27].

1. Product (Продукт).

У кіновиробництві продуктом є не лише готовий фільм, але й пов'язаний контент та досвід глядача: трейлери, тизери, промо-ролики, мерч, відео-щоденники зі знімального майданчика, розширені режисерські версії тощо. Важливим аспектом є формування унікального творчого концепту, оригінального сценарію та впізнаваного стилю.

Для підтримки інтересу до продукту застосовуються:

- створення унікального всесвіту (Marvel Cinematic Universe, Star Wars);
- фокус на зірковому складі акторів (casting-brand);
- випуск франшиз, спін-оффів та серіалів;
- використання VR/AR-контенту, інтерактивних платформ (Netflix Bandersnatch).

2. Price (Ціна).

Цінова політика у кіноіндустрії формується на кількох рівнях:

- квиткова політика кінотеатрів (динамічні ціни, преміальні сеанси IMAX, 4DX);
- преміальний доступ на стрімінгових сервісах (Disney+, Netflix);
- передпродаж прав на показ телеканалам та платформам;
- монетизація супутніх продуктів (мерч, ліцензії, відеоігри).

Зростає популярність моделі subscription video-on-demand (SVOD), що змінює традиційний підхід до розповсюдження і ціноутворення.

3. Place (Розподіл).

Сучасна дистрибуція поєднує кінотеатральний прокат та онлайн-платформи. Трендом є стратегія hybrid release – одночасний реліз у кінотеатрах і на VOD-платформах. Додатково використовуються:

- продаж прав міжнародним ринкам (Netflix, Amazon, CANAL+);
- фестивальні прем'єри як точка входу на світовий ринок;
- покази на авіалініях, у готелях, на івент-платформах.

4. Promotion (Просування).

Рекламна кампанія фільму включає:

- офіційні трейлери, тизери, плакати;
- PR-кампанії, участь акторів у шоу;
- співпрацю з блогерами, інфлюенсерами, TikTok-креаторами;
- продакт-плейсмент і колаборації з брендами (наприклад, BMW у фільмах «Джеймс Бонд»);
- створення вірального контенту та флешмобів у соцмережах;
- гейміфікацію (ігри, AR-маски, інтерактиви).

Все більше значення мають аналітика та SMM-інструменти: Google Trends, Meta Ads, TikTok Ads, аудитори переглядів.

5. People (Люди).

Маркетинг у кіновиробництві значною мірою залежить від:

- впізнаваності акторів;
- авторитету режисерів і продюсерів;
- участі інфлюенсерів у промо.

6. Process (Процес).

Важливими є: гнучкі виробничо-маркетингові процеси; рання інтеграція маркетингу у продакшн-план; тестування аудиторії до релізу (test-screening).

7. Physical Evidence (Фізичне середовище).

Формування бренду включає візуальний стиль фільму та промоматеріалів; створення бренд-локацій (музеї, виставки реквізиту, тематичні парки); використання атрибутів фільму (костюми, сцени, музика).

Комплекс маркетингу у сфері кіновиробництва є багатовимірним інструментом, який охоплює весь життєвий цикл продукту: від концепції до післяпрокатної монетизації.

Ефективність маркетингової стратегії визначає успіх фільму на ринку, конкурентоспроможність студії та рівень задоволення глядачів. Сучасні тенденції свідчать про посилення цифрової складової, інтерактивних інструментів, залучення фан-аудиторії та розширення можливостей глобального дистрибуційного середовища.

У разі створення кінофільмів з художньою (незалежне кіно) чи суспільно-політичною (ідеологічне кіно) метою кіномаркетинг підпорядковується досягненню вимог, які відповідають суті та завданням цих проєктів.

Найважливішою складовою кіномаркетингу є просування фільму, адже саме ця сфера забезпечує безпосередній зв'язок між продуктом і глядачем, формуючи його сприйняття та образ у свідомості аудиторії.

Просування зазвичай включає рекламну та PR-кампанії, прес-релізи, промо-тури, використання digital-інструментів та інші заходи для популяризації проєкту й підвищення його впізнаваності. Проте кіномаркетинг охоплює не лише етап просування фільму, а й взаємодію зі сферою кіноринку, а також самим продуктом-кінофільмом.

Варто наголосити, що раніше кіномаркетинг помилково ототожнювали лише з рекламними кампаніями після релізу стрічки в кінотеатрах. Така обмежена перспектива вже неактуальна в умовах зростаючої конкуренції на глобальному ринку, де комбіновані маркетингові підходи стали обов'язковим аспектом успіху. Окрім

просування готових фільмів, сучасний кіномаркетинг охоплює і процес створення фільму, орієнтуючи його на актуальні запити та потреби аудиторії.

На кожному етапі виробництва кінострічки, а також після її виходу на екрани, застосовуються різноманітні методи та стратегії просування. Економічна ефективність комерційного кінофільму здебільшого залежить від маркетингових зусиль протягом усіх стадій кіновиробництва та прокату. Ці стадії можна умовно поділити на етапи розробки, зйомок, поствиробництва та дистрибуції. Кожен із цих етапів має свої особливості маркетингової роботи.

Маркетингові зусилля на кожному етапі кіновиробництва грають важливу роль, однак універсальних стратегій, які зможуть гарантувати фільму високі касові збори, не існує. Водночас є обов'язковий набір заходів, без яких успіх картини малоймовірний. Однією з найпоширеніших причин можливого провалу є відмова кінодистриб'юторів, адже без них фільм не може отримати прокат [29].

До створення концепції фільму необхідно досконало вивчити потреби споживачів та рівень їх задоволення наявними продуктами. Це допоможе зробити висновок про перспективність вибраної концепції на ринку.

Серед інших важливих аспектів аналізу кіноринку слід виділити дослідження рівня насиченості ринку, потенційної ємності, аналіз пропозиції (жанрові структури, схожість сюжетів), обсяг касових зборів, аудиторію (вік, соціальний статус, інтереси), стан кінотеатрів тощо.

Завдання маркетингових досліджень цього етапу полягають у тому, щоб розробити концепцію фільму, яка відповідала б інтересам глядачів, враховуючи всі перелічені аспекти. Після збору та опрацювання інформації формується (або доопрацьовується) концепція фільму.

Приділяється велика увага залученню до проєкту авторитетних діячів індустрії, оскільки їх участь здатна викликати позитивні очікування у глядачів і виділити картину серед інших пропозицій ринку. Глядачі частіше запам'ятовують не назву фільму, а його унікальність

Зірковий склад знімальної групи та значний бюджет стрічки є одними з найпотужніших інструментів кіномаркетингу, інформація про які має активно

поширюватися через засоби масової інформації, популярні серед обраної цільової аудиторії. Щоб такі повідомлення мали вірусний характер, рекомендується подавати їх поступово у вигляді подій, а не сухих фактів.

На етапі промоції ефективним буде публікування перших кадрів зі зйомок ще не завершеного фільму, поширення скандальних новин зі знімального майданчика, розповіді про унікальні умови виробництва чи інтерв'ю з командою. Такі заходи допомагають майбутнім глядачам поступово дізнаватися про ключові переваги фільму та формувати перші асоціації з проектом.

Наприклад, канадський актор Райан Рейнольдс ще до початку зйомок фільму «Дедпул» почав публікувати записи у Twitter, підігрівачи інтерес до прем'єри. Під час зйомок також активно вівся профіль фільму в Instagram, де регулярно з'являлися світлини, пов'язані з головним героєм. Така стратегія виявилася надзвичайно успішною: за перші три дні прем'єри фільм «Дедпул» зібрав 135 мільйонів доларів у США, встановивши рекорд для картин із рейтингом R.

Ефективність просування стрічок через соціальні мережі, орієнтовані на візуальний контент, продовжує зростати щороку. Зазвичай між завершенням зйомок та виходом фільму на екрани минає від шести місяців до року. У цей період на другому етапі остаточно обговорюються деталі розповсюдження та визначаються кінодистриб'ютори. Після укладання угод кіностудії та дистриб'ютори спільно зосереджуються на популяризації проекту.

Активне просування фільму розпочинається на стадії постпродакшну. Головна мета на цьому етапі – трансформувати зацікавленість глядача у бажання подивитися фільм. Чим ближче до дати прем'єри, тим активнішими мають бути маркетингові заходи. За кілька тижнів до виходу стрічки необхідно сформувану в аудиторії чітку потребу відвідати кінотеатр.

Випадкові перегляди не забезпечать фільму високих касових зборів. Один із найважливіших кроків на третьому етапі – випуск трейлера. Це короткий відеоролик із уривками фільму, який анонсує прем'єру. Спочатку трейлер з'являється в Інтернеті, а потім демонструється у кінотеатрах.

Останнім часом кіностудії активно використовують соціальні мережі для розміщення таких матеріалів. Трейлери можна знайти на YouTube чи Facebook, а промо-контент і тизери публікуються на платформах Instagram, Twitter чи ВКонтакті. Іноді трейлери презентують на світських заходах або кінофестивалях. Телевізійні рекламні ролики (TV-споти), що тривають до 30 секунд, також залишаються популярними.

Трейлер є ключовим елементом промоції, адже саме після його перегляду глядач вирішує, чи варто йому відвідати кінотеатр. Він має відповідати смакам цільової аудиторії, передавати концепцію стрічки та викликати зацікавленість.

Як правило, перший офіційний трейлер до кінофільму з'являється приблизно за шість місяців до його офіційного релізу. Це дозволяє привернути початкову увагу аудиторії та дати їй уявлення про майбутній проєкт. Потім, через деякий час, зазвичай за один-два місяці до прем'єрної дати, випускається другий трейлер. Він має на меті ще більше зацікавити глядачів, надати їм оновлену інформацію про фільм та закликати відвідати кінотеатри.

Водночас важливим етапом промоції фільму є створення офіційного вебсайту, а також запуск і активна підтримка сторінок у популярних соціальних мережах. Цей крок зазвичай здійснюється ще до виходу першого трейлера, аби забезпечити належну платформу для подальшого розповсюдження рекламних матеріалів. Адже у разі, якщо трейлер справить враження на потенційного споживача, у нього виникає природне бажання дізнатися якомога більше про сам кінофільм, а також залишатися в курсі ключових подій і новин, що стосуються релізу стрічки.

Успішними прикладами вебсайтів, створених спеціально для популяризації кінофільмів, можна назвати платформи, присвячені таким кінострічкам, як «Аватар» і «Відьма з Блер». Офіційний сайт фільму «Аватар» пропонував користувачам унікальний досвід, дозволяючи їм зануритися у світ Пандори, планети, на якій розгортається дія картини. Відвідувачі могли переходити за інтерактивними посиланнями та знайомитися з багатогранною екосистемою планети, вивчаючи її багату флору, фауну, а також відкривати для себе цікаві факти про персонажів через їхні детальні досьє.

У свою чергу, сайт фільму «Відьма з Блер» використовував інший підхід, максимально наближений до реальності, що допомагало створити атмосферу інтриги та загадковості.

На платформі були представлені архівні матеріали, такі як фотознімки, уривки з особистих щоденників зниклих студентів, стенограми інтерв'ю, витяги з поліцейських протоколів та інша документація, яка поглиблювала глядацьке розуміння загадкових подій у фільмі. До того ж для збільшення взаємодії в реальному житті по містах розклеювали оголошення про зникнення головних героїв, створюючи таким чином віру в справжність історії.

Сучасні вебсайти кінофільмів зазвичай виконують кілька ключових функцій. Вони містять трейлери стрічок, стислий опис основного сюжету, якісні промоційні кадри або постери та часто включають кнопку для купівлі квитків на прем'єру. Після виходу фільму у широкий прокат такі сайти оновлюють інформацію, повідомляючи про можливість онлайн-придбання фільму або ліцензованих копій. Зручний інтерфейс і швидкий доступ до послуг стають обов'язковими умовами вдалої онлайн-платформи.

Окрім власне сайтів, вагоме місце у просуванні стрічок займає вірусна реклама. Цей маркетинговий інструмент є одним із найефективніших способів привернути увагу глядачів. Його ключова перевага полягає у мінімальних витратах на поширення та сприйнятті аудиторією такої реклами не як класичного рекламного ролика, а як захопливого чи розважального контенту.

Яскравим прикладом успішної вірусної кампанії є промовідео до фільму «Дедпул». Один із роликів демонстрував як головний герой проводить Хелловін, ще одне відео було приурочене до святкування «Дня Австралії» та включало кумедні згадки про іншого популярного персонажа з коміксів Marvel – Росомаху. Такі креативні підходи допомагають встановлювати емоційний контакт із глядачами і створювати незабутнє враження від реклами.

Однією з наймасштабніших вірусних кампаній в історії кінематографа стала реклама фантастичного фільму «Монстро». У його першому трейлері не розкривали ні назви стрічки, ні деталей сюжету.

Глядачам були представлені лише ім'я Дж.Дж. Абрамса та дата прем'єри, що спонукало їх шукати додаткову інформацію на спеціально створеному вебсайті із новими загадками. Водночас у соціальних мережах з'явилися профілі персонажів фільму, а новини почали повідомляти про інциденти за участю невідомих монстрів.

Протягом понад півроку інтернет-користувачі вирішували квести, організовані у форматі доповнених реальностей (ARG – Augmented Reality Game), де події розгорталися у реальному світі. Результатом цієї інтерактивної гри стали сюжетні натяки та передісторія картини. Завдяки бюджету у 25 мільйонів доларів продумана кампанія забезпечила фільму касові збори, які перевищили 170 мільйонів доларів. Після цього підхід ARG став популярним інструментом промоції для багатьох кіноблокбастерів.

Серед ключових аспектів успішної стратегії розкрутки у соцмережах виділяється створення контенту, цікавого для аудиторії та вартого поширення. Цей контент включає публікації промо-матеріалів, кадрів зі знімального майданчика, інтерв'ю з командою фільму, конкурси із призами, тематичні вітання тощо. За місяць до прем'єри варто активувати комерційну рекламу, яка нагадуватиме про майбутній реліз.

Інструменти цифрового маркетингу – гіперлінки, банери, SEO-оптимізація – мають враховувати запити та інтереси цільової аудиторії на основі проведених досліджень [30].

Увага глядача часто спрямована на їхню роботу, тому популяризація команди до виходу стрічки є обов'язковим елементом. Для цього організовуються пресконференції, інтерв'ю, тематичні фотосесії та публікації у ЗМІ. Участь акторів і знаменитостей у публічних заходах значно підвищує популярність як фільму, так і самих артистів. Тому їхня присутність на престижних подіях, популярних телепередачах або інших майданчиках стає важливою частиною кіномаркетингу.

Водночас важливо контролювати інформаційний потік, щоб не розкрити передчасно головні сюжетні деталі. За кілька тижнів до прем'єри стартує промо-тур із залученням головних акторів.

Формат таких заходів може включати автограф-сесії, фотосесії, інтерв'ю тощо. Якщо фільм виходить на міжнародний ринок, тур охоплює країни дистрибуції стрічки. Хоча традиційна реклама у ЗМІ (телебачення, газети, радіо) поступово втрачає актуальність, вона все ще залишається ефективним інструментом просування.

Особливо дієвою є реклама на телебаченні завдяки візуальним та звуковим засобам виразності. Крім того, широко застосовується мерчандайзинг із продакт-плейсментом. Взаємна популяризація фільмів і брендів може бути дуже результативною, як це сталося у випадку зі стрічкою «Залізна людина». Із символікою фільму випускаються найрізноманітніші товари: від іграшок і сувенірів до одягу та аксесуарів.

За кілька тижнів до прем'єри кінофільму кінотеатри мають забезпечити наявність постерів (реklamних плакатів), стендів (об'ємних фігур героїв, зазвичай виготовлених із картону), флаєрів та інших рекламних матеріалів. У цей період комерційна реклама фільму досягає особливої інтенсивності.

Після завершення монтажу фільму часто організовують пробні покази, основне завдання яких – оцінити реакцію цільової аудиторії. Якщо результати таких показів незадовільні, фільм може потребувати додаткового редагування. Ще на ранньому етапі варто проконсультуватися з аудиторією щодо назви фільму.

Наприклад, стрічка «Світ Юрського періоду» спочатку мала назву «Парк Юрського періоду 4: Зникнення».

Проведення маркетингових досліджень допомагає оцінити рівень обізнаності майбутніх кіноглядачів про прем'єру. Якщо інформованість аудиторії виявиться недостатньою, потрібно негайно активізувати маркетингові комунікації. Після прем'єри фільму рекламна кампанія зазвичай триває ще щонайменше два тижні, з використанням раніше описаних інструментів. Перші висновки про успіх фільму можна зробити вже через чотири дні після початку показів. За результатами перших вихідних стає зрозуміло, чи вдалося виробникам та дистриб'юторам досягти поставлених цілей.

Ефективними засобами залучення аудиторії є відгуки глядачів (зокрема у формі «сарафанного радіо») та рецензії професійних кінокритиків. Важливо зазначити, що навіть різнополярні оцінки фільму здатні зацікавити глядачів, адже багато хто захоче самостійно сформулювати думку про суперечливу стрічку. Чимало залежить і від попередніх даних про касові збори: високий дохід у перші дні створює враження, що фільм вартий уваги, адже велика кількість глядачів не може помилятися.

Ключовою метою залишається максимально можливе залучення глядачів в кінотеатри для перегляду конкретного фільму, а також формування інтересу до його подальшого придбання на дисках чи інших носіях.

В умовах прагнення до комерціалізації кіноіндустрії спостерігається тенденція до створення значної кількості фільмів зі схожими сюжетними елементами. Це зумовлено економічною кризою та скороченням часу, який споживачі готові витратити на перегляд стрічок у кінотеатрах.

У таких реаліях маркетинг стає невід'ємною складовою успішності фільму, спрямованого на високі касові збори.

Отже, було встановлено, що кіномаркетинг слід розуміти як сукупність управлінських рішень, спрямованих на розробку стратегії комерціалізації фільму задля максимізації прибутку від його реалізації. У випадку некомерційних проєктів кіномаркетинг орієнтується на досягнення специфічних цілей, які відповідають задуму фільму. Особливе значення у кіномаркетингу має створення продукту, що відповідатиме реальним потребам споживачів.

Висновок до розділу 1

Проаналізувавши різні підходи до маркетингу, можемо зробити висновок, що дати єдине, повне визначення цьому складному поняттю практично неможливо, вважаю що найбільш чітким буде визначення що маркетинг – це система організації всієї діяльності підприємства по розробці, виробництву, збуту і обслуговуванню товарів, заснована на всебічному вивченні ринку і реального попиту споживачів з метою отримання високого прибутку.

Комплекс маркетингу, або маркетинг-мікс (marketing-mix), складається зі сукупності регульованих і контрольованих засобів, які підприємство використовує для досягнення своїх цілей: отримання бажаної реакції від цільового ринку та задоволення його потреб.

Відповідно до концепції 4Р, підприємства у рамках своєї маркетингової діяльності формують та реалізують товарну, цінову, збутову і комунікаційну політику.

За визначенням Дж. Маккарті, комплекс маркетингу являє собою сукупність інструментів, які підприємство застосовує в певний момент часу для впливу на цільові сегменти ринку на оперативному рівні. Основними характеристиками концепції «4Р» є наступні: Концепція надає змогу зрозуміти взаємозв'язок між ключовими учасниками ринкового процесу – виробником і споживачем.

Кіномаркетинг слід розуміти як сукупність управлінських рішень, спрямованих на розробку стратегії комерціалізації фільму задля максимізації прибутку від його реалізації. У випадку некомерційних проєктів кіномаркетинг орієнтується на досягнення специфічних цілей, які відповідають задуму фільму. Особливе значення у кіномаркетингу має створення продукту, що відповідатиме реальним потребам споживачів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПРАТ «ОДЕСЬКА КІНОСТУДІЯ»

2.1 Загальна характеристика діяльності та організаційної структури

Одеська кіностудія має понад 115 років досвіду у сфері кінематографії, є однією з найстаріших кіностудій світу і є знаковим для України підприємством. Кіностудія займає центральне місце у національному кінематографі. Фільмофонд кіностудії налічує понад 500 кінострічок, які люблять в усьому світі. Зараз, попри пандемію і війну, кіностудія продовжує виробництво нових кінострічок, розвиває нові напрямки діяльності, піклується про історію кіно та збереження пам'яті. Саме це зумовлює особливу увагу з боку громадськості до діяльності цього підприємства.

ПРАТ «ОДЕСЬКА КІНОСТУДІЯ» зареєстровано 2 грудня 2005 року за юридичною адресою Французький бульвар 33, місто Одеса, Одеська область, Україна.

В.о. Голови Правління – Дочева Ганна Василівна.

Розмір статутного капіталу – 6 217 766,00 грн.

У таблиці 2.1 розглянемо загальну інформацію про підприємство.

Таблиця 2.1

Загальна інформація Одеської кіностудії

1	2
повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОДЕСЬКА КІНОСТУДІЯ»
скорочена назва	ПРАТ «Одеська кіностудія»
статус юридичної особи	не перебуває у процесі припинення
код ЄДРПОУ	33932816
дата реєстрації	02.12.2005
уповноважена особа	Дочева Ганна Василівна
розмір статутного капіталу	62 171 766,00 грн.
організаційно-правова форма	акціонерне товариство
форма власності	державна власність / власність територіальних громад

Продовження таблиці 2.1

1	2
види діяльності	59.11 Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм 78.10 Діяльність агентств працевлаштування 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг 58.19 Інші види видавничої діяльності 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у. 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

Джерело: складено автором на основі [31]

Доцільно зупинитися на історичних відомостях про підприємство [32]. Одеська кіностудія є одним із найстаріших і найважливіших центрів кіновиробництва в Україні, історія якого нерозривно пов'язана з розвитком національного та європейського кіномистецтва. Витоки кіно в Одесі сягають кінця XIX століття: уже 7 листопада 1893 р. в місті були продемонстровані «рухомі малюнки», створені за допомогою механізму, розробленого механіком Йосипом Тимченком, що передувало відомому публічному кіносеансу братів Люм'єр. На початку XX століття в місті виникають перші приватні кіноательє, зокрема «Мирограф» Мирона Гроссмана, яке згодом перетворюється на повноцінну кінофабрику, а 1916 року на Французькому бульварі, 33 споруджується павільйон, що стане ядром майбутньої студії. Уже до кінця 1918 року з Одесою було пов'язано виробництво кількох сотень ігрових, документальних та видових стрічок, а місто посідає провідні позиції в розвитку кінематографа на території Східної Європи.

Після націоналізації кіно- та фототехніки у 1919 році на базі Одеських потужностей формується «кіносекція» Червоної Армії, а з 1922 року – Одеська кінофабрика ВУФКУ. Саме в цей період Одеса стає одним із ключових центрів українського німого кіно, де працюють Лесь Курбас, Олександр Довженко, Володимир Гардін та інші провідні режисери, актори й літератори. На студії знімаються фільми, що згодом увійдуть до класики українського і світового кінематографа, а сама Одеса формується як простір творчих експериментів та інновацій у галузі кіно.

У 1930-х роках студія успішно переходить до звукового кіно, продовжуючи випуск повнометражних стрічок, зокрема історичних та воєнних драм. Друга світова війна призводить до евакуації виробництва та значних кадрових втрат, проте після визволення Одеси у 1944 році студія відновлює діяльність, спочатку переважно як технічна база для інших кіностудій СРСР. Завдяки сприятливим кліматичним умовам та розвиненій інфраструктурі на її потужностях знімається значна кількість фільмів союзного масштабу.

У 1950–1960-х роках Одеська кіностудія повертає власний бренд і перетворюється на один із провідних центрів виробництва ігрових стрічок. Саме в цей період виходять фільми, що формують образ Одеси як Чорноморського Голлівуду: «Весна на Зарічній вулиці», «Зелений фургон», «Приходьте завтра» та низка інших знакових картин. У 1960–1980-х роках, за керівництва Геннадія Збандута, студія переживає так звану «золоту добу»: стає центром дебютів багатьох режисерів, операторів і акторів, створює як повнометражні художні фільми, так і популярні телевізійні стрічки («Д'Артаньян і три мушкетери», «Місце зустрічі змінити не можна» та ін.). Одеська кіностудія посідає провідні позиції за обсягами виробництва та глядацьким рейтингом, активно інтегрується у фестивальний рух.

Період трансформацій кінця 1980-х – початку 1990-х років супроводжується зміною економічної моделі, частковою комерціалізацією та виходом на міжнародний ринок. Студія реалізує низку спільних проєктів із європейськими партнерами, експериментує з новими формами виробництва та фінансування. Водночас розпад СРСР, криза державного кіновиробництва та приватизаційні процеси призводять до скорочення обсягів виробництва, відтоку кадрів та втрати частини ринку.

Сучасний етап розвитку Одеської кіностудії з 2010-х років пов'язаний зі спробами модернізувати виробництво, оновити інфраструктуру та поєднати класичні функції кіностудії з новими форматами культурної діяльності. Після зміни керівництва у 2017 році активізується власне та спільне кіновиробництво: поряд із короткометражними фільмами створюються повнометражні стрічки такі як «Чому я живий», «Фортеця Хаджибей», «Полум'яна ріка», «Дві правди» тощо, які отримують визнання на національних і міжнародних кінофестивалях. За 2018–2024 роки фільми,

створені за участі Одеської кіностудії, були відзначені десятками нагород, а співробітники підприємства – відзнаками органів державної влади та місцевого самоврядування.

Важливою особливістю сьогодення є диверсифікація діяльності. Кіностудія функціонує не лише як виробничий майданчик, а й як культурно-мистецький центр та простір колективної пам'яті. На її базі створено музейні експозиції, присвячені історії кіно та кінематографічній техніці, розвиваються екскурсійні та освітні програми, реалізуються імерсивні виставки та спеціальні проєкти. З 2019 року студія спільно з державними інституціями впроваджує конкурс короткометражних проєктів «Короткі зустрічі» ім. Кіри Муратової, що спрямований на підтримку молодих режисерів та розвиток дебютного кіно.

Значний імпульс отримав цифровий напрям, а саме YouTube-канал Одеської кіностудії став одним із найпомітніших в Україні у сегменті кіноспадщини, забезпечуючи мільйонні перегляди та доступ широкої аудиторії до національної кінокласики. Таким чином, студія інтегрується у глобальний медіапростір, поєднуючи архівну функцію із сучасними комунікаційними практиками.

Повномасштабна війна, розпочата РФ у 2022 році, зумовила перехід студії на особливий режим роботи, часткове згортання великих виробничих проєктів та переорієнтацію на більш компактні форми діяльності. Попри це, було завершено низку фільмів, у тому числі міжнародний проєкт «Край ріки», а також документальні стрічки, присвячені воєнній тематиці. Одеська кіностудія виступає співзасновником національних ініціатив, зокрема фестивалю «Кіно заради перемоги», бере участь у формуванні сучасної культурної політики та підтримці українського кіно в умовах війни.

Розглянемо детальніше структуру підприємства. Одеська кіностудія з 2019 року є холдинговою структурою оскільки, крім департаментів і відділів як структурних підрозділів, має власне дочірнє підприємство – ТОВ «Одеса Фільм Продакшн», що спеціалізується на кіновиробництві.

Структурними підрозділами Одеської кіностудії на є:

- управління (керівник, заступник керівника, помічник керівника, комерційний директор);
- департамент кіновиробництва та кінопроектів (цех підготовки зйомок, цех знімально-освітлювальної техніки, збройно-піротехнічний цех, звуко-монтажний цех);
- департамент фінансів та економіки;
- департамент заходів (у тому числі музейно-виставковий комплекс Одеської кіностудії (музей кіно та музей знімальної та освітлювальної техніки ім. Й. Тимченко);
- інженерно-технічний департамент (автотранспортний цех, електросиловий, господарський відділ);
- юридичний відділ;
- кадровий відділ;
- Товариство з обмеженою відповідальністю «Одеса Фільм Продакшн» (дочірнє підприємство з власною незалежною структурою управління).

Підтвердженням професіоналізму працівників та відданості своїй справі є велика кількість персональних нагород, що отримані за період 2019-2025 років від органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а саме: державні нагороди (орден княгині Ольги 3 ступеня, орден За заслуги III ступеня, орден За заслуги II ступеня та «Заслужений працівник культури України»), нагороди від Верховної Ради України (почесна грамота, грамота), нагороди від Міністерства культури України (почесна грамота, подяка), нагороди від Одеської обласної державної адміністрації (почесна грамота), нагороди від Одеської обласної ради (почесна грамота, відзнака, цінний подарунок) нагороди від Одеської міської ради (почесна грамота, почесна відзнака) тощо.

Починаючи з липня 2017 року на Одеській кіностудії започатковано професійну відзнаку «Легенда Одеської кіностудії». Її отримують працівники та ветерани підприємства, які пропрацювали на кіностудії понад 25 років і зробили вагомий внесок у розвиток українського кіномистецтва.

Упродовж 2020–2025 років почесного звання «Легенда Одеської кіностудії» було удостоєно понад 50 осіб. Ця урочиста ініціатива є проявом турботи про ветеранів кіностудії, свідченням дбайливого ставлення до історії підприємства та культурної спадщини України. Крім того, регулярне нагородження працівників і ветеранів сприяє формуванню довірливих відносин у колективі, знижує внутрішню напругу та забезпечує системну підтримку принципів професійної спадкоємності.

Найбільшими цінностями Одеської кіностудії є її ім'я, знак для товарів і послуг, ділова репутація, історія діяльності, трудовий колектив та кінофонд. Також варто відзначити, що дохідними активами підприємства є:

- адміністративна будівля, яке має достатньо вільних приміщень, що здаються в оренду;
- арт-центр ім. Віри Холодної;
- паркова зона та маєток Сан-Донато;
- музей кіно (відкрито у 2017 році);
- музей знімальної та освітлювальної техніки ім. Й. Тимченко (відкрито у 2018 році);
- конференц зал (відкрито у 2021 році);
- монтажний комплекс (відкрито у 2021 році)
- літній кінотеатр (відкрито у 2021 році);
- кінотеатр;
- склад знімальної та освітлювальної техніки, спеціалізований автотранспорт;
- склад костюмів, реквізиту та зброї;
- дата-центр (відкрито у 2021 році);
- офіційний YouTube-канал Odesa Film Studio, що започатковано у 2018 році, пізніше, у 2023 році створено новий спеціалізований канал Film-OK.

Розглянемо формування дохідної частини від реалізації послуг підприємства у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Дохід від реалізації послуг Одеської Кіностудії

Рік	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід, тис.грн	9997	10499	7200	9717	13196

Джерело: складено автором на основі наданих підприємством вихідних даних

У 2024 році було отримано доходу за всіма видами діяльності 24165,0 тис.грн. Якщо не враховувати, так звані, транзитні платежі до прикладу, відшкодування комунальних платежів – 2025,0 тис.грн, дохід від цільового фінансування 7438,0 тис. грн., інший дохід 538,0 тис.грн, тощо, то маємо дохід у розмірі 13196 ,0 тис.грн. Для порівняння у 2023 році ця цифра складала 9717 тис.грн.

Тенденцію змін щодо доходу від реалізації продемонстровано на рисунку 2.2.

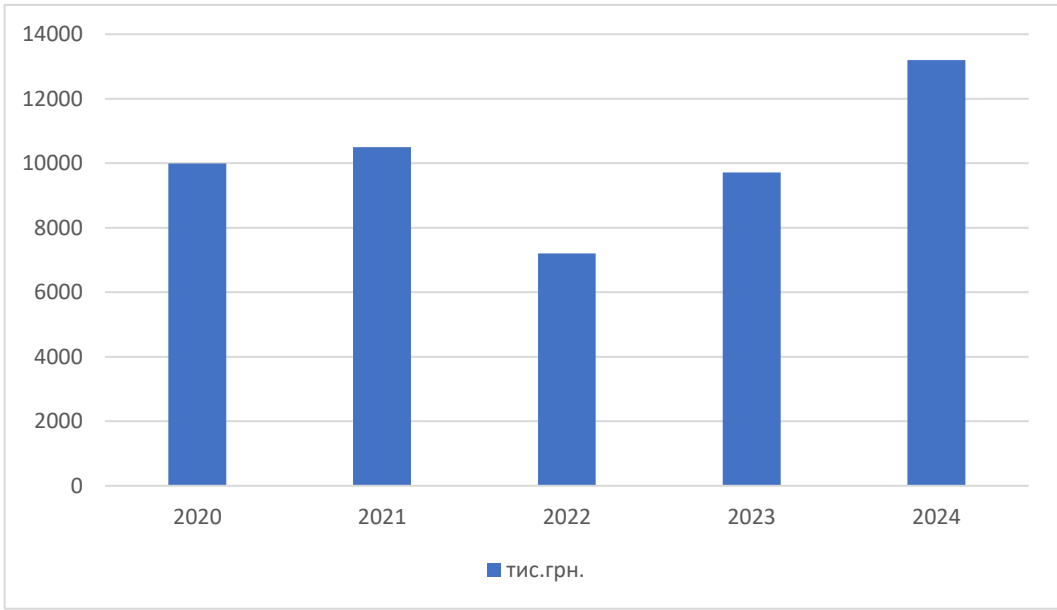


Рис. 2.2. Дохід від реалізації послуг Одеської Кіностудії

Джерело: складено на основі табл.2.2

Можна констатувати, що доходи у 2024 році зросли на 42,6% у порівнянні з 2023 р. А якщо порівняти з довоєнним 2021 р. – то бачимо зростання 32,0%. Це зростання обумовлено і зростанням інфляції в країні, і адаптації економіки до воєнних реалій, а найголовніше – відродження кіновиробництва в Одесі і відповідно, послуг від Одеської кіностудії.

У процесі оцінювання ефективності функціонування підприємства одним з ключових індикаторів є показники рентабельності, які відображають результативність використання ресурсів і здатність підприємства генерувати прибуток. Рентабельність дає змогу комплексно оцінити співвідношення отриманого фінансового результату до обсягів витрат, активів або доходу, що, у свою чергу, створює підґрунтя для подальшого аналізу стійкості економічного розвитку та обґрунтування управлінських рішень. Враховуючи специфіку діяльності ПРАТ «Одеська кіностудія» та особливості формування її витратної та дохідної бази, доцільно розпочати оцінювання фінансової результативності зі встановлення рівня рентабельності за підсумками останнього звітного періоду.

Рентабельність продажів визначається за формулою:

$$R_{\pi} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}} \times 100\%$$

де:

чистий прибуток – фінансовий результат після оподаткування;

дохід – загальний обсяг отриманих підприємством надходжень за звітний період.

Отримані результати свідчать, що у 2024 році рівень рентабельності продажів ПРАТ «Одеська кіностудія» склав 1,29%, що характеризує діяльність підприємства як малорентабельну. З огляду на нетипові умови господарювання у період воєнного стану, ускладнений доступ до фінансових ресурсів та підвищений рівень операційних витрат, такий результат є очікуваним та об'єктивно обумовленим.

Переходячи до оцінки структури витрат підприємства, варто відзначити, що значну частку у їх загальному обсязі становлять операційні видатки, зокрема витрати на амортизацію авторських прав, охорону та утримання об'єктів соціальної сфери. Вони суттєво впливають на фінансову результативність, зменшуючи частку прибутку, яка може бути реінвестована для подальшого розвитку. Водночас позитивним сигналом є сам факт отримання чистого прибутку, що в умовах

нестабільного зовнішнього середовища свідчить про здатність підприємства до самофінансування та підтримання базової фінансової стійкості.

Проведений розрахунок рентабельності формує базу для подальшого аналізу ефективності діяльності підприємства, а також дозволяє перейти до розгляду інших показників економічної результативності, що у комплексі забезпечують всебічну оцінку фінансового стану кіностудії.

За результатами кожного року, який приймається для порівняння можна виділити такі найбільші групи доходів, що у розрізі року складають наступне відсоткове співвідношення до загального валового доходу, що свідчить про позитивне зменшення концентрації орендних платежів та окреслює вектор до збалансованості дохідної частини підприємства. Питому вагу груп дохідності за роками розглянемо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Питома вага груп дохідності за роками

Групи дохідності / роки	2020	2021	2022	2023	2024
Кіновиробництво	37,3%	21,2%	5,6%	12,9%	21,2%
Операційна оренда	33,7%	39,4%	23,4%	37,6%	32,3%
Роялті	21,7%	25,1%	67,5%	45,0%	41,2%
Проведення екскурсій	3,3%	7,8%	1,0%	2,9%	3,5%
Інші доходи (доходи від проведення інших заходів в Арт-центрі, на території кіностудії тощо)	4,0%	6,5%	2,5%	1,6%	1,8%
Всього	100%	100%	100%	100%	100%

Джерело: складено автором на основі наданих підприємством вихідних даних

Аналіз структури доходів демонструє суттєві зміни у формуванні фінансових надходжень, що відображають еволюцію бізнес-моделі підприємства, вплив ринкового середовища, зміну стратегічних пріоритетів та зовнішні виклики, зокрема повномасштабну війну. Загалом структура доходів підприємства характеризується високою динамічністю й асиметричністю, що є типовим для кіноіндустрії як галузі з проектним циклом виробництва. Підсумовуючи результати, слід звернути увагу на діаграму, що наведена на рисунку 2.3.

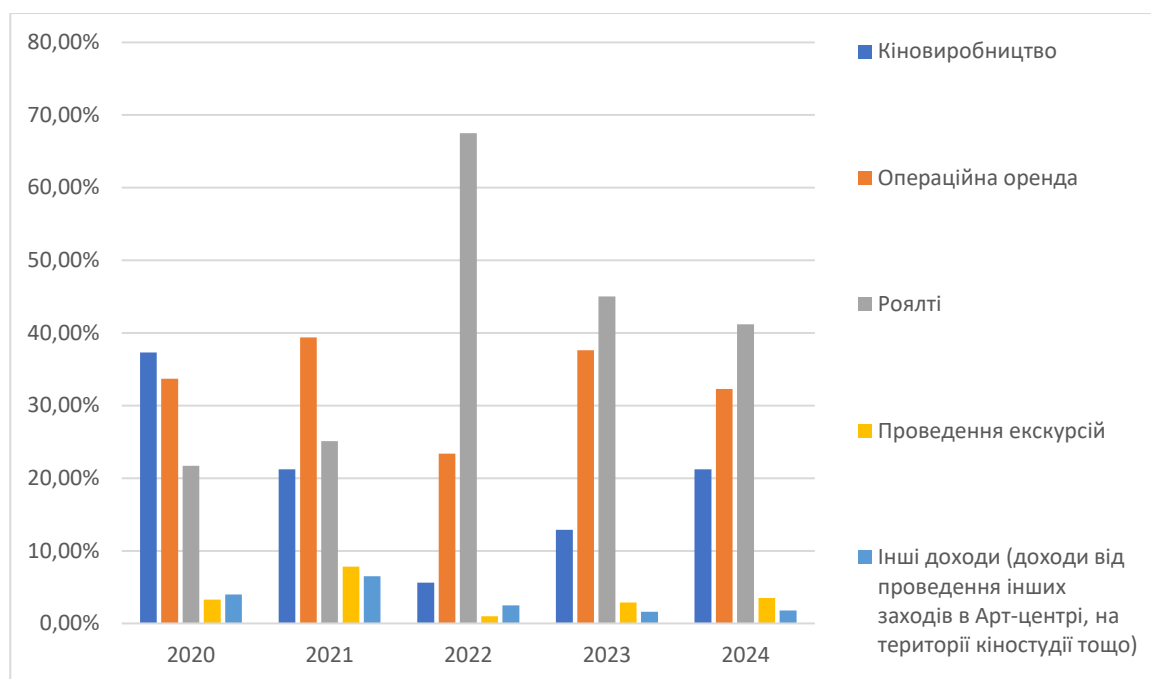


Рис. 2.3. Питома вага груп дохідності за роками

Джерело: складено на основі табл.2.3

Аналіз структури доходів Одеської кіностудії дає змогу простежити суттєві зміни у формуванні дохідних потоків підприємства протягом 2020 – 2024 рр., що зумовлені як ринковою динамікою, так і впливом зовнішніх кризових чинників. У 2020 році структура доходів характеризувалася відносною рівновагою між основними напрямками: кіновиробництво становило 37,3%, операційна оренда – 33,7%, а роялті – 21,7%. Це вказує на диверсифікованість джерел надходжень та стійкість бізнес-моделі. У 2021 році спостерігається зростання частки оренди до 39,4 % та зниження частки кіновиробництва до 21,2%, що можна пояснити обмеженнями пандемічного періоду та тимчасовим уповільненням виробничих процесів. Різка трансформація структури доходів у 2022 році із домінуванням роялті – 67,5% є прямим наслідком повномасштабного вторгнення РФ та призупинення більшості виробничих і культурно-освітніх активностей. Зниження частки оренди до 23,4% та кіновиробництва до 5,6% свідчить про вимушене зміщення підприємства у бік пасивних джерел доходів, що забезпечували мінімально необхідну фінансову стабільність. Починаючи з 2023 року структура доходів зазнає поступової нормалізації: збільшується частка кіновиробництва (12,9%), зростають доходи від

оренди (37,6%), а частка роялті зменшується, проте залишається значною (45,0%). Це вказує на часткове відновлення ринку та відновлення операційної активності студії. У 2024 році структура доходів стає ще більш збалансованою: частка кіновиробництва зростає до 21,2%, оренди – до 32,3%, тоді як частка роялті зменшується до 41,2%, проте зберігає ключове значення.

З огляду на наведені дані, доходимо висновку, що структура надходжень демонструє високу адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі. У кризові періоди основним джерелом фінансування стають роялті, тоді як у роки стабілізації – кіновиробництво та операційна оренда. Це свідчить про важливість диверсифікації та стратегічної гнучкості як засад ефективного функціонування кіностудії в умовах нестабільності.

2.2 Аналіз маркетингового середовища підприємства

Сучасне маркетингове середовище ПРАТ «Одеська кіностудія» формується в умовах глибокої трансформації української кіноіндустрії та всього сектору креативних індустрій. До повномасштабного вторгнення РФ ринок кіно в Україні характеризувався стійким зростанням: збільшувалася кількість екранів, частка національних фільмів у прокаті, розширювалася мережа приватних продакшенів і сервісних студій, а державна підтримка кіновиробництва через Державне агентство з питань кіно дозволила запускати десятки нових проєктів щороку [33].

До початку повномасштабного вторгнення структура кінопрокатного ринку України формувалася навколо мережевих кінотеатрів («Multiplex cinema», «Планета Кіно», «Київкінофільм», «Кінопалац»), які забезпечували основний обсяг показів та касових зборів, з високим рівнем концентрації ринку й стандартизованими прокатними практиками. Ще у 2019 році ключовими тенденціями були активна модернізація залів, розвиток торгово-розважальних форматів та орієнтація на широке залучення молодіжної аудиторії, що сприяло поступовому зростанню відвідуваності кінотеатрів і формуванню сталих глядацьких звичок [34].

В умовах кризи та війни відбулося суттєве переформатування моделей розповсюдження кіно контенту. Український кінопрокат зіткнувся не лише зі скороченням фізичних майданчиків і падінням касових зборів, а й із конкуренцією з боку стримінгових платформ і гібридного релізу («кінотеатри + онлайн»), що зміщує центр ваги з традиційного прокату на цифрові канали дистрибуції та посилює проблему піратства [35]. Для національних виробників це означає необхідність переосмислення маркетингових стратегій. Зокрема, переходу від суто кінотеатрального прокату до багатоканальної моделі поширення контенту, у якій вагому роль відіграють VOD-платформи, YouTube та спеціалізовані онлайн-кінотеатри.

У контексті культурних індустрій маркетинг набуває особливого значення, оскільки споживання мистецьких продуктів формується не лише раціональними, а й емоційними мотивами. Згідно з підходом Ф. Колбера, ефективні культурні організації досягають сталого розвитку лише тоді, коли вибудовують довготривалі відносини з аудиторією, ґрунтуючись на ціннісній диференціації та унікальній культурній пропозиції [36].

Окремого значення набуває зміна тенденцій попиту на кіно контент. Глядацький інтерес істотно змістився у бік фільмів, які осмислюють досвід війни, документують реальність, підтримують національну ідентичність та слугують інструментом культурного спротиву. Водночас зберігається попит на жанрове та розважальне кіно, яке виконує компенсаторну й терапевтичну функцію в умовах стресу, однак навіть у цих сегментах посилюється запит на локальні сюжети, українських героїв і національний контекст. Для Одеської кіностудії, яка поєднує функції виробника, правовласника значного архівного каталогу й оператора музейно-освітнього простору, така конфігурація попиту відкриває додаткові ніші – від ліцензування контенту для телеканалів і платформ до розбудови власних медіаресурсів і подієвих форматів роботи з аудиторією.

Сучасні дослідження культурних індустрій свідчать, що попит на культурний продукт визначається динамікою соціальних переживань, технологічними змінами та політичним контекстом. У періоди криз посилюється інтерес до жанрового та

терапевтичного контенту, водночас зростає запит на локальні історії та культурну ідентичність [37].

З огляду на зазначені тенденції, що формують сучасний стан галузевого ринку та визначають специфіку функціонування вітчизняної кіноіндустрії, постає необхідність глибшого вивчення зовнішніх чинників, які впливають на діяльність Одеської кіностудії. Оскільки підприємство працює у багатовимірному соціально-економічному, політико-правовому та технологічному контексті, оцінка лише внутрішніх параметрів ринку є недостатньою для формування ефективної маркетингової стратегії. Саме тому доцільним є проведення STEP-аналізу як системного інструменту дослідження макросередовища, що дозволяє виявити ключові можливості та загрози, зумовлені зовнішніми процесами. (див. табл. 2.4) Такий підхід забезпечує комплексне розуміння умов функціонування підприємства й створює аналітичну основу для подальшого стратегічного планування та вдосконалення комплексу маркетингу.

Таблиця 2.4

STEP-аналіз Одеської кіностудії

Чинник	Характеристика	Потенційний вплив на Одеську кіностудію
1	2	3
Соціально-культурні фактори	Зростання інтересу суспільства до українського контенту після 2022 року. Підвищення попиту на патріотичне кіно, документалістику, історичні проекти. Зміна моделей споживання: короткий відеоконтент, TikTok-формати, онлайн-кінотеатри. Зростання ролі культурних інституцій та музеїв у популяризації історії. Відтік частини творчих кадрів за кордон.	Позитивний вплив: Сприяє попиту на зйомки в Україні та співпраці з культурними інституціями. Дає можливість розвивати музейний комплекс, екскурсії, освітні проекти, брендовий мерч. Негативний вплив: Зменшення кількості кваліфікованих спеціалістів в регіоні. Складніше формувати великі знімальні групи та креативні команди в Одесі.

Продовження таблиці 2.4

Технологічні фактори	Активний розвиток технологій у кіновиробництві: LED-volume, віртуальні студії, 3D-production, AI-інструменти. Висока конкуренція з боку київських студій, які мають сучасніші технічні можливості. Перехід індустрії у цифрові виробничі цикли (post-production, VFX, sound design). Зростання важливості онлайн-платформ для релізів фільмів.	Позитивний вплив: Можливість залучати міжнародні студії, які шукають дешевші, але професійні локації. Перспектива модернізації обладнання та розширення павільйонів за грантові кошти. Негативний вплив: Поточна технічна база Одеської кіностудії частково застаріла. Високі інвестиції, необхідні для оновлення технологій, зменшують конкурентоспроможність.
Економічні фактори	Економічна нестабільність в країні та скорочення бюджетів на кіновиробництво. Перехід фінансування кіно на грантові механізми, міжнародну копродукцію та донорські програми. Високі ризики інвестицій у південні регіони через війну. Підвищення вартості логістики, техніки, послуг знімальних команд. Валютні коливання, що впливають на закупівлю обладнання.	Позитивний вплив: Попит на дешевші, але якісні виробничі послуги може сприяти залученню іноземних партнерів. Копродукції залишаються ключовим джерелом фінансування фільмів. Негативний вплив: Зниження кількості комерційних зйомок у регіоні. Складність залучення інвестицій у модернізацію студії. Падіння купівельної спроможності населення зменшує дохідність музейного комплексу.
Політико-правові фактори	Державна підтримка кіногалузі через Держкіно, міжнародні фонди. Через військовий стан розвиваються обмеження на пересування, зйомки, роботу іноземних команд. Посилення регуляцій безпеки на території Одеси (укриття, дозволи, обмеження по об'єктах). Закони щодо інтелектуальної власності та кінематографії стають жорсткішими. Децентралізація дає можливість місцевим громадам підтримувати культурні проєкти.	Позитивний вплив: Можливість отримувати фінансування через фонди, гранти, міжнародні інституції. Підтримка держави у створенні українського контенту. Негативний вплив: Неможливість знімати великі проєкти без складних дозвільних процедур. Обмеження на роботу іноземних продакшенів у прифронтових регіонах. Збільшення юридичних вимог до кіностудії, персоналу та інфраструктури.

Джерело: розроблено автором

Макросередовище ПРАТ «Одеська кіностудія» характеризується високою динамічністю та багатовимірним впливом зовнішніх чинників, які одночасно створюють як суттєві ризики, так і стратегічні можливості. Політичний та правовий

контекст, попри виклики воєнного стану, формує підґрунтя для посилення державної підтримки аудіовізуального сектору та стимулювання міжнародної співпраці. Економічні умови залишаються нестабільними, проте попит на культурні продукти та відновлення інвестиційної активності у креативних індустріях відкривають перспективи для розширення виробничих та дистрибуційних напрямів студії. Соціокультурні фактори засвідчують зростання інтересу суспільства до національної ідентичності, історії українського кіно та продуктів культурної пам'яті – складових, які є органічною частиною бренду Одеської кіностудії. Технологічний вимір, своєю чергою, визначає необхідність модернізації технічної бази, інтеграції цифрових платформ, розвитку онлайн-дистрибуції та створення інноваційних форматів взаємодії з аудиторіями.

Ефективний подальший розвиток бренду потребує адаптивної, гнучкої маркетингової стратегії, здатної враховувати як зовнішні обмеження, так і можливості. Результати проведеного аналізу формують фундамент для подальшої оцінки внутрішніх ринкових параметрів і конкретизації конкурентної позиції підприємства. У цьому контексті логічним продовженням дослідження є аналіз мікросередовища, який дозволить поглиблено оцінити взаємодію кіностудії з основними ринковими суб'єктами – споживачами, конкурентами, партнерами та посередниками – та визначити внутрішні маркетингові ресурси і компетенції, що формують її стратегічний потенціал.

Культурні інституції, зокрема кіностудії, є ключовими учасниками розвитку креативних кластерів, формуючи середовище для зростання талантів та інновацій. Їхній вплив виходить за межі культурної сфери та визначає соціально-економічний розвиток регіону [38].

Одеська кіностудія посідає унікальне місце в структурі національної кіноіндустрії, оскільки є єдиною в Україні студією змішаної форми власності, де поєднується державна частка та приватний капітал. Залучення приватних інвестицій стало критичним чинником стабілізації та подальшого відновлення її діяльності. Саме приватні інфестиції в свій час забезпечили збереження матеріально-технічної бази, призупинили деградаційні процеси та створили підґрунтя для модернізації

виробничих потужностей й запуску нових проєктів. На противагу цьому, інші державні кіностудії України перебувають у значно менш сприятливому становищі. Їхня діяльність часто характеризується низькою економічною ефективністю, відсутністю сучасних моделей управління та залежністю від бюджетного фінансування. Вони переважно не функціонують як повноцінні бізнес-структури, що здатні генерувати власні доходи та забезпечувати конкурентоспроможне виробництво, а радше виступають як інституції з обмеженим обсягом продукції та мінімальним ринковим впливом.

Отже, логічним продовженням аналізу маркетингового середовища є системна оцінка конкурентоспроможності ПРАТ «Одеська кіностудія», що слугуватиме основою для формування ефективних стратегічних рішень і подальшого вдосконалення комплексу маркетингу студії.

Кіностудія ім. О. Довженка є одним із найбільших державних виробників аудіовізуального контенту в Україні та виступає важливим системним елементом національної кіноінфраструктури. Розташування у місті Києві забезпечує їй доступ до потужної виробничої бази, розгалуженої мережі павільйонів, висококонкурентного кадрового ринку та більшої концентрації дистрибуційних і сервісних компаній. Важливою конкурентною перевагою є також можливість ефективного залучення державних фінансових інструментів, участь у міжнародних грантових програмах та активна співпраця з іноземними продюсерами й фондами. Для ПРАТ «Одеська кіностудія» це означає посилений конкурентний тиск у сегменті великих повнометражних і міжнародних копродукційних проєктів, де виробничий потенціал і логістичні можливості столичного ринку формують додаткову атрактивність для партнерів.

Студія «Укркінохроніка» зосереджена на виробництві документального та хронікально-репортажного контенту. Попри відносно низький рівень комерціалізації, вона має стабільну підтримку державних замовників та медіасектору, а також володіє цінними архівними фондами, які формують її унікальну нішу на ринку. Конкурентність «Укркінохроніки» щодо Одеської кіностудії проявляється

насамперед у сфері документального виробництва та доступу до державних програм підтримки неігрового контенту.

Національна студія «Укранімафільм» є спеціалізованим виробником анімаційного контенту та історично займає монопольну позицію в цьому сегменті державного кіновиробництва. Попри обмежені ресурси, студія зберігає культурну значущість і може претендувати на державні програми розвитку анімації. Хоча цей конкурент не створює прямого тиску на Одеську кіностудію, яка не працює в анімаційному сегменті, проте певна конкуренція може виникати в межах доступу до грантових ресурсів, участі в культурних і освітніх програмах та боротьбі за увагу дитячої аудиторії.

Film.ua Group – найбільший приватний холдинг у сфері кіно- та телевиробництва України, що функціонує як вертикально інтегрована структура, яка охоплює всі етапи створення та комерціалізації контенту: від концепції й виробництва до дистрибуції та міжнародних продажів. Наявність власних студій, дистриб'юторів, школи кіно, потужних VFX-потужностей та міжнародних відділів продажів забезпечує холдингу значну конкурентну перевагу. Для Одеської кіностудії діяльність Film.ua становить найвідчутнішу конкуренцію, насамперед у виробництві комерційних серіалів, телевізійних продуктів, а також у співпраці зі світовими стримінговими платформами.

Конкурентне поле, у межах якого функціонує підприємство, є багатовимірним та структурно диференційованим. Кожен із ключових конкурентів займає власну ринкову нішу, що потребує від студії чіткого стратегічного позиціонування та адаптивного комплексу маркетингу. Саме тому доцільним на наступному етапі є систематизація наведених характеристик у вигляді порівняльної таблиці конкурентного аналізу, що дозволить узагальнити ринкові позиції учасників галузі та об'єктивно оцінити конкурентоспроможність Одеської кіностудії. (див. таблицю 2.5)

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентоспроможності Одеської кіностудії

Параметр	Оцінка значущості	Укркіно-хроніка		Національна кінематека України		Кіностудія імені Олександра Довженка		Film.ua		Одеська кіностудія	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Асортимент	0.5	10	5	15	7.5	20	10	30	15	18	9
Ціна	0.4	30	12	20	8	25	10	18	7.2	22	8.8
Якість	0.1	20	2	20	2	30	3	30	3	25	2.5
Рекламна активність	0.1	10	1	5	0.5	15	1.5	25	2.5	20	2
Кваліфікація персоналу	0.5	10	5	15	7.5	20	10	30	15	18	9
Унікальність пропозиції	0.4	5	2	10	4	15	6	20	8	25	10
Лояльність до бренду	0.3	10	3	15	4.5	25	7.5	20	6	30	9
Інноваційність і технології	0.3	5	1.5	8	2.4	15	4.5	30	9	12	3.6
Доступність локацій	0.4	10	4	10	4	15	6	20	8	30	12

Джерело: розроблено автором

Одеська кіностудія демонструє другу за силою конкурентну позицію серед аналізованих суб'єктів кіноринку, поступаючись лише Film.ua Group. Студія має найвищі оцінки у параметрах «унікальність пропозиції», «лояльність до бренду» та «доступність локацій», що формує її стратегічну перевагу в сегменті культурних та

локаційних послуг. Однак вона програє конкурентам у технологічності та міжнародній інтегрованості, що визначає вектори подальшого розвитку. Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності.

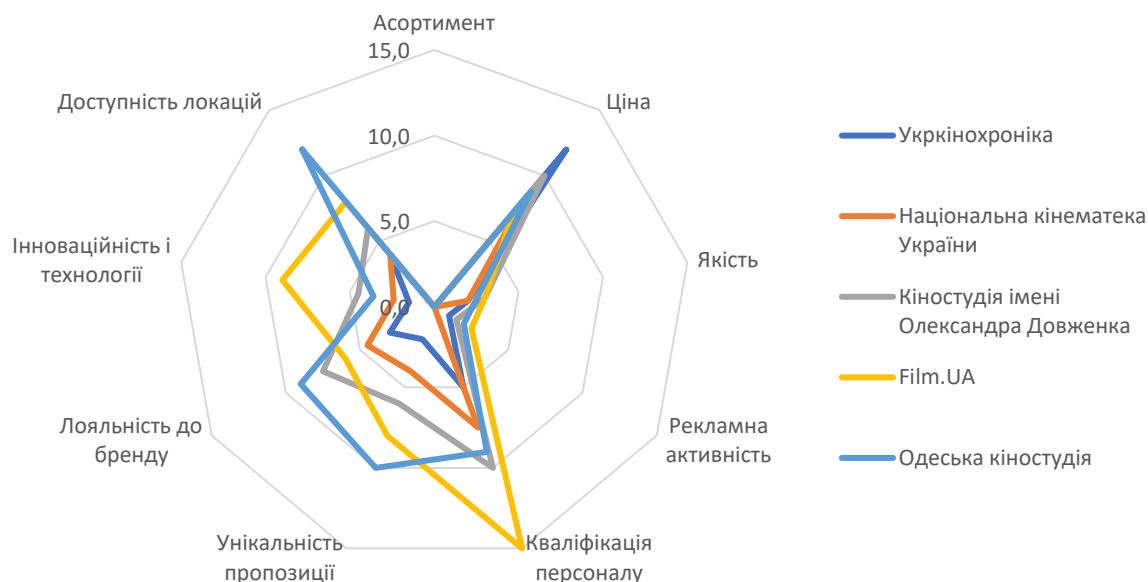


Рис. 2.5 Прямокутник конкурентоспроможності Одеської кіностудії

Джерело: складено на основі табл.2.5

Проведений конкурентний аналіз свідчить, що Одеська кіностудія займає другу позицію серед провідних гравців ринку, поступаючись лише приватному холдингу Film.ua Group та демонструючи більшу конкурентну силу, ніж усі три державні кіностудії (Укркінохроніка, Національна кінематека та Кіностудія ім. Довженка). За сукупною зваженою оцінкою Одеська кіностудія отримала 71,3 бала, що відображає її стабільну ринкову позицію та значний потенціал розвитку.

Основними чинниками конкурентної переваги виступають: унікальність території та локацій (найвищий показник серед державних студій), високий рівень впізнаваності та історичної цінності бренду, наявність музеїв та культурних об'єктів, порівняно доступні умови для зйомок, кваліфікований персонал із досвідом повнометражного ігрового кіновиробництва.

Разом з тим аналіз засвідчив ряд стратегічних викликів: технологічна база потребує модернізації, маркетинг і цифрова присутність поступаються приватним студіям, географічна віддаленість від Києва обмежує потік проєктів, міжнародні партнерства розвинені значно менше, ніж у Film.ua Group.

Загалом конкурентна позиція Одеської кіностудії може бути оцінена як середньо-висока, а її головними стратегічними можливостями є розвиток локаційного сервісу, туристично-культурної діяльності, міжнародних копродукцій та системного маркетингу.

Підвищення конкурентоспроможності Одеської кіностудії є багатоаспектним завданням, що потребує комплексного вдосконалення виробничих, управлінських та маркетингових елементів її діяльності. У сучасних умовах розвитку української кіноіндустрії, яка зазнає істотного впливу економічних обмежень, технологічних трансформацій та воєнної нестабільності, особливої ваги набуває здатність підприємства адаптуватися до змін і формувати стійкі конкурентні переваги. Тому першочерговим напрямом розвитку стає модернізація матеріально-технічної бази, адже саме технологічний потенціал визначає якість кінопродукції та можливість участі студії у масштабних виробничих проєктах. Оновлення знімального обладнання, удосконалення павільйонів, створення сучасного постпродакшн-комплексу й упровадження новітніх технологій, таких як led-сцени чи віртуальні знімальні майданчики, здатні значно підвищити привабливість студії як для українських, так і для міжнародних продюсерів.

Світові дослідження індустрії кіно показують, що конкурентоспроможність кіностудій визначається не лише технічними можливостями, а й здатністю вибудувати інтегровану модель взаємодії з ринком, де маркетингова стратегія стає невід'ємним компонентом виробничого циклу. Такий підхід забезпечує студіям стабільність і передбачуваність доходів [40].

Сучасне брендування місць ґрунтується не лише на територіальних перевагах, а передусім на здатності формувати цілісну ідентичність, яка поєднує людей, простір і спільну мету [41]. Культурні інституції, особливо ті, що мають історичну спадщину, відіграють ключову роль у створенні емоційно значущих наративів, здатних посилити

привабливість території для інвесторів, творчих спільнот та зовнішньої аудиторії. Для таких організацій, як Одеська кіностудія, це відкриває можливість використовувати власну культурну цінність як стратегічний інструмент формування конкурентної переваги на регіональному та національному рівнях.

Не менш важливим напрямом є розвиток системної маркетингової стратегії, оскільки без активної комунікації з ринком студія ризикує залишатися недостатньо видимою у конкурентному середовищі. Одеській кіностудії необхідно формувати комплексну digital-присутність, удосконалювати бренд-комунікацію, розробляти B2B-пропозиції для продакшенів та активно заявляти про себе на професійних платформах. Поглиблення маркетингової роботи підвищує впізнаваність бренду, формує лояльність аудиторій та створює умови для розширення кола партнерів.

Важливим елементом зміцнення конкурентоспроможності є розвиток кадрового потенціалу. Від висококваліфікованих фахівців залежить здатність студії виробляти якісний аудіовізуальний продукт, працювати з новими технологіями та забезпечувати стабільний творчий результат. Тому студії доцільно посилювати програми внутрішньої освіти, створювати можливості для стажувань, підтримувати професійну спадковість між досвідченими працівниками та молоддю, а також активно співпрацювати з університетами й освітніми установами кінематографічного профілю.

Особливу роль у конкурентному розвитку відіграє потенціал локаційного сервісу. Унікальні просторові можливості міста Одеси, його архітектурна спадщина, морські пейзажі та атмосфера створюють вагомі переваги, які можуть бути перетворені на інструмент залучення масштабних проєктів. Для цього необхідно систематизувати інформацію про доступні локації, створити професійні каталоги та механізми супроводу знімальних груп, а також розбудовувати міжнародні партнерські мережі із залученням локаційних агентств та кінокомісій.

Розширення спектра діяльності студії через диверсифікацію послуг також має значний потенціал. Одеська кіностудія може активно використовувати свій культурний та історичний ресурс, розвиваючи музейну, виставкову та туристичну діяльність, організовуючи події, творчі резиденції й освітні проєкти. Це сприяє

формуванню додаткових джерел доходів і водночас укріплює позиції студії як культурного центру регіону. Адже сучасні підприємства індустрії розваг повинні спиратися на комбіновані джерела доходів і активно працювати з побудовою портфелю продуктів і послуг, що відповідають різним сегментам аудиторії. Це дозволяє зменшити ризики та підвищити фінансову стійкість [42].

В умовах обмежених фінансових можливостей держави важливим напрямом стає активізація участі студії у міжнародних грантових програмах та копродукційних ініціативах. Залучення зовнішнього фінансування, співпраця з європейськими мережевими фондами та партнерами, а також розробка власних проєктів для копродукції здатні суттєво розширити можливості студії й сприяти її інтеграції у міжнародний аудіовізуальний простір.

Завершальним, але не менш значущим напрямком є модернізація внутрішнього менеджменту студії, що передбачає оптимізацію структури управління, удосконалення виробничих процесів, цифровізацію документообігу та впровадження системи оцінювання ефективності роботи підрозділів. Посилення управлінських процесів створює підґрунтя для результативної реалізації всіх інших стратегічних напрямів.

Узагальнюючи, підвищення конкурентоспроможності Одеської кіностудії ґрунтується не на окремих змінах, а на цілісній стратегії розвитку, яка поєднує модернізацію технічних ресурсів, активний маркетинг, кадрове зростання, міжнародну інтеграцію, розвиток локаційних переваг та управлінську ефективність. Реалізація цих напрямів забезпечить студії стійкі позиції як у національному, так і в міжнародному кінематографічному середовищі.

На цьому етапі доцільним є перехід до SWOT-аналізу, який забезпечує комплексне бачення стратегічного становища Одеської кіностудії та створює аналітичне підґрунтя для формування рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності та удосконалення комплексу маркетингу підприємства.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз Одеської кіностудії

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Історичний бренд і репутація: наявність довгої культурної традиції дає перевагу у формуванні довіри аудиторії і партнерів; Унікальна локація та бренд території: Одеса – морське узбережжя, пейзажі, архітектура, колорит, які неможливо відтворити в Києві, місто має історичний «кінематографічний образ», впізнаваний і цінний для режисерів; Компетенції у виробництві контенту: наявність професіоналів різних профілів (технічних, творчих, організаційних) дозволяє реалізовувати комплексні кінопроекти; Можливість мультифункціонального використання простору: територія може служити для зйомок, івентів, екскурсій, виставок і освітніх програм – диверсифікація доходів; Наявність сильних гравців з стратегічним баченням у команді.	Технічне відставання обладнання і інфраструктури: застаріла або частково модернізована техніка знижує конкурентоспроможність щодо сучасних продакшнів; Недостатня системність маркетингу та диджитал-стратегії: відсутність централізованого маркетингового відділу або слабка цифрова присутність ускладнюють просування проєктів і послуг; Фрагментованість внутрішніх процесів: розподіл маркетингових і комерційних функцій між різними підрозділами без чіткої координації створює ризики дублювання і втрати відповідальності; Обмеженість фінансових резервів на інвестиції: недостатній капітал для масштабного оновлення техніки, навчання персоналу та імплементації цифрових рішень; Географічна віддаленість від головного центру ринку: 80% індустрії зосереджено в Києві (команди, актори, техніка, копродукції); додаткові витрати на логістику команд до Одеси;
Можливості	Загрози
3	4
Розширення послуг ринку (оренда, туризм, освіта): розвиток додаткових напрямів (екскурсії, майстер-класи, короткострокові навчальні програми) здатний збільшити доходи та підвищити впізнаваність. Входження в мережі міжнародних копродукцій і фондів: активний пошук партнерів для співвиробництва відкриває джерела фінансування та доступ до нових ринків збуту. Цифрова трансформація продукту та просування: інвестиції в постпродакшн, цифрові формати і просування через OTT/стрімінги можуть значно підвищити комерційний потенціал контенту. Монетизація архівів і культурної спадщини: оцифрування архівних матеріалів та створення тематичних проєктів/вистав може стати джерелом додаткової вартості.	Посилена конкуренція з боку приватних та іноземних студій: конкуренти з новими технологіями та гнучкою бізнес-моделлю можуть відбирати клієнтів та проєкти. Економічна невизначеність і коливання ринків фінансування: зменшення грантових ресурсів або скорочення інвестицій у культурні проєкти ускладнює планування. Зростання витрат на виробництво та логістику: зростання собівартості робіт може зробити частину послуг економічно неефективними. Репутаційні ризики при неякісних реалізаціях: непрофесійна реалізація проєктів або відсутність комунікації може завдати шкоди брендові.

Продовження таблиці 2.6

3	4
Партнерські програми з бізнесом і культурними інституціями: комерційні колаборації (брендінг, спонсорські проекти, мерч) надають фінансові інструменти для розвитку. Пошук додаткових джерел інвестиційного фінансування (грантів) на створення продукту чи послуг.	Регуляторні або правові ускладнення: зміни в податковому або культурному законодавстві, нормативні обмеження щодо використання локацій можуть ускладнити діяльність. За рахунок обмеження заробітних виплат може проявлятися знижена зацікавленість у якісному виконанні робочих обов'язків працівників.

Джерело: розроблено автором

Аналіз сильних сторін засвідчує, що підприємство володіє унікальним історико-культурним капіталом, впізнаваним брендом, значним портфелем успішних кінострічок останніх років, а також збереженою виробничою та технічною інфраструктурою, яка відрізняє студію від більшості державних конкурентів. Наявність власних музеїв, активна робота у сфері культурних та освітніх проєктів, розвинена співпраця з міжнародними партнерами та зростаюча цифрова присутність підсилюють ринковий потенціал підприємства.

Водночас слабкі сторони визначають низку системних обмежень, що стримують подальший розвиток студії. Серед них – територіальна віддаленість від основних центрів виробництва контенту, недостатній рівень оновлення обладнання, нерівномірність кіновиробництва, обмежені маркетингові бюджети та залежність від зовнішнього фінансування. Суттєвим викликом є й конкуренція з боку вертикально інтегрованих гравців, таких як Film.ua Group, які мають масштабні ресурси, потужні канали дистрибуції та тісну співпрацю з міжнародними платформами.

У контексті ринкових можливостей Одеська кіностудія перебуває у сприятливому положенні завдяки розвитку креативних індустрій України, зростанню попиту на локальний документальний та ігровий контент, активізації грантових програм (УКФ, UCORD), а також підвищеному інтересу іноземних партнерів до української тематики. Розширення освітньої, культурної та музейної діяльності також відкриває додаткові джерела доходу та підсилює брендову впізнаваність.

Разом із тим, вплив зовнішніх загроз – зокрема, повномасштабної війни, зниження інвестиційної активності у секторі, зростання вартості виробничих послуг, конкуренції за грантове фінансування та кадрової міграції – потребує формування адаптивної стратегії розвитку, спрямованої на диверсифікацію доходів та підвищення маркетингової стійкості підприємства.

У підсумку, SWOT-аналіз підтверджує, що Одеська кіностудія має значний стратегічний потенціал для подальшого розвитку, однак його реалізація можлива лише за умови комплексного оновлення маркетингової політики, модернізації матеріально-технічної бази, посилення партнерських зв'язків та розроблення інноваційних підходів до контентного та культурного продукту. Саме ці напрями становитимуть методологічну основу для вдосконалення комплексу маркетингу в межах наступного розділу дипломного дослідження.

2.3 Дослідження елементів комплексу маркетингу підприємства

Розглянемо фільмофонд Одеської кіностудії орієнтуючись на звітний період. Представлена таблиця 2.7 демонструє помітне зростання міжнародної фестивальної присутності Одеської кіностудії у період 2020 – 2025 рр. Особливо результативними стали 2020 – 2021 роки, адже стрічки отримали велику кількість нагород і відзнак, що суттєво підвищило впізнаваність бренду кіностудії на зовнішніх ринках. Паралельно розширився спектр форматів співпраці – від повного циклу виробництва до ко-продукцій та підтримки незалежних режисерів.

Таблиця 2.7

Фільмофонд Одеської кіностудії за звітний період

Фільм	Виробництво	Нагороди і відзнаки
1	2	3
«Альфа» (О. Рубашевська, 2020)	Одеська кіностудія	2021 Спеціальна згадка-відзнака журі у секції міжнародних короткометражних фільмів у жанрі кіберпанк, постапокаліпсис, жахи та наукова-фантастика – Кам'янець-Подільський; МКФ «Бруківка», Україна

Продовження таблиці 2.7

«Фортеця Хаджибей» (К. Коновалов, 2020)	Одеська кіностудія, Georgian International Films, AISI film, Кіностудія імені О. Довженка, ІнсайтМедіа <i>Україна, Грузія, Туреччина</i>	2021 Найкращий повнометражний фільм Best Istanbul Film Festival, Стамбул, Туреччина; 2021 Диплом «За найкращу українську та міжнародну ко-продукцію» – Київський МКФ КІНОЛІТОПИС, Україна
«Полум'яна ріка» (Д. Косигін, 2020)	Одеська кіностудія	2020 Найкращий оповідний фільм Tagore International Film Festival, Індія; 2020 Найкращий фільм Міжнародного щомісячного кінофестивалю у Кошице, Словаччина
«Іванова, 45» (Б. Недич, 2020)	Одеська кіностудія, Бібі сінема, Перший міський канал	Відомості про фестивалі відсутні (нефестивальна стрічка, тв-проект)
«Нереальний КОПець» (О. Бесяк, 2021)	Vait Films, Одеська кіностудія	Відомості про фестивалі відсутні
«Чому я живий» (В. Новак, 2021)	Одеська кіностудія, Georgian International Films, Інсайт Медіа	2021 Гран-прі МКФ «КіТи», Маріуполь, Україна; 2021 Діамантова нагорода журі за Найкращий повнометражний фільм – Британський європейський кінофестиваль, Велика Британія; 2021 Найкращий повнометражний фільм – Future of Film Awards; 2022 Найкращий режисер повнометражного фільму – Silk Road Film Awards Cannes, Франція (Вілен Новак)
«Помідорчик» (Н. Шмельова, 2021)	Одеська кіностудія	Відомості про фестивалі відсутні
«Край ріки» (В. Барков, 2022)	Одеська кіностудія, Odesa Film Production, Magic Mount	2023 Найкращий український фільм – Onyko Film Festival; 2024 Срібна нагорода – Hollywood Independent Filmmaker Awards and Festival, США
«Сміятися знову» (Д. Замрій, 2022)	Одеська кіностудія, Odesa Film Production	Відомості про фестивалі відсутні
«Дві правди» (Е. Пушка, 2022)	Одеська кіностудія, Odesa Film Production <i>Україна, Боснія і Герцеговина, Канада</i>	Відомості про фестивалі відсутні
«Дисидент» (С. Гуренко, А. Алферов, 2024)	Джой Філмз, Одеська кіностудія	2024 Спеціальна відзнака журі – Туринський кінофестиваль, Італія

Продовження таблиці 2.7

«Не хочу, щоб про мене розповідали інші» (Д. Томашпольський, 2024)	Одеська кіностудія	Відомості про фестивалі відсутні
---	--------------------	----------------------------------

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Одеська кіностудія має власний фонд костюмів та реквізиту і пропонує rental у виробництві та для оренди широкого споживача за запитом. У таблиці 2.8 наведені прикладу товарних груп надання послуг костюмерної ділянки цеху підготовки зйомок.

Таблиця 2.8

Асортимент послуг костюмерної ділянки цеху підготовки зйомок

Товарна група	Приклади позицій для прокату	Діапазон цін, грн (з ПДВ)	Орієнтовний рівень відновлювальної вартості, грн (з ПДВ)	Роль у товарному асортименті
1	2	3	4	6
Взуття	Взуття 1970–1990 рр., військові чоботи тощо	60–200	800–8 000	Забезпечує завершеність екранного/сценічного образу, дозволяє відтворювати різні історичні періоди та соціальні типи
Костюми та верхній одяг	Сучасні та історичні костюми 2-ка/3-ка, плащі, національні, маскарадні й естрадні костюми тощо	50–400	450–18000	Ядро асортименту, формує основну частину доходу від костюмерної ділянки, забезпечує можливість реалізації широкого спектра жанрів і форматів зйомок
Військова секція	Шинелі, мундири, бушлати, тощо різних армій та історичних періодів	100–400	750–15 000	Стратегічна група, що забезпечує конкурентну перевагу у виробництві воєнних та історико-патріотичних стрічок
Історичні головні убори	Капелюхи з фетру, парчі, оксамиту, національні убори, церковні митри тощо	100–300	500–12000	Висока деталізація, значна збережна вартість

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	6
Реквізит	Металеві та бутафорські вироби	150–350	7500–12000	Унікальний фонд

Джерело: розроблено автором на основі вихідних даних підприємства

Важливою складовою виробничого потенціалу Одеської кіностудії є звукомонтажний цех та монтажний комплекс, які забезпечують повний цикл постпродакшн-послуг для ігрового та рекламного аудіовізуального контенту. Звукомонтажний цех надає ключові види робіт, необхідні для озвучування та формування фінального аудіоряду. Зокрема, мовне озвучування та запис реплік виконується за вартістю 500 грн/год, що є типовою послугою для доозвучування діалогів акторів після зйомок. Цифровий багатоканальний запис музики також коштує 500 грн/год і застосовується під час створення оригінального музичного супроводу або запису оркестрових/студійних партій. Цифровий монтаж звуку та перезапис (stereo) надається за тією ж ставкою – 500 грн/год, що відповідає роботам зі зведення та формування чистої аудіодоріжки фільму. Монтажний комплекс кіностудії забезпечує широкий спектр послуг із відеопостпродакшну. Послуга проксирування, конвертації, сортування та підготовки матеріалів до монтажу надається за ціною 180 грн/год або 1440 грн/змину (8 год), що дозволяє сформувати якісну технічну базу перед початком монтажних робіт. Безпосередній монтаж у програмі Avid Media Composer коштує 200 грн/год або 1600 грн/змину, а це ключовий етап складання хронометражу фільму та формування його структури. Колорокорекція у DaVinci Resolve здійснюється за 300 грн/год або 2400 грн/змину, що є необхідним для професійного вирівнювання кольору та створення єдиного візуального стилю стрічки. Субтитрування виконується за ціною 180 грн/год або 1440 грн/змину, а підготовка і вигон майстерів (зокрема DCP – Digital Cinema Package) становить 200 грн/год або 1600 грн/змину, забезпечуючи технічну готовність фільму до демонстрації в кінотеатральних мережах. Практичне застосування зазначених послуг охоплює повний цикл робіт: від озвучування акторів та запису музики для ігрових проєктів до

кольорокорекції трейлерів, монтажу behind-the-scenes матеріалів та підготовки DCP-мастерів для кінопоказів. Зокрема, у процесі створення промоматеріалів для прем'єр – наприклад, трейлерів або коротких презентаційних роликів – студія користується монтажними і звуковими послугами комплексно: виконується конвертація й сортування відеофайлів, монтаж у Avid, корекція кольору та фінальний перезапис звуку. Таким чином, наявність цього цеху забезпечує завершений виробничий ланцюг, який дозволяє створювати конкурентоспроможний екранний продукт різного масштабу – від короткометражних робіт до повнометражних художніх фільмів.

Цех знімально-освітлювальної техніки Одеської кіностудії забезпечує технічну підтримку знімальних процесів, пропонуючи широкий спектр професійного обладнання для створення високоякісного зображення. Асортимент охоплює операторські візки, крани, операторські рейки, стабілізаційні системи, знімальні комплекти камер, освітлювальну апаратуру та оптику, що дає змогу реалізовувати як повномасштабні кінопроекти, так і менші комерційні зйомки. Серед базових позицій відзначаються операторські візки HOTDOG з крабом CINEJIB (2600 грн/зм.) та SPRINTER у комплекті (600 грн/зм.), кран-штативи (400 грн/зм.) і операторські рейки (200–300 грн/год). Додатково цех надає систему стабілізації «GLIDECAM» у комплекті (600 грн/зм.), що використовується для динамічних проходок і сюжетних сцен із плавним рухом камери. Для забезпечення автономної роботи на майданчику надається бензиновий генератор HONDA EU30IS (900 грн/зм.). Знімальна апаратура представлена як цифровими кінокамерами, так і професійними аксесуарами. Кінокамера ARRICAM LT пропонується у комплекті за 16 000 грн/зм., а цифрова ARRI ALEXA LF 35 – за 12 000 грн/зм., що відповідає вимогам повнометражних художніх проєктів. До вибору також доступні Sony HD/F900R (3000 грн/зм.), комплект об'єктивів Canon 7.5–150 мм (800 грн/зм.), а також комплект MB-14, кольорокоректори та системи управління фокусом (600–800 грн/зм.). Для освітлення знімального простору пропонуються мобільні світильники, радіокеровані системи «ALADDIN», прожектори та монітори реєстрації, такі як TV Logic LVM 232 (800 грн/зм.) і TV Logic VFM 056 WP (600 грн/зм.). Оптика представлена набором трансфокаторів, включно з Angenieux 25–250 мм (2600 грн/зм.), Canon HD EC 7.5–18

мм (1200 грн/зм.) та повним комплектом ULTRA PRIME (12 000 грн/зм.). Додатково пропонуються штативи O'CONNOR у комплекті (300 грн/зм.), що забезпечують можливість роботи як стаціонарних камер, так і важких систем на рейках. Практичне застосування цього обладнання охоплює широкий спектр кіновиробничих задач: зйомку екшн-сцен із використанням стабілізаторів, виконання кранівних проїздів у панорамних епізодах, роботу з професійною оптикою у художніх фільмах і рекламних роликах, створення інтерв'ю та студійних матеріалів із точним контролем освітлення. Завдяки наявності різнорівневих рішень – від базових операторських систем до преміальної кінооптики – цех здатний забезпечити технічну підтримку проєктів різної складності та бюджету, формуючи конкурентну виробничу пропозицію на ринку кіноіндустрії.

Збройно-піротехнічний цех Одеської кіностудії забезпечує спеціалізоване технічне обслуговування знімальних процесів, пов'язаних із використанням муляжів зброї, бутафорських моделей, вибухових і стрілецьких ефектів. Асортимент включає: пістолети-пулемети ППШ (1000 грн/шт), автоматичні пістолети МПІ-40 і ММІ-40 (450–600 грн/шт), версії вогнепальної зброї з інертними стволами, гвинтівки «Маузер», «Мосін» (500–800 грн/шт), карабіни калібрів 7,62 мм та 9 мм (450–800 грн/шт), кулемети навчальні ДП–27, МГ–34, «Максим», ПКТ (800–1500 грн/шт). До пропозиції також входять макети мін, гранат, постаментів, штик-ножів та інженерних лопаток (200–500 грн/шт), що дає змогу формувати комплексні воєнні сцени для історичних і сучасних постановок. Окрему категорію складають піротехнічні роботи, що включають запуск піротехнічних імітаторів, супровід вибухів, забезпечення техніки безпеки на майданчику. Вартість обслуговування піротехнічних зйомок становить 2000 грн/зміна з наданням спеціаліста та необхідного обладнання. Такі послуги дозволяють створювати реалістичні бойові епізоди, сценографію вибухів, стрілецькі ефекти та спецефекти середнього масштабу відповідно до стандартів безпеки. Завдяки широкому набору муляжів і спецзасобів цех забезпечує всі потреби кіновиробництва у сценах військового, кримінального, історичного та екшен-жанру, дозволяючи формувати повний комплект реквізиту для зйомок будь-якого періоду – від Першої світової до сучасних конфліктів.

Реквізиторська ділянка цеху підготовки зйомок Одеської кіностудії забезпечує комплексне обслуговування виробничих процесів шляхом надання широкого спектра сценографічного реквізиту, що використовується для історичних, побутових і жанрових постановок. Асортимент охоплює понад 40 груп предметів: дрібний реквізит загального призначення (100–500 грн/шт), набори інструментів і біжутерії (120–3000 грн/шт), старовинні, військові та побутові аксесуари, включно з альбомами, інтер'єрними елементами й ритуальними предметами (250–12 000 грн/шт). До найбільш затребуваних позицій належать старовинні ікони (8000–20 000 грн/шт), електроприлади та настільні механізми (200–7000 грн/шт), годинникові механізми та антикварні побутові речі (500–12 000 грн/шт), зброя муляжна та спортивний інвентар (1000–20 000 грн/шт). Окремі категорії включають меблеві та інтер'єрні елементи, фотокамери, прилади, лабораторне обладнання, предмети радянського й дореволюційного побуту, що дозволяє точно відтворювати історичні епохи – від XIX століття до 1990-х років. Широкий діапазон цін залежить від рідкості, матеріалу та історичної автентичності об'єкта. Завдяки цьому реквізиторська ділянка забезпечує формування комплексного візуального середовища для художніх фільмів, серіалів, рекламних роликів і документальних проєктів, забезпечуючи точність і стилістичну відповідність постановочних рішень.

Аналіз сегмента офісної оренди дозволив виокремити стабільний та прогнозований напрям діяльності, що формує гарантований довгостроковий грошовий потік. Присутність різних типів орендарів свідчить про диверсифікацію попиту та оптимальне завантаження площ. Проте для збільшення пропозицій та укладання угод про оренду необхідно покращувати інфраструктуру та матеріально-технічну базу, провести ремонтні роботи у незаповнених офісних приміщеннях та сантехніки.

Таблиця 2.9

Асортимент послуг з оренди приміщень

Група оренди	Зміст	Орієнтовний термін	Ціновий сегмент	Основні клієнти
1	2	3	4	5

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5
Арт-центр ім. Кіри Муратової	Оренда мультимедійного павільйону 360° для імерсивних подій, концертів, майстер-класів, корпоративів	Короткострокова	Високий	Фестивалі, корпорації, креативні агенції, школи
Мала кінозала	Проведення лекцій, тренінгів, камерних показів, бізнес-зустрічей	Короткострокова	Середній	Бізнес-клієнти, освітні проекти, локальні спільноти
Велика кінозала	Спеціальні покази, корпоративи, конференції	Короткострокова	Середній	Благодійні фонди, університети
Оренда відкритих майданчиків	Територія для фестивалів, ярмарків, open-air заходів	Коротко- та середньострокова	Середній	Організатори масових заходів (Halloween, Amalgama тощо), культурні інституції, бренди
Офісна оренда	Приміщення для кіношкіл, студій, кав'ярні, агенції	Довгострокова	Середній	Освітні та креативні бізнеси, заклади харчування

Джерело: розроблено автором на основі вихідних даних підприємства

Арт-центр ім. Кіри Муратової – флагманський простір, високодохідний напрям з сильним PR-ефектом. Оренда кінозали надає стабільний дохід, доповнює освітній та B2B-сегмент. Оренда вуличних площ створює сезонний попит, проте надає можливість залучати нову широку аудиторію у соціальних мережах. Бренд Одеської кіностудії підсилює позиціонування та довіру до офісних орендарів, таких як акторські школи та інші творчі студії. Тож розглянемо детальніше пропозиції послуг Департаменту заходів. (див. таблицю 2.10)

Таблиця 2.10

Послуги Департаменту заходів

Послуга	Вартість, грн.	Примітки
1	2	3
Озвучування фільму/аудіогід	250	—
Квест «Музей кіно» (діти 6–12 р.)	300	<i>тривалість 2 год</i>
Фотозйомка/відеозйомка	договірна	<i>залежить від формату запиту</i>
Організація заходу	договірна	—

Продовження таблиці 2.10

1	2	3
Музей кіно, музей техніки кіно (збірна група)	дорослий квиток – 300; дитячий – 200	–
Музей кіно, музей техніки (групова екскурсія)	1500	група до 7 осіб
Оглядова екскурсія територією	400	–
Оглядова екскурсія, музей кіно, музей техніки кіно	500	–
Екскурсія англійською мовою	1500	–
Арт-центр ім. Віри Холодної (Павільйон №1)	3500	1 година
Кінозал (321 місце, без обладнання)	1000	1 година
Кінозал (321 місце, з обладнанням)	1500	1 година
Кінозал (40 місць)	1000	1 година

Джерело: розроблено автором на основі вихідних даних підприємства

Аналіз товарного асортименту Одеської кіностудії показав, що підприємство володіє широким портфелем послуг, який включає орендні, виробничо-технічні та культурно-екскурсійні пропозиції. Найбільш розвинені групи – костюмерна, реквізиторська, технічна (звук, монтаж, освітлення), а також сегмент екскурсійних і подієвих послуг, що формують значну частину попиту з боку зовнішніх клієнтів. Разом із тим асортимент характеризується нерівномірністю: окремі групи товарів є надлишково представленими (історичні костюми, реквізит), тоді як інші – обмеженими або морально застарілими (знімальна техніка, сучасна апаратура). Ключові проблеми та напрями вдосконалення:

1. застарілість частини фондів – варто поступово оновлювати технічне обладнання та розширювати сучасний реквізит, який користується попитом у комерційних зйомок.
2. нерівномірність попиту – скоротити малозатребувані позиції, зосередившись на тих, які мають стабільний чи високий попит.
3. недостатнє просування послуг костюмерної, реквізиторської та технічної ділянок – рекомендовано розробити окремі комунікаційні пакети, каталоги та онлайн-вітрину.

4. невикористаний потенціал крос-продажів – доцільно інтегрувати послуги «під ключ»: костюми, реквізит, локація, техніка, персонал.
5. відсутність системи пакетування послуг – рекомендується формувати тематичні комплекти (історичні епохи, жанри, типи зйомок) для спрощення роботи продакшенів.

Загалом асортимент кіностудії створює конкурентні переваги у сфері креативних індустрій, але потребує модернізації, структуризації та активнішої маркетингової підтримки для повного розкриття комерційного потенціалу.

Проведемо Аналіз товарного асортименту за ABC-методом. ABC-метод дозволяє визначити найвагоміші групи послуг підприємства з позиції їхнього внеску у загальну виручку. Для Одеської кіностудії аналіз проведено за показниками питомої ваги доходів у 2024 році. Групи було впорядковано за спаданням частки доходів та розподілено на категорії А, В і С, відповідно до їхнього стратегічного значення.

Таблиця 2.11

ABC-класифікація доходів Одеської кіностудії за 2024 рік

Група доходності від реалізації	Частка в доході, %	Кумулятивна частка, %	Категорія ABC
Операційна оренда	32,3%	32,3%	А
Кіновиробництво	21,2%	53,5%	А
Роялті	41,2%	94,7%	А
Проведення екскурсій	3,5%	98,2%	В
Інші доходи (події, заходи, оренда арт-центра тощо)	1,8%	100%	С

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Напрями категорії А формують ядро бізнес-моделі студії та мають пріоритет у стратегічному плануванні, бюджетуванні та модернізації ресурсів. Попри невеликий фінансовий внесок категорії В, екскурсії виконують важливу функцію просування бренду кіностудії, збільшують лояльність глядачів та забезпечують соціокультурний ефект. Є потенціал до масштабування через нові формати та створення нових музеїв. Так вже у 2025 році відбулось створення нового музею, присвяченого темі мариністики. Послуги категорії С мають мінімальний прямий вплив на доходи, однак підтримують культурну місію, сприяють зростанню впізнаваності та формують

додатковий трафік для екскурсійного сектору та інших можливостей для підприємства.

На основі даних про питомі ваги доходів за 2020 – 2024 рр. сформовано матрицю БКГ, яка дозволяє оцінити конкурентоспроможність кожного сегменту та перспективи його розвитку. (див. таблицю 2.12)

Таблиця 2.12

Вихідні дані для матриці БКГ ПРАТ «Одеська кіностудія»

Група доходності	Середня частка ринку, %	Темп росту, %
Операційна оренда	19,0%	-16,1 п.п. (37,3 → 21,2)
Кіновиробництво	34,4%	-1,4 п.п. (33,7 → 32,3)
Роялті	40,6%	+19,9 п.п. (21,7 → 41,2)
Проведення екскурсій	3,6%	+0,2 п.п. (3,3 → 3,5)
Інші доходи (події, заходи, оренда арт-центра тощо)	3,0%	-2,2 п.п. (4,0 → 1,8)

Джерело: розроблено автором

В результаті отриманих даних розглянемо матрицю БКГ основних напрямів діяльності підприємства на рисунку 2.12.

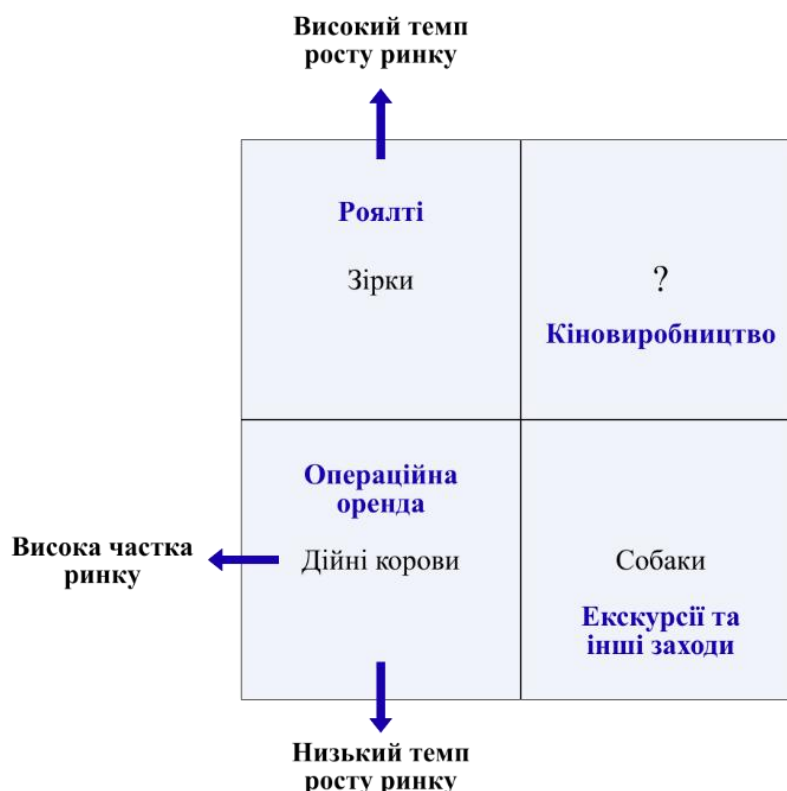


Рис. 2.12 Матриця БКГ ПРАТ основних напрямів діяльності

Найпривабливішим напрямом є роялті, який протягом аналізованого періоду демонструє стаке та суттєве зростання. Збільшення частки доходів від роялті майже вдвічі свідчить про високий інтерес зовнішніх платформ та стабільну комерціалізацію архівного та нового контенту. За характеристиками цей сегмент відповідає квадранту «Зірки», що обґрунтовує необхідність продовження інвестицій у промоцію каталогу, правовий захист контенту та розширення партнерських угод.

Другим ключовим сегментом є операційна оренда, який протягом п'яти років стабільно генерує найбільшу частку доходів. Незважаючи на незначне зниження темпів приросту, цей напрям зберігає високу рентабельність та стійкий попит, що дає підстави віднести його до квадранту «Дійні корови». Стратегія управління має передбачати підтримання якості сервісу, оновлення інфраструктури та збереження конкурентних умов оренди.

Кіновиробництво, попри стратегічну значущість для іміджу кіностудії, демонструє нестабільну динаміку частки доходів і суттєве зниження в окремі роки. Це дозволяє класифікувати його як «Знак питання». Сегмент потребує значних інвестицій, але за умови стабільної підтримки державних та міжнародних програм може перейти до категорії «Зірок». Рекомендовано активізувати участь у копродукції, грантових програмах та приватних інвестиційних проєктах.

Сегменти екскурсій та інших заходів належать до квадранту «Собаки», оскільки вони мають низьку частку ринку та слабкі темпи розвитку. Незважаючи на це, ці напрями мають важливе соціальне та репутаційне значення, формуючи позитивний імідж кіностудії як культурного простору. Розвиток можливий через диверсифікацію форматів подій, використання арт-центру та посилення маркетингової підтримки.

Основні рекомендації за результатами матриці БКГ наведені нижче:

- роялті: збільшувати кількість ліцензійних угод; розширювати міжнародні дистриб'юторські канали; формувати нові пропозиції для стримінгових платформ.
- операційна оренда: підтримувати якість сервісів; оновлювати матеріальну базу; посилювати B2B-просування.

- кіновиробництво: залучати партнерів до копродукції; підвищувати конкурентність технічної бази; формувати інвестиційні пропозиції для приватних студій.
- екскурсії та події: оптимізувати собівартість та персонал; створювати нові тематичні формати; інтегрувати події в маркетингові кампанії студії.

Цінова політика ПрАТ «Одеська кіностудія» характеризується поєднанням доступності та широкої варіативності, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку кіновиробничих і культурно-освітніх послуг України. Порівняльний аналіз показує, що за більшістю напрямів діяльності підприємство застосовує цінову стратегію нижчого або середнього сегменту, що дозволяє залучати як локальних замовників, так і незалежних продакшенів, проте водночас обмежує можливість формування інвестиційного ресурсу для модернізації матеріально-технічної бази.

Перш за все, вартість оренди павільйонів, кінозалів та арт-просторів Одеської кіностудії є суттєво нижчою порівняно з ключовими гравцями ринку, такими як FILM.UA Group, Star Media або орендні майданчики Pavilion №6. Середній діапазон вартості локальних майданчиків кіностудії становить 1000–3500 грн/год, тоді як аналогічні послуги у Києві варіюються у межах 2500–9000 грн/год. Це свідчить про цілеспрямоване позиціонування Одеської кіностудії в сегменті доступних виробничих просторів, орієнтованих на малобюджетне та середньобюджетне кіно, освітні ініціативи, мистецькі події, фестивалі та комерційні заходи. З огляду на унікальність локації та культурно-історичну цінність підприємства, цей напрям має потенціал для подальшої диференціації та впровадження преміальних форматів обслуговування.

Цінова структура екскурсійних та музейних продуктів також свідчить про збереження доступності. Вартість стандартних екскурсій у межах 150–350 грн повністю відповідає середньому рівню українських музейних установ, а в окремих випадках є нижчою. Така політика підтримує соціальну місію підприємства та підсилює імідж кіностудії як культурного простору Одеського регіону. Водночас існує можливість розширення асортименту за рахунок спеціалізованих екскурсій,

інтерактивних програм, VR/AR-контенту та тематичних заходів, що могло би збільшити середній чек і залучити додаткові сегменти аудиторії.

Найбільш конкурентними є технічні послуги цехів звукорежисури, монтажу та кольорокорекції. Вартість робіт у діапазоні 180–500 грн/год суттєво нижча за ринкові показники (300–1200 грн/год). Це дозволяє студії утримувати позиції в сегменті постпродакшен-послуг, проте ставить питання щодо рентабельності модернізації обладнання. Стратегічно доцільним є формування пакетних пропозицій «зйомка + обладнання + монтаж», що збільшить комплексність сервісу та загальну маржинальність.

Окрему групу формує оренда знімальної, освітлювальної та піротехнічної техніки. Ціни на більшість одиниць обладнання є на 20–40% нижчими, ніж у приватних орендних компаніях (ProRent, Filmservice, 24Rental). Завдяки цьому Одеська кіностудія залишається привабливою для історичних, документальних і рекламних проєктів, які потребують спеціалізованих реквізитів або зброї. Проте низька ціна формує ризик недостатнього оновлення матеріальної бази, що слід враховувати в довгостроковій стратегії розвитку.

Послуги костюмерної та реквізиторської ділянки є одними з найбільш конкурентоспроможних: їхня вартість у межах 50–400 грн за одиницю є у 1,5–3 рази нижчою, ніж у театральних або приватних прокатних домів. Широкий історичний фонд дозволяє студії працювати з сегментами малобюджетного кіно та студентських проєктів. У контексті диверсифікації доцільно розглянути можливість створення онлайн-каталогу, фотокаталогів костюмів та запровадження динамічної системи знижок залежно від тривалості оренди та обсягу.

Узагальнюючи, цінова політика Одеської кіностудії забезпечує їй конкурентну перевагу за рахунок доступності, проте водночас демонструє потребу в подальшому стратегічному балансуванні між соціальною орієнтованістю та необхідністю підвищення рентабельності. Доцільно розширювати преміальні продукти, формувати пакетні комплексні послуги, впроваджувати диференційоване ціноутворення та активніше позиціонувати унікальність бренду через культурні та історичні активи підприємства.

Збутова політика Одеської кіностудії формується як система прямих b2b та b2c комунікацій, що забезпечують реалізацію орендних, виробничих і культурно-освітніх послуг. Основними каналами взаємодії з клієнтами виступають телефонні звернення, офіційна електронна пошта, соціальні мережі, а також особисті комунікації з менеджерами та адміністрацією підприємства. Взаємодія із замовниками здійснюється через централізоване бронювання, оформлення договорів та координацію відповідних структурних підрозділів.

У кіновиробництві підприємство використовує власні логістичні потужності та партнера Starwagen. Це необхідно для пересування по локаціям як на території кіностудії, по місту та за його межами для всієї знімальної команди.

Попит на послуги формується не стільки через раціональні параметри, скільки через сприйняття надійності та професійності провайдера [44]. Чітко структуровані процеси обслуговування та прозорість ціноутворення підвищують довіру клієнтів і стимулюють довгострокову лояльність.

Комунікаційна політика Одеської кіностудії формується як сукупність інструментів, за допомогою яких підприємство взаємодіє з різними цільовими аудиторіями: кіновиробниками, продакшенами, рекламними агентствами, культурними інституціями, відвідувачами заходів, туристами та онлайн-аудиторією. Нинішня система комунікацій має багатоканальний характер та загалом орієнтується на широку аудиторію. Проте аналіз комунікацій звітного періоду показав, що активність у соціальних мережах, у мережі Інтернет та використання реклами потребує стрімкого перегляду. Розглянемо детальніше кожний елемент комунікації, які використовує підприємство.

You Tube-канал студії відіграє роль не лише інформаційного, а й змістового інструменту комунікацій, оскільки забезпечує доступ до архівних фільмів. У цьому контексті він виступає як канал «довгої комунікації», що підтримує постійний контакт із аудиторією та формує емоційно-культурну прив'язаність до бренду по всьому світу.

PR-комунікації реалізуються через співпрацю зі ЗМІ, участь у фестивалях, спільні проєкти з культурними інституціями, а також через залучення кіностудії до

публічних дискусій про українське кіно, культурну спадщину та виробництво кіно. Такі активності зміцнюють експертний статус підприємства та підсилюють його позиціонування як значущого гравця в культурному й кінематографічному середовищі. У звітному періоді було розміщено більше 300 публікацій у засобах масової інформації, запрошено на різні заходи більш ніж 30 телеканалів. На власних кінопрем'єрах було акредитовано понад 120 представників ЗМІ (центральної та регіональних телеканалів, газет, журналів, інтернет-ресурсів та незалежних журналістів).

Сучасний споживач очікує не лише товар чи послугу, а цілісний досвід, що включає емоційні й змістові компоненти. Підприємства, які формують унікальні враження, здатні збільшувати цінність своїх пропозицій і досягати вищого рівня споживчої прихильності [45]. Окреме місце у комунікаціях займають подієві формати – кінопокази, лекції, дискусії, презентації, фестивалі, екскурсії, партнерські та освітні заходи. Вони виконують одразу кілька функцій: комунікаційну (живий контакт із аудиторією), іміджеву (підтримання статусу культурного центру) та промоційну (залучення нових відвідувачів, партнерів, орендарів). Події часто висвітлюються у соціальних мережах та частково в медіа, що створює ефект мультиплікації охоплення. Так у впродовж 2020 – 2024 роках забезпечено співучасть в проведенні ОМКФ; тричі проведено конкурс короткометражних проєктів «Короткі зустрічі» імені Кіри Муратової. У 2023 році відбулася прем'єра Альманаху фільмів-переможців Першого Конкурсу. До 90-річчя з дня народження Кіри Муратової відбулася прем'єра Другого Альманаху.

Було проведено кілька імерсивних виставок; періодично кіностудія організовувала освітні заходи у рамках Кінохабу. Разом із спільнотою цифрових митців «Енеїда» було організовано виставку цифрового мистецтва «Кіно на морі». Проведено імерсивну виставку «Тарас Шевченко». Одеська кіностудія є постійним партнером сімейного фестивалю «Одеса-мама». Спільно з громадською організацією «Асоціація пенсіонерів та ветеранів «Золота середина» та за підтримки Одеської обласної ради було проведено міжнародний пенсійний кінофестиваль «Оksamитовий сезон». Було організовано масштабний захід до 90-річчя із дня народження Кіри

Муратової (колаборація з компанією «Benya&Zubrik», встановлення меморіальної дошки, відкриття нової музейної локації «Творчий світ режисерів»). Фільм Одеської кіностудії «Чому я живий» було розміщено на платформі Netflix.

Одеська кіностудія стає одним із засновників національного кінофестивалю «Кіно заради перемоги», створеного за підтримки Державного агентства України з питань кіно та Офісу Президента України.

Одеська кіностудія є соціально відповідальним підприємством, тому у звітному періоді здійснювалась наступна робота:

- виставка фотохудожників та патріотичних малюнків дітей до Дня Прапора та Дня Незалежності України;
- проведено більш як 200 благодійних екскурсій для воїнів ЗСУ, нацгвардії, працівників ДСНС, дітей-переселенців, дітей-сиріт, безпритульних дітей під наглядом комісії тощо;
- було проведено ряд благодійних заходів спільно з волонтерськими організаціями;
- забезпечено проведення у 2019-2024 році соціальної програми «Дня Добра» щонеділі з квітня по жовтень відбуваються безкоштовні покази фільмів Одеської кіностудії у кінозалі. У 2024 роках кіностудія бере активну участь у різних соціальних проєктах та проводить низку доброчинних акцій, співпрацює з благодійними фондами та організаціями;
- спільно з організацією Одеські котики на регулярній основі проводилися благодійні екскурсії в Музей кіно Одеської кіностудії.

Аналіз динаміки витрат на комунікації ПРАТ «Одеська кіностудія» у 2021–2024 роки показує суттєві коливання рекламно-комунікаційного бюджету, що обумовлені зміною фінансових можливостей підприємства, трансформацією підходів до просування та появою зовнішніх чинників (зокрема, грантових програм). Використані дані оборотно-сальдових відомостей за рахунком 93 дозволяють простежити еволюцію витратної політики та визначити ключові напрями використання ресурсів. (див. таблицю 2.13)

Таблиця 2.13

Динаміка витрат на комунікації Одеської кіностудії

Рік	Витрати на рекламу	Комерційні витрати («Фортеця Хаджибей» / «Чому я живий»)	Налаштування та модерація You Tube	Інші витрати, пов'язані з комунікаціями	Загальний обсяг витрат на комунікацію
1	2	3	4	5	6
2021	250 000	—	727 993,97	Музика для трейлера: 3 600; Презентаційні заходи: 833,33	982 427,30
2022	—	ФХ: 8 000; ЧЖ: 80 615,39	1 406 287,45	—	1 494 902,84
2023	10 329,73	ЧЖ: 42 673,28	Film OK: 9 523,79; OFS: 5 603,00	—	68 129,80
2024	73 307,00	ЧЖ: 92 210,61	—	Реклама сайту: 43 417,03; Реклама новин: 3 459,44	212 394,08

Джерело: розроблено автором на основі вихідних даних підприємства

У 2021–2022 рр. спостерігається високий рівень інвестицій у цифрові комунікації, що формували 74–94% загального бюджету. Це період активного розвитку медіаприсутності кіностудії, зокрема YouTube-каналу: витрати на його налаштування та модерацію становили 727,99 тис. грн у 2021 р. та зросли до 1 406,29 тис. грн у 2022 р. У структурі комунікаційних активностей цього періоду превалюють саме digital-інструменти, тоді як офлайн-комунікації представлені лише разовими витратами (музичний супровід трейлерів, підготовка презентаційних заходів). Загальний обсяг витрат на комунікації у ці роки становив відповідно 0,98 млн грн та 1,49 млн грн, тобто зріс майже на 52%, що свідчить про стратегічну орієнтацію на формування власних інформаційних каналів.

Починаючи з 2023 року, комунікаційна діяльність підприємства зазнає суттєвої оптимізації. Загальні витрати знижуються більш ніж у 20 разів – до 68,1 тис. грн. Основна частка бюджету припадає на підтримку різних напрямів You Tube (канали Film OK та Odesa Film Studio), а також комерційні витрати на фільм «Чому я живий», що разом становлять понад 162% від загального бюджету, що вказує на внутрішнє

перерозподілення витрат між статтями та скорочення фактичних рекламних активностей. Реклама як окрема стаття витрат знижується до 10,33 тис. грн, що підтверджує зміну фокусу з масштабної промоційної діяльності на підтримувальні комунікації.

У 2024 році відбувається часткове відновлення активності через реалізацію грантових проєктів, що потребували інформаційного супроводу. Загальний обсяг витрат у цьому році становив 212,39 тис. грн. У структурі бюджету переважають витрати на рекламу у цифрових медіа (73,31 тис. грн), оновлення та просування сайту (43,42 тис. грн), а також новинні комунікації (3,46 тис. грн). Частка комерційних витрат «Чому я живий» зростає до 92,21 тис. грн, що вказує на посилення функціональних витрат на інфраструктуру контентного виробництва. Таким чином, у 2024 р. відновлюється тренд на використання комунікацій як інструменту підтримки репутації підприємства та популяризації грантових ініціатив, хоча рівень інвестицій залишається суттєво нижчим порівняно з 2021–2022 рр.

Структурний аналіз свідчить, що домінуючим напрямом у комунікаціях кіностудії протягом усіх досліджуваних років є цифрові канали: You Tube, офіційний сайт, просування кінопродуктів. Частка digital-комунікацій у різні роки коливалася від 22% у 2023–2024 роках до 94% у 2022 році. У періоди фінансової стійкості підприємство інвестувало ресурси у розвиток власних медіаносіїв, тоді як у роки обмежень відбувалося різке скорочення рекламних витрат і перехід до точкових інформаційних активностей.

Сучасні ринки вимагають від підприємств переходу до інтегрованих маркетингових комунікацій, у межах яких реклама, PR, цифрові медіа та персоналізовані канали взаємодії формують єдину архітектуру бренду. Послідовність та узгодженість повідомлень у різних медіа підвищує емоційний вплив на споживача та зменшує ризик інформаційних втрат. Особливого значення набувають інструменти цифрової комунікації, які забезпечують точне таргетування, можливість вимірювання показників ефективності та адаптацію рекламних кампаній у реальному часі [46]. Такий підхід дозволяє підвищити результативність просування навіть за обмежених ресурсів, що є особливо актуальним для підприємств культурної сфери.

У сучасних умовах трансформації ринкового середовища ефективність маркетингової діяльності підприємства дедалі більше визначається рівнем інтеграції цифрових технологій, аналітики даних та орієнтації на цінність для споживача, що відповідає підходам концепції Marketing 5.0, орієнтованої на поєднання технологічних інструментів із гуманістичними засадами розвитку бізнесу [47].

Проаналізуємо ефективність рекламних оголошень, що були реалізовані Одеською кіностудією восени 2025 року в рамках проєкту «Порт пам'яті Одеси: кіноспільнота». Зазначений проєкт став логічним продовженням стратегічної комунікаційної діяльності кіностудії, спрямованої на популяризацію культурної та кіноісторичної спадщини міста, а також на формування підвищеного інтересу цільових груп до процесів модернізації інфраструктури студії. У 2025 році Одеська кіностудія отримала грантову підтримку для створення нового музейно-виставкового комплексу, присвяченого мариністичній тематиці, що стало підґрунтям для активізації комунікацій, покликаних актуалізувати історичну пам'ять, творчий контекст та роль кіностудії у формуванні культурного ландшафту Одеси.

В осінній період були проведені численні активності, спрямовані на підсилення взаємодії з локальною та професійною аудиторією: тематичні зустрічі та публічні дискусії з представниками кіноіндустрії, створення та розповсюдження інформаційних матеріалів про історію одеського кінематографа, серія анонсів і висвітлень подій у соціальних мережах, ініціативи з популяризації архівної спадщини та формування спільнот навколо культурних проєктів студії. Особливе місце посідала панельна дискусія, яку було використано як інструмент залучення аудиторії до обговорення ролі кіно у формуванні національної пам'яті.

Аналіз рекламних оголошень у цьому підрозділі дозволяє комплексно оцінити, наскільки ефективно кіностудія застосувала інструменти цифрового маркетингу для досягнення стратегічних цілей – підвищення впізнаваності проєкту, розширення охоплення, стимулювання взаємодії та переходів на цільові ресурси. Для цього розглядаються три рекламні кампанії, які відрізнялися за плейсментом, залученістю та показниками ефективності. Їх порівняння забезпечує об'єктивне розуміння

сильних і слабких сторін обраної маркетингової тактики та дозволяє сформулювати рекомендації щодо оптимізації майбутніх SMM-активностей. (див. таблицю 2.14)

Таблиця 2.14

Порівняльна таблиця рекламних оголошень на Панельну дискусію

№	Охоплення	Кліки / CTR	Ключові особливості
	1	2	3
1	769	15 кліків / 1,41% CTR	Низьке охоплення, висока точність показів; слабке залучення молодшої аудиторії
2	10 470	264 кліки / 1,57% CTR	Найкращий результат: широке охоплення 55+; низька ціна кліку (1,89 грн)
3	9 844	206 кліків / 1,40% CTR	Найбільша активність від 18–34 років; вища вартість кліку (4,85 грн)

Джерело: розроблено автором

Найефективнішим за всіма показниками стало оголошення №2 у Facebook. Воно забезпечило найбільше охоплення, отримало найвищу кількість переходів на цільову сторінку, мало найнижчу ціну за клік (1,89 грн). Це свідчить про правильний вибір плеєсменту та відповідність контенту очікуванням старшої аудиторії (55–65+), яка виявила найвищий рівень взаємодії.

Оголошення №3 в Instagram продемонстрував сильніший інтерес молодшої аудиторії, але менш ефективний за вартістю кліку. Це може бути пов'язано з естетикою посту або специфікою тематики, яка більш релевантна старшій групі, зацікавленій у культурній спадщині та музейних ініціативах.

Оголошення №1 відзначалося найнижчими показниками, що вказує на невдалу комбінацію часу запуску, бюджету та сторіс-плеєсменту. Аудиторія не була достатньо прогріта або алгоритми не зуміли оптимізувати покази.

До переваг трьох кампаній належить: стабільний CTR на рівні 1,4–1,57%, що відповідає середнім показникам для культурних подій; висока зацікавленість старшої аудиторії, яка є ключовою для історико-культурних проєктів; значна кількість кліків у Facebook-кампанії №2, що свідчить про релевантність меседжу.

До недоліків можна віднести: нерівномірний розподіл бюджету між оголошеннями; низьке охоплення оголошення №1 та обмежена залученість молоді в першій кампанії; вища ціна кліку в Instagram, що знижує ефективність при однакових завданнях трафік-кампанії.

Пропозиції щодо покращення майбутніх кампаній включають: окрему сегментацію за віком, створення різних оголошень з різницею не у бюджеті, а використовувати різний дизайн і експериментувати з подачею веб-матеріалів та продаючим текстом, тобто запуск A/B-тестів.

Висновок до розділу 2

Проведений у розділі комплексний аналіз діяльності ПРАТ «Одеська кіностудія» дозволив сформулювати цілісне уявлення про внутрішні характеристики підприємства, специфіку його функціонування на ринку та чинники зовнішнього маркетингового середовища, що визначають можливості розвитку і потенційні загрози.

Дослідження організаційної структури і загальних умов функціонування підтвердило, що підприємство володіє суттєвими стратегічними перевагами – історичною спадщиною, наявністю унікальних локацій та виробничих цехів, компетенціями у сфері кіновиробництва та культурних послуг. Водночас виявлено низку системних проблем, серед яких обмеженість фінансових ресурсів, нерівномірність завантаження, відсутність сучасної маркетингової інфраструктури та недостатня диверсифікація джерел доходу.

Аналіз маркетингового середовища (макро- та мікрорівень) засвідчив, що ринок аудіовізуального виробництва України демонструє тенденції до структурної трансформації, зумовлені зростанням ролі цифрових платформ, підсиленням міжнародної кооперації та зміщенням попиту у бік нових форматів культурних продуктів. Вплив політичних, економічних та технологічних чинників створює як ризики (нестабільність інвестиційного середовища, конкуренція великих медіагруп), так і значні можливості (державні та міжнародні грантові програми, розвиток креативних індустрій, глобальний інтерес до українського контенту).

Дослідження елементів комплексу маркетингу виявило, що асортимент підприємства є широким та потенційно прибутковим, однак значною мірою недосягає своєї ринкової реалізації через слабку комунікаційну стратегію, нерівномірну

представленість послуг у різних сегментах, відсутність системного ціноутворення та недостатню увагу до просування B2B-напрямів. Аналіз конкурентного середовища підтвердив, що ПРАТ «Одеська кіностудія» займає нішеву, але перспективну позицію, відрізняючись історичною унікальністю та виробничими можливостями, тоді як приватні гравці переважають за масштабами та інтенсивністю маркетингової діяльності.

Узагальнюючи результати розділу, слід відзначити, що маркетинговий потенціал підприємства значною мірою перевищує рівень його фактичної ринкової активності. Подальший розвиток ПРАТ «Одеська кіностудія» потребує системної модернізації маркетингових інструментів, формування цілісної стратегії позиціонування та активізації комунікацій у ключових сегментах. Отримані результати слугують аналітичною основою для формування практичних рекомендацій у третьому розділі, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, зміцнення бренду кіностудії та оптимізацію її маркетингової діяльності.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Удосконалення маркетингової діяльності ПРАТ «Одеська кіностудія» шляхом формування відділу маркетингу

Ефективна маркетингова діяльність є ключовим чинником розвитку підприємств, що працюють у висококонкурентних та динамічних галузях, таких як кіновиробництво, культурні індустрії та ринок креативних послуг. В умовах зростання попиту на медіаконтент, появи нових технологічних платформ і посилення глобальної конкуренції Одеська кіностудія потребує структурної трансформації системи управління та комунікацій. Нині підприємство здійснює значну кількість різнотипних видів діяльності – від кіновиробництва та послуг технічних цехів до оренди площ, проведення екскурсій, культурних подій та співпраці з міжнародними партнерами. Така багатофункціональність створює високий потенціал для отримання доходів, однак одночасно формує потребу у системному маркетинговому управлінні, здатному інтегрувати, просувати та масштабувати всі напрями діяльності студії.

У таблиці 3.1 розглянемо основні виявлені проблеми та шляхи вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

Проблеми та шляхи вдосконалення маркетингової діяльності ПРАТ «Одеська кіностудія»

Точки росту	Шляхи вдосконалення	Очікуваний ефект
Фрагментарність комунікацій із цільовими сегментами, відсутність єдиної комунікаційної стратегії	Створення централізованого відділу маркетингу	Підвищення впізнаваності бренду; уніфікація публічних комунікацій; посилення ринкової позиції
Некерована система запитів на послуги	Впровадження CRM для B2B і B2C; створення окремих сторінок landing pages для кожного продукту	Зростання конверсії звернень у продаж; прозорість воронки продажів; зменшення втрат попиту
Низька комунікаційна активність у соцмережах та медіа	Розробка SMM-стратегії; регулярний контент-план; запуск таргетованої реклами	Збільшення охоплення аудиторій; формування позитивного іміджу; зростання кількості партнерств

Продовження таблиці 3.1

Відсутність системного просування технічних цехів та їхніх послуг	Створення каталогів послуг цехів; відеопрезентації; SEO-оптимізація	Підвищення попиту на послуги студії; зростання доходу від допоміжних робіт
Недостатній рівень доходів для реновації матеріально-технічної бази	Розширення портфеля послуг; розробка пакетних пропозицій; розвиток туристичного та освітнього напрямів	Диверсифікація джерел доходу; нарощення фінансового ресурсу для інвестицій
Відсутність системи роботи з інвесторами та потенційними донорами	Створення інвестиційного пакету; презентацій для грантів; комунікація з мистецькими фондами	Зростання шансів залучення інвестицій; підтримка стратегічної реновації
Недостатня кількість фахівців, що ведуть маркетингову діяльність	Найм команди маркетингу: керівник, SMM, дизайнер, комунікаційний менеджер, аналітик	Підвищення ефективності маркетингових процесів; можливість роботи над усіма напрямками студії

Джерело: розроблено автором

Запити на зовнішні зйомки, оренду технічного обладнання чи залучення фахівців надходять до кіностудії хаотично – через соціальні мережі, особисті контакти або неофіційні комунікаційні канали. Відсутність централізованої маркетингової структури унеможливорює формування єдиного інформаційного поля підприємства, знижує контроль над брендовою комунікацією та призводить до втрати частини потенційного попиту. Комунікації з цільовими сегментами – кіновиробничими командами, культурно-освітніми інституціями, туристами, івент-агентствами, орендарями та партнерами – залишаються фрагментарними і реактивними, що суперечить сучасним принципам маркетингового менеджменту.

У сучасних культурних інституціях вирішальним фактором конкурентоспроможності виступає не лише якість мистецького продукту, а й стратегічна спроможність організації управляти людськими та інтелектуальними ресурсами. Успіх мистецької установи формується там, де стратегічне планування нерозривно пов'язане з розвитком персоналу: фахівці, які володіють компетенціями у сфері маркетингу, комунікацій, менеджменту аудиторії та креативного виробництва, стають ключовими носіями цінності [48]. Культурним організаціям необхідно інвестувати в створення команд, здатних не лише виконувати операційні функції, а й продукувати інновації, розуміти потреби різних аудиторій та

забезпечувати довготривалу взаємодію зі споживачами. Саме кадровий потенціал визначає, чи зможе інституція ефективно адаптуватись до змін ринку, розширювати спектр послуг та реалізовувати амбітні стратегічні цілі. У цьому контексті формування професійного маркетингового підрозділу розглядається як необхідний елемент організаційного розвитку, адже він забезпечує інтеграцію аналітики, креативності та комунікацій у єдину систему управління зростанням культурної організації. Інтегровані маркетингові комунікації дозволяють об'єднати різні інструменти просування в єдину систему, яка забезпечує узгодженість меседжів. Таке поєднання підвищує ефективність рекламних активностей та сприяє формуванню стабільного сприйняття бренду [49].

Створення маркетингового відділу є критично важливим у контексті стратегічного розвитку Одеської кіностудії. Підприємство володіє територіальним ресурсом площею 6,6 га, який нині використовується частково і не відповідає масштабам сучасних європейських кіностудій (Korda Studios – 36 га, NU Boyana – 32 га, Barrandov Studios – 23 га). У довгостроковій перспективі студія може трансформуватися у повноцінний технологічний, культурний та освітній кластер – із павільйонами, беклотами, репетиційними та виробничими просторами, освітніми багатофункціональними хабами, дитячими зонами, конференц-просторами, локаціями для VFX, лабораторіями інноваційних технологій та туристичними сервісами. Проте реалізація цієї моделі потребує інвестицій, а їхнє залучення можливе лише за умов підвищення впізнаваності бренду студії, посилення комунікаційної активності та демонстрації ринку потенціалу розвитку.

Маркетинговий відділ має виконувати функцію координатора між стратегічними цілями підприємства та ринковими можливостями. Його створення забезпечить:

- формування цілісного брендингу студії;
- побудову системи просування послуг цехів і підрозділів; розвиток B2B-комунікацій з українськими та міжнародними продакшн-компаніями;
- формування партнерств для кінопроектів; просування музейно-освітніх активностей;

- управління репутаційним іміджем у медіа; систематизацію рекламних кампаній; аналітику ринку та моніторинг попиту;
- створення інвестиційних презентацій і підготовку до залучення донорського та приватного фінансування.

Водночас відділ маркетингу стане основою для підсилення внутрішньої операційної ефективності, оптимізації продажів та диверсифікації джерел доходу.

Без стратегічного маркетингового управління підприємство ризикує залишатися на рівні фрагментарної діяльності, що покриває лише базові операційні витрати та не забезпечує умови для реновації матеріально-технічної бази. Відсутність системного просування знижує конкурентоспроможність студії в боротьбі за зйомочні групи, партнерські проєкти та туристичні потоки. Натомість створення маркетингового відділу дозволить збільшити дохідну частину бюджету, покращити позиціонування студії на українському та міжнародному ринках, а також забезпечити умови для реалізації довгострокової реноваційної стратегії та перетворення Одеської кіностудії на сучасний сервісний хаб з повним циклом кіновиробництва, освітньо-культурним центром і відкритою територією для місцевих мешканців та туристів.

Створення повноцінної маркетингової служби потребує формування відповідного технічного та інфраструктурного забезпечення. Капітальні витрати є одноразовими, проте їх значення для подальшої ефективності маркетингової діяльності є стратегічним. Запропонована структура витрат сформована на основі принципів достатності, економічності та відповідності сучасним вимогам комунікаційної та цифрової роботи в індустрії кіновиробництва. (див. таблицю 3.2)

Таблиця 3.2

Розрахунок капітальних витрат на створення відділу маркетингу

Стаття витрат	Кількість	Вартість за одиницю, грн.	Сума, грн.
Комп'ютери для 5 працівників	4	18000	72000
Ліцензійне ПЗ (Adobe, Microsoft 365, CRM, Canva)	1 комплект	25000	25000
Меблі та офісне обладнання	4 набори	4000	16000
Облаштування робочого простору	—	5000	5000
Всього	—	—	118000

Джерело: розроблено автором

До ключових статей витрат належить комп'ютерне обладнання, адже маркетингові функції – особливо SMM, дизайнерська робота та аналіз цифрових показників – є високотехнологічними та потребують стабільної обчислювальної потужності. Придбання ліцензійного програмного забезпечення гарантує юридичну безпеку, підвищує якість створюваного контенту та забезпечує сумісність із професійними стандартами, необхідними для роботи з міжнародними компаніями та інвесторами.

Важливо також врахувати потребу в мінімальному комплекті фото- та відеотехніки, що дозволяє оперативно створювати контент для зовнішніх комунікацій, рекламних кампаній та промоції послуг кіностудії. Оскільки підприємство працює у сфері креативних індустрій, здатність виробляти якісні медійні матеріали власними силами безпосередньо впливає на швидкість реагування на ринкові можливості та на рівень конкурентоспроможності.

Загальна сума капітальних витрат складає 118 тис. грн і є відносно невеликою для підприємства такого масштабу та відповідає бюджетним обмеженням, у яких наразі функціонує ПРАТ «Одеська кіностудія». З позиції інвестиційного аналізу, ці витрати мають мультиплікативний ефект, оскільки належна організація маркетингової діяльності виступає інструментом зростання доходів та підвищення рентабельності основних видів діяльності.

На цьому етапі доречно розрахувати річний фонд оплати праці працівників відділу маркетингу у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок річного фонду оплати праці працівників служби маркетингу

Посада	Кількість осіб	Місячний оклад, грн.	Річний фонд часу, річ./міс.	Заробітна плата		ЄСВ, 22%	Фонд оплати праці, грн.
				Пряма з/п, грн.	Додаткова з/п, грн.		
1	2	3	4	5	6	7	8
Керівник служби маркетингу	1	22 000	12	264 000	10 000	60 280	334 280

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8
SMM-спеціаліст	1	15 000	12	180 000	5 000	40 700	225 700
Дизайнер	1	13 000	12	156 000	3 000	34 980	193 980
PR-менеджер	1	15 000	12	180 000	6 000	40 920	226 920
Всього	4	—	—	780 000	24 000	176880	980 880

Джерело: розроблено автором

Фінансовий аналіз показує, що формування відділу маркетингу потребує створення річного фонду оплати праці у розмірі 980 880 грн. Запропонована модель оплати праці є адаптованою до поточних можливостей підприємства, адже нинішній рівень заробітних плат у ПРАТ «Одеська кіностудія» становить у середньому до 15 тис. грн на місяць, що істотно нижче ринкових показників для фахівців маркетингової сфери.

Разом із тим, відмова від підвищення зарплат до ринкового рівня робить підприємство неконкурентоспроможним у боротьбі за кваліфіковані кадри. Тому обґрунтованим є застосування змішаної моделі кадрової політики:

- залучення молодих спеціалістів із потенціалом професійного розвитку;
- формування мотиваційної системи, що базується на кар'єрному рості;
- можливість поетапного підвищення заробітних плат після зростання доходів підприємства.

Запропонований рівень заробітних плат забезпечує мінімальний поріг конкурентності на ринку праці та дозволяє сформувати функціональну команду, здатну забезпечити системність маркетингових активностей та зростання видимості бренду підприємства.

Враховуючи стратегічну мету, а саме підвищення інвестиційної привабливості та диверсифікацію доходів – інвестиції в персонал є обґрунтованими, адже маркетинговий відділ формує платформу для монетизації широкого спектра діяльності кіностудії: кіновиробництва, орендних послуг, екскурсійної діяльності, проведення культурних заходів тощо.

Капітальні та операційні витрати, пов'язані зі створенням маркетингової служби, становлять лише початковий інвестиційний етап, необхідний для побудови сучасної системи просування підприємства. Формування професійного маркетингового підрозділу має критичне значення для ПРАТ «Одеська кіностудія», оскільки саме маркетингова діяльність здатна забезпечити сталі джерела доходу, підвищити завантаженість технічних та виробничих підрозділів, активізувати продаж наявних послуг та створити умови для залучення інвестицій у реновацію інфраструктури.

Підходи, сформовані у світовій рекламній практиці, підкреслюють, що результативність маркетингової діяльності забезпечується не окремими інструментами, а системною, стратегічно вибудованою комунікацією, орієнтованою на довіру й чітку ідентичність бренду [50].

У контексті Одеської кіностудії це означає, що формування відділу маркетингу є не витратною статтею, а інвестицією стратегічного характеру, яка закладає фундамент для довгострокової фінансової стабільності, посилення конкурентоспроможності та реалізації потенціалу кіностудії як сучасного культурного, креативного та виробничого центру.

З метою обґрунтування доцільності створення відділу маркетингу важливо не лише визначити обсяг витрат на його формування та функціонування, а й оцінити потенційний економічний ефект для підприємства. Оскільки маркетингова діяльність у сфері послуг має опосередкований характер впливу на фінансові результати, ефективність створення відповідного структурного підрозділу доцільно оцінювати через прогнозований приріст доходів підприємства на основі фактичної динаміки реалізації послуг у попередні роки.

З огляду на це, для оцінки економічної доцільності створення відділу маркетингу ПРАТ «Одеська кіностудія» проведено прогнозний розрахунок можливого приросту доходів підприємства за умови впровадження системної маркетингової діяльності, результати якого наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз економічного ефекту від створення відділу маркетингу ПРАТ
«Одеська кіностудія»

Показник	Базовий сценарій	Помірно-оптимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Фактичний дохід від реалізації послуг за 2024 рік, тис. грн.	13 196		
Прогнозований темп зростання доходу, %	5	10	15
Прогнозований дохід від реалізації послуг за рік, тис. грн.	13 856	14 516	15 175
Абсолютний приріст доходу, тис. грн.	660	1 320	1 979
Річний фонд оплати праці відділу маркетингу, тис. грн.	981		
Чистий економічний результат, тис. грн.	-321	339	998
Рівень окупності витрат, %	–	34,6	101,7

Джерело: розроблено автором

Результати прогнозованих розрахунків свідчать, що економічна ефективність створення відділу маркетингу на підприємстві залежить від інтенсивності та системності впровадження маркетингових заходів. За базовим сценарієм, який передбачає мінімальний ефект від маркетингових активностей та зростання доходу лише на 5%, витрати на утримання відділу маркетингу не компенсуються повною мірою протягом першого року функціонування. Такий сценарій може мати місце у разі обмеженого використання інструментів просування або відсутності комплексного підходу до роботи з B2B-сегментом.

Помірно-оптимістичний сценарій, що базується на зростанні доходів на 10%, демонструє часткову окупність витрат на створення відділу маркетингу вже у перший рік його функціонування. За цього чистий економічний ефект є позитивним, що свідчить про доцільність організації змін за умови активної роботи з орендними послугами, заходами в Арт-центрі та розвитку партнерських проєктів.

Оптимістичний сценарій, який передбачає зростання доходів на 15% унаслідок системного просування, таргетованих B2B-комунікацій та підвищення комерційної привабливості території кіностудії, забезпечує повну окупність витрат на створення

відділу маркетингу та формує додатковий фінансовий ресурс. Отриманий економічний ефект може бути спрямований на поступову реновацію матеріально-технічної бази та розширення спектра послуг підприємства.

Таким чином, проведені розрахунки підтверджують, що створення відділу маркетингу є економічно доцільним за умови реалізації активної та стратегічно орієнтованої маркетингової політики, що відповідає довгостроковій концепції розвитку ПРАТ «Одеська кіностудія» як сучасного культурно-креативного простору.

3.2 Удосконалення політики просування та цифрових комунікацій ПРАТ «Одеська кіностудія»

Сучасні тенденції розвитку креативних індустрій свідчать, що ефективність діяльності підприємств культурно-мистецького та сервісного профілю безпосередньо залежить від здатності формувати стійку систему маркетингових комунікацій, орієнтовану як на підтримку існуючих клієнтів, так і на активне залучення нових сегментів. Для ПРАТ «Одеська кіностудія», яке поєднує комерційні, культурні та виробничі функції, питання оптимізації просування набуває стратегічного значення, оскільки саме комунікації здатні забезпечити зростання попиту на послуги, формування інвестиційного потенціалу та подальше оновлення матеріально-технічної бази.

В умовах підвищення конкуренції на ринку івент-послуг, офісної оренди, кіновиробничих сервісів і туристично-культурних продуктів, підприємству необхідно переходити від фрагментарних та ситуативних рекламних активностей до комплексної системи просування, заснованої на чіткому виборі інструментів, оцінці їх ефективності та орієнтації на потреби цільових сегментів. Важливо також забезпечити баланс між традиційними каналами комунікацій, які зберігають свою ефективність на локальному ринку, та сучасними цифровими інструментами, що дозволяють точно сегментувати аудиторію та вимірювати результати.

У цьому підрозділі проводиться методично обґрунтована оцінка різних видів рекламних засобів через призму їх потенційного впливу на цільові аудиторії Одеської

кіностудії. На основі такої оцінки пропонується оптимальна комбінація каналів просування, яка здатна забезпечити максимальний економічний ефект при обмежених фінансових ресурсах підприємства. Наступні етапи аналізу включають:

1. оцінку переваг різних засобів реклами;
2. визначення ймовірності отримання споживачів за кожним каналом;
3. вибір найбільш релевантних засобів для B2B та B2C сегментів;
4. розрахунок мінімального місячного обсягу використання вибраних засобів реклами;
5. визначення вартості рекламної активності;
6. формування висновку, інтегрованого у загальну маркетингову стратегію розвитку підприємства.

Такий підхід дозволяє зробити процес прийняття маркетингових рішень прозорим, аргументованим і таким, що відповідає стратегічним цілям підприємства – збільшенню доходів, підвищенню впізнаваності, формуванню інвестиційної привабливості та створенню передумов для поступової реновації студійного комплексу.

Для того щоб обґрунтувати оптимальну структуру рекламного бюджету, необхідно порівняти різні засоби просування за ключовими критеріями, релевантними для діяльності кіностудії. З цією метою було проведено оцінку потенційної ефективності традиційних, зовнішніх, друкованих і цифрових каналів реклами з урахуванням їх можливостей охоплення, гнучкості, вартісної доступності та здатності впливати на прийняття рішення потенційними покупцями. (див. таблицю 3.5)

Таблиця 3.5

Переваги основних рекламних засобів для ПРАТ «Одеська кіностудія»

Вид рекламного засобу	Основні переваги	Відповідність B2B	Цільова аудиторія на одиницю реклами, тис. осіб
1	2	3	4
Газети, журнали	Локальність; іміджевість; розширений формат подачі інформації	Середня	5–10

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
Зовнішня реклама	Висока видимість; постійний контакт; ефективність для локальних послуг	Середня	15–20
Радіореклама	Доступ до аудиторії в русі; мобільність; повторюваність	Низька	10–20
Телебачення (місцеве)	Масове охоплення; високий рівень довіри; емоційний вплив	Низька	10–25
Друковані буклети, листівки	Точкова робота; актуально для туристів; корисно для B2B-переговорів	Середня, таргетована	3–10
Інтернет-реклама	Максимальна персоналізація; швидкий ефект; найвища окупність	Висока	25–60

Джерело: розроблено автором

Порівняльний аналіз основних рекламних засобів свідчить про істотну диференціацію їхньої ефективності в контексті цільових комунікацій ПРАТ «Одеська кіностудія». Традиційні медіа: друковані видання, місцеве телебачення, радіо та буклетна продукція – зберігають певні іміджеві та інформаційні переваги, проте їхній потенціал охоплення (від 3 до 25 тис. осіб на одну рекламну одиницю) лишається обмеженим і фрагментованим. Це зумовлено зміною моделей споживання контенту, зростанням мобільності аудиторій та поступовим зниженням ролі офлайн-каналів у прийнятті рішень представниками бізнес-сегменту. Зовнішня реклама, попри відносно високий рівень видимості та стабільність контакту, також демонструє обмежений вплив на прийняття рішень B2B-клієнтами, для яких важливою є можливість отримання деталізованої, релевантної та оперативної інформації про послуги. Радіо та місцеве телебачення мають ширше охоплення у порівнянні з друкованими матеріалами, однак їхня ефективність у сегменті ділових комунікацій є низькою через неможливість точного таргетування та відсутність персоналізованих контактів. На тлі цього цифрові канали просування демонструють суттєво вищу результативність. Інтернет-реклама у форматі контекстних та банерних кампаній, а також таргетована реклама в соціальних мережах забезпечують найбільші показники охоплення – від 25 до 60 тис. осіб на одну одиницю рекламного впливу. Особливої уваги заслуговує таргетована реклама, що дозволяє точно сегментувати аудиторію за професійними ознаками, інтересами та поведінковими характеристиками, які є

критично важливими для пошуку потенційних орендарів, організаторів заходів, освітніх установ та представників креативних індустрій. Висока адресність, можливість оперативного коригування рекламних кампаній, прозорість аналітики та оптимальне співвідношення витрат і результатів роблять цифрові інструменти стратегічно найдоцільнішими для Одеської кіностудії. Вони забезпечують не лише зростання кількості запитів, але й сприяють формуванню сталого попиту на послуги підприємства, що є ключовою умовою підвищення його доходності та подальшої модернізації матеріально-технічної бази.

Після визначення потенційного охоплення важливо оцінити, наскільки різні рекламні канали здатні приводити реальних споживачів. Для цього було здійснено аналіз ймовірності залучення клієнтів залежно від типу каналу (див.таблицю 3.6).

Таблиця 3.6

Ймовірність отримання цільових споживачів за видами рекламних засобів

Вид рекламного засобу	Ймовірність отримання споживачів, %	
Газети, журнали	1–3%	Низька конверсія через обмежену актуальність
Зовнішня реклама	2–5%	Потребує значного бюджету, працює на впізнаваність
Радіореклама	1–2%	Брак чіткого таргетування
Телебачення (місьцеве)	2–4%	Високе охоплення, але низька селективність
Друковані буклети, листівки	3–6%	Ефективно під час подій і туристичних потоків
Інтернет-реклама	8–15%	Максимальна точність залучення; найкращий показник серед каналів

Джерело: розроблено автором

Інтернет-реклама демонструє найвищу ймовірність конверсії, що підтверджує її ключову роль у структурі просування. Для ПРАТ «Одеська кіностудія» це особливо важливо, зважаючи на необхідність працювати з вузькими сегментами B2B-аудиторії (організатори заходів, освітні інституції, продакшн-компанії). Саме цифрові інструменти дають змогу ефективно охоплювати професійні групи, працювати з різними креативними форматами та керувати частотою контактів. Аудиторія сьогодні споживає контент у перехресних потоках між платформами. Це підвищує значення інтегрованих рекламних кампаній, які синхронно працюють у соціальних мережах, на сайті, у відеоформатах та на офлайн-носіях [51].

З огляду на результати аналізу можна сформувати базову структуру рекламної кампанії з мінімально необхідним бюджетом, яка відповідає цілям кіностудії – збільшення доходів від оренди, заходів, культурних і освітніх проєктів. Орієнтовний медіаплан наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Структура оптимальної цифрової рекламної кампанії для ПРАТ «Одеська кіностудія»

Напрямок комунікації	Мета	Формат реклами	Тривалість	Мінімальний бюджет, грн	Основні KPI
1	2	3	4	5	6
Оренда арт-центру та залів (B2B)	Ліди	Facebook/Instagram Ads	30 днів	8 000	CPL, заявки, бронювання
Освітні події (майстер-класи, лекції)	Лідогенерація	FB Lead Ads, Google Search	21 день	6 000	CTR, кількість лідів
Оренда приміщень	Продаж	Google Ads, ретаргетинг	45 днів	10 000	Дзвінки, запити
Екскурсії, культурні події (B2C)	Трафік	Reels, Performance Max	14 днів	4 000	Охоплення, продаж

Джерело: розроблено автором

Структура кампанії демонструє, що з бюджетом близько 30 тис. грн на місяць підприємство може охоплювати як B2B-, так і B2C-сегменти, забезпечуючи стабільний потік заявок. Ключовим є те, що digital-кампанії мають вимірюваність, передбачуваність і дають можливість масштабувати бюджет пропорційно результатам.

Щоб оцінити можливі результати впровадження запропонованої стратегії, було побудовано конверсійну модель (див.таблицю 3.8).

Таблиця 3.8

Етапи конверсії цифрової рекламної кампанії

Етап	Очікуваний показник	
1	2	3
Покази реклами	100%	Базове охоплення аудиторії
Перегляди відео	30–45%	Високий рівень уваги до динамічних форматів
Кліки	2,5–4,5%	Середній показник для B2B-контенту

Продовження таблиці 3.8

1	2	3
Заявки	3–10% від кліків	Залежить від складності пропозиції
Бронювання	10–25% від заявок	Реалістично для ринку подієвих послуг

Джерело: розроблено автором

Модель демонструє, що цифрове просування є не просто іміджевим інструментом, а реальним механізмом генерування доходів. Навіть за мінімального бюджету студія може отримати стабільний потік комерційних звернень, що створює фінансову основу для подальшої реновації території, модернізації павільйонів, оновлення технічної бази та розширення спектру послуг. Щоб забезпечити практичну реалізованість запропонованої стратегії, було створено креативні моделі оголошень, оптимізовані під B2B-сегмент.

Комплексний аналіз рекламних засобів підтверджує необхідність стратегічного переходу ПРАТ «Одеська кіностудія» до цифрової моделі просування, яка забезпечує найвище охоплення, максимальну точність таргетування, вимірюваність результатів та здатність працювати з різними сегментами аудиторії. Запропонована система digital-комунікації дозволяє не лише підвищити рівень комерційних надходжень, а й сформувати фінансову основу для модернізації підприємства, розвитку нових напрямів діяльності та підвищення конкурентоспроможності на національному й міжнародному ринках.

Висновок до розділу 3

Проведене дослідження стратегічних напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності ПРАТ «Одеська кіностудія» засвідчило, що підприємство володіє значним нереалізованим комерційним потенціалом, який може бути розкритий лише за умови системного оновлення підходів до управління маркетингом. Ключовими чинниками виступають формування професійної маркетингової

структури та оптимізація інструментів просування відповідно до динаміки попиту, конкурентного середовища та стратегічних цілей підприємства.

Створення окремого відділу маркетингу є обґрунтованою і необхідною передумовою підвищення керованості, системності та результативності комунікаційної діяльності. Запропонована організаційна модель дозволяє забезпечити повний цикл маркетингових функцій – від аналітики та позиціонування до планування, реалізації та оцінювання рекламних кампаній. Оптимізація кадрового складу з урахуванням фінансових обмежень підприємства та можливостей залучення молодих фахівців створює умови для удосконалення маркетингових процесів без суттєвого зростання витрат.

Проведений аналіз ефективності засобів просування засвідчив переваги цифрових комунікацій, які забезпечують найвищий рівень охоплення, точності таргетингу та прогнозованості результатів. Інтеграція таргетованої, контекстної та контент-реклами дозволяє формувати стійкий потік звернень у ключових сегментах – B2B (оренда приміщень, організація подій, корпоративні послуги) та B2C (екскурсії, культурні програми). Запропонована стратегія цифрового просування формує практичну базу для збільшення доходів, розвитку нових напрямів та поступового інвестування у матеріально-технічну базу кіностудії.

Таким чином, розроблені заходи формують цілісну модель маркетингового розвитку підприємства, яка поєднує структурні зміни, оптимізацію інструментів комунікації та орієнтацію на довгострокову реновацію. Їх реалізація забезпечить підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Одеська кіностудія», зміцнення ринкових позицій, зростання фінансових результатів і створення передумов для перетворення кіностудії на сучасний багатофункціональний центр кіновиробництва та культурних індустрій.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження сформувало цілісне уявлення про сучасний стан маркетингової діяльності ПРАТ «Одеська кіностудія» та дозволило визначити стратегічні напрями її подальшого розвитку в умовах зростаючої конкуренції та трансформації ринку креативних індустрій. У першому розділі роботи було обґрунтовано теоретичні основи управління комплексом маркетингу та уточнено методичні підходи до оцінювання ефективності рекламних і комунікаційних заходів. Аналіз наукових джерел продемонстрував необхідність переходу від традиційних моделей маркетингового управління до інтегрованих систем, що поєднують класичні інструменти із цифровими технологіями та забезпечують можливість стратегічного управління брендом, попитом та інформаційними потоками.

Другий розділ присвячено комплексному аналізу маркетингового середовища ПРАТ «Одеська кіностудія», результати якого засвідчили специфічність ринкової позиції підприємства. Кіностудія має значний ресурсний потенціал, що ґрунтується на історичній спадщині, територіальних можливостях, впізнаваному бренді та багатoproфільності діяльності. Водночас підприємство стикається з низкою обмежень, зокрема застарілою матеріально-технічною базою, недостатньою структурованістю маркетингових процесів і низьким рівнем комунікаційної активності. У такому контексті особливої ваги набуває стратегія реновації, яка розглядає кіностудію як перспективний багатofункціональний простір, здатний об'єднати культурні, виробничі, освітні та сервісні функції. Проведений аналіз підтвердив, що наявний маркетинговий комплекс не забезпечує реалізацію цього потенціалу, оскільки нинішня система просування не формує сталу взаємодію з ключовими сегментами ринку, а асортимент послуг просувається нерегулярно та без чіткої сегментації.

У третьому розділі представлено практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. Центральним положенням цієї частини є обґрунтування необхідності формування професійного відділу маркетингу. Створення такої структури дозволить забезпечити системне управління рекламними,

аналітичними та комунікаційними процесами, що є ключовою умовою реалізації стратегії реновації. Проведені розрахунки засвідчили, що навіть за використання помірному фонду оплати праці можливо сформувати компетентну команду, орієнтовану на залучення клієнтів і підвищення доходів. Окремо було проаналізовано ефективність різних рекламних каналів. Порівняння показало, що цифрові інструменти, зокрема таргетована реклама та контекстні кампанії, мають найвищий потенціал для збільшення B2B- та B2C-попиту, оскільки забезпечують точне охоплення цільової аудиторії, швидку вимірюваність результатів та економічну доцільність у порівнянні з традиційними формами реклами.

Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що маркетингова діяльність для Одеської кіностудії є не допоміжною, а стратегічно визначальною функцією, від ефективності якої залежить як поточна комерційна результативність, так і можливість реалізації довгострокової стратегії реновації. Розроблена у роботі система маркетингових заходів формує основу для переходу підприємства від моделі підтримання діяльності до моделі розвитку, що передбачає модернізацію інфраструктури, розширення спектра послуг, активізацію внутрішніх і зовнішніх комунікацій та зміцнення позицій кіностудії на національному й міжнародному ринку креативних індустрій. Запропоновані рекомендації забезпечують логічний і практично орієнтований шлях трансформації підприємства у конкурентоспроможний культурно-виробничий центр нового покоління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Король І.В. Маркетингові комунікації: навчально методичний посібник. Умань: Візаві. 2018. 191 с.
2. Абрамишвілі Г. Л. Маркетинг: підручник. К.: Знання, 2012. 352 с.
3. Aaker D. A. Managing Brand Equity. New York : Free Press, 1991.
4. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг–менеджмент. К.: Хімджест, 2017. 720 с.
5. Levitt T. The Marketing Imagination. New York: Free Press, 1983. 222 p.
6. Примак Т. О. Маркетинг : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 312 с.
7. Webster F. E. Market-Driven Management: How to Define, Develop, and Deliver Customer Value. New York : John Wiley & Sons, 1994.
8. Evans J. R., Berman B. Marketing. 7th ed. Macmillan, 1995. 928 p.
9. Дойль П. Маркетинг–менеджмент і стратегії: підручник. Київ: Лібра, 2012. 280 с.
10. Данько І. І. Маркетинг: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 472 с.
11. Хмарська І. А. Етапізація процесу формування маркетингових комунікацій. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 14. С. 554–563.
12. Романенко О.О. Концептуальні підходи щодо визначення маркетингових комунікаційних стратегій підприємства. Економічний вісник. №1. 2017. С. 140–145.
13. Головчук Ю.О., Мельник Ю.В., Козуб М.В. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 19. С. 337–341.
14. Borden N. H. The Concept of the Marketing Mix // Journal of Advertising Research. 1964.
15. McCarthy E. J. Basic Marketing: A Managerial Approach. – Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1960.
16. Culliton J. W. The Management of Marketing Costs. Boston: Harvard University, 1948.

17. McCarthy E. J. Basic Marketing: A Managerial Approach. – Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1960.
18. Ламбен Ж.-Ж., Чумпітас Р., Шулінг І. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива : навч. посібник. Київ : Наукова думка, 2019. 624 с.
19. Grönroos C. Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. 3rd ed. Chichester : John Wiley & Sons, 2007. 483 p.
20. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу: принципи управління тапоказники ефективності. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика. 2016. № 846. с.16–20.
21. Фомішина В.М. Трансформація складових класичного «комплексу маркетингу підприємства» у сучасний «комплекс маркетингу споживача». Науковий вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 25.2. 288–293 с.
22. Білик В.В., Сергієнко О.А., Крупенна І.А. Інструменти цифрового маркетингу в умовах трансформації комунікацій сучасної організації. Науковий вісник Чернівецького університету. 2022. Випуск 825. Економіка. С. 33–40.
23. Ламбен Ж.-Ж., Чумпітас Р., Шулінг І. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива : навч. посібник. Київ : Наукова думка, 2019. 624 с.
24. Андрушкевич З.М., Сітарчук О.В. Цифровий маркетинг у комунікативній політиці підприємства. Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIII Міжнародної науково–практичної конференції, м. Львів, 22 жовтня 2022 р. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. С. 163–165.
25. All Time Box Office. World wide grosses. URL: https://www.boxofficemojo.com/chart/ww_top_lifetime_gross/
26. Wedel, M. and Kannan, P. K. Marketing Analytics for Data–Rich Environments. Journal of Marketing. 2016. № 80. P. 97–121.
27. Карабаза І. А. Поплавський О. В. Маркетингова стратегія у кінобізнесі: зарубіжний досвід просування кінопродукту на ринок. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2019. №24(2). С. 53–57.

28. Бойчук І.В. Трансформація маркетингових стратегій в умовах інтернет–торгівлі. Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць. Вип. 24. Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2019. С. 37–43.

29. Косовський А. М. Еволюція маркетингових підходів у кіноіндустрії: український та міжнародний контекст : дис. ... канд. мистецтвознавства. Київ, 2025. 250 с. URL: <https://ir.knutkt.edu.ua/bitstream/handle/123456789/958/%d0%9a%d0%be%d1%81%d0%be%d0%b2%d1%81%d1%8c%d0%ba%d0%b8%d0%b8%cc%86%20%d0%90..pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 14.10.2025).

30. Роулс Д. Цифровий брендинг. Повне покрокове керівництво зі стратегії, тактики, інструментів та вимірювань : довідник / пер. з англ. К. Дерев'янка. Харків : Фабула, 2020. 256 с.

31. ОДЕСЬКА КІНОСТУДІЯ. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33932816/

32. Історія Одеської Кіностудії. *Одеська Кіностудія*. URL: <https://www.odesafilmstudio.com.ua/uk/about/history> (дата звернення: 14.11.2025).

33. Звіт за результатами діяльності Державного агентства України з питань кіно. 2023. 30 с. URL: <https://usfa.gov.ua/upload/media/2024/04/02/660bf35447d8b-zvit-2023.pdf> (дата звернення: 14.11.2025).

34. Шеремета Б. О. Аналіз кінопрокатного ринку України та напрями його розвитку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. Т. 3, № 6. С. 57–63.

35. FAYVISHENKO D. UKRAINE'S FILM DISTRIBUTION IN CRISIS CONDITIONS: MARKETING STRATEGIES. *Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*. 2022. Т. 143, № 3. С. 59–67. URL: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022\(143\)04](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(143)04) (дата звернення: 21.11.2025).

36. Colbert F. Marketing culture and the arts : Manual / Contributor Internet Archive. Montréal : HEC Montréal, Carmelle and Rémi Marcoux Chair in Arts Management, 2007. 311 с.

URL: https://archive.org/details/marketingculture0000colb_x4u0 (дата звернення: 02.12.2025).

37. Hesmondhalgh D. Cultural Industries. SAGE Publications, Limited, 2019. 568 p.

38. Florida R., Mellander C. The Rise of the Global Creative Class. *The Handbook of Global Science, Technology, and Innovation*. Chichester, UK, 2015. P. 313–342. URL: <https://doi.org/10.1002/9781118739044.ch15> (date of access: 02.12.2025).

39. The Contemporary Hollywood Film Industry / ed. by P. M. (Editor), J. W. (Editor). Wiley-Blackwell, 2008. 368 p.

40. The Contemporary Hollywood Film Industry / ed. by P. M. (Editor), J. W. (Editor). Wiley-Blackwell, 2008. 368 p.

41. Kelly A. Place Branding: Connecting People, Place and Purpose. London: Kogan Page, 2021. 256 p.

42. Vogel H. *Entertainment Industry Economics*. Cambridge: Cambridge University Press, 2020.

43. Одеська кіностудія. *Dzyga* *MDB*. URL: <https://dzygamdb.com/uk/company/213> (дата звернення: 14.11.2025).

44. Pine B. J., Gilmore J. H. The Experience Economy. Harvard Business Press, 2011. 356 p.

45. Belch G., Belch M. Loose Leaf for Advertising and Promotion. McGraw-Hill Education, 2020. 848 p.

46. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. London : Palgrave Macmillan, 2007. 147 p.

47. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken : John Wiley & Sons, 2021. 224 p.

48. Rosewall E. Arts management : uniting arts and audiences in the 21st century : Internet Archive Books. New York : Oxford University Press, USA, 2014. 331 с.

49. Shimp T. A. Integrated Marketing Communications. Cengage Learning, 2010. 720 p.

50. Огілві Д. Про рекламу / пер. з англ. Д. Шостак. Книжк. клуб «Клуб Сімейн. Дозвілля», 2019. 288 с.
51. Jenkins H. *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York: NYU Press, 2006.